



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES

CRITICAL FACTORS OF SUCCESS IN THE PROCESS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF SOCIETY OF EXPORT IN THE SECTION OF MAKINGS

VIRGINIA DO S. MOTTA AGUIAR

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

*Professora da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
e da Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas (Facisa).*

*Rua João Julião Martins, 695, Bodocongó
Campina Grande – PB – CEP 58109-090*

E-mail: virginia-aguiar@uol.com.br

GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Professor Titular em Administração Geral da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

*Rua Esperidião Rosas, 235, ap. 703, Expedicionários
João Pessoa – PB – CEP 58041-070*

E-mail: gacandido@uol.com.br

GERALDO MACIEL DE ARAÚJO

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP).

Professor Associado I da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Rua Juvenal Mário da Silva, 1108, Manaíra

João Pessoa – PB – CEP 58038-511

E-mail: barreto@ct.ufpb.br

RESUMO

Uma das principais características do atual ambiente de negócios e de gestão tem sido a atuação sob a forma de novos arranjos organizacionais, baseados na prática de princípios das redes sociais. Nesse contexto, os consórcios de exportação têm sido uma prática utilizada por pequenas e médias empresas como um mecanismo capaz de gerar maior competitividade empresarial. A partir dessas considerações, o presente artigo tem como objetivo identificar um conjunto de fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso dos consórcios de exportação no setor de confecções no Brasil. Em termos metodológicos, foi realizado um estudo de caso múltiplo entre duas experiências de consórcios de exportação no setor de confecções no Brasil, utilizando as técnicas da observação não-participante e realização de entrevistas com os empresários do setor e lideranças locais. Os resultados obtidos mostram que o sucesso em consórcios de exportação depende da existência de uma orientação estratégica com respeito à constituição de alianças e de uma forma mais dinâmica de governança, capazes de articular de forma coesa e harmoniosa todos os diversos integrantes, considerando as suas necessidades e interesses específicos.

PALAVRAS-CHAVE

Competitividade; Estratégia; Consórcios de Exportação; Governança; Manufatura.

ABSTRACT

One of the principal characteristics of the current environment of businesses and of administration it has been the performance under the form of new arrangements organizational, based in practice of beginnings of the social nets. In this context, the export society have been a practice used for small and averages companies as a mechanism capable to generate larger managerial competitiveness. Starting from these considerations, the present article has as objective identifies a group of factors that take to the success or the failure of the export society in the section of

makings in Brazil. In methodological terms, a study was accomplished of in case multiple among two experiences of export society in the section of makings in Brazil, using the observation non participant's techniques and accomplishment of interviews with the entrepreneurs of the section and local leaderships. The obtained results show that the success in export society depends on the existence of a strategic orientation with regard to the constitution of alliances and in a way more government dynamics, capable to articulate in an united and harmonious way all the several ones integral, considering your needs and specific interests.

KEYWORDS

Competitiveness; Strategy; Society of export; Governance; Manufacturing.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no contexto de uma nova ordem econômica mundial, caracterizada pela chamada economia global, exigem cada vez mais a busca pela competitividade, mudanças na estrutura de gestão das organizações empresariais e uma busca constante por melhores desempenhos associada à qualidade de produtos e serviços, a qual é facilitada pela constante atualização tecnológica, gerando uma condição para alcançar novos mercados ou mesmo preservar mercados até então considerados cativos.

O estudo de novas formas de organização empresarial transformou-se em tema recorrente no contexto da teoria das organizações, e a formação de novos arranjos e estruturas organizacionais, baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas, se torna uma alternativa para diminuir o isolamento e acompanhar a dinâmica concorrencial. Nesse contexto, redes de empresas têm se tornando um tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial.

Este estudo foca as redes de empresas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes, buscando parcerias que proporcionem competitividade, incremento na rentabilidade, lucratividade, operacionalidade, investimentos acessíveis, informações, estudos e pesquisas, melhoria da qualidade e estímulo à comercialização no mercado interno e externo. Entre essas formas de parceria, destacam-se os consórcios de exportação, nos quais se há um grupo de empresas com objetivos comuns e com maiores possibilidades

da aquisição de vantagens por meio de maior flexibilidade, redução de custos e formas alternativas e diferenciadas de comercialização.

O presente trabalho procura analisar quais são os fatores de sucesso e de fracasso na formação, integração e viabilização de dois consórcios de exportação, por meio do estudo comparativo de duas experiências brasileiras. O tema em estudo se justifica pela relevância no contexto atual de uma nova arquitetura organizacional, baseada em alianças, parcerias, cooperação que incrementam a vantagem competitiva das empresas associadas, bem como o estímulo à geração de emprego e renda. Ressalta-se que um conhecimento mais detalhado dos fatores que levam à formação de consórcios de exportação pode aumentar as chances de sucesso em iniciativas desse tipo, orientando órgãos de apoio e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento local e regional.

A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como um estudo exploratório e descritivo. O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, e, em relação aos procedimentos, a pesquisa em questão é uma simbiose do estudo de casos múltiplos com o método comparativo. A opção pela técnica de múltiplos casos se deu pela percepção de que o estudo de um único caso limitaria a obtenção das respostas ao problema do estudo e o alcance dos objetivos propostos.

Além desta parte introdutória, são explicitados no texto os principais conceitos relacionados a redes interorganizacionais e consórcios de exportação, os procedimentos metodológicos utilizados para levantamento, tratamento e análise dos dados coletados. Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa, as conclusões do trabalho e recomendações relacionadas à obtenção de melhorias na formação, no desenvolvimento e na consolidação para os consórcios de exportação no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E PRÁTICAS DE REDES SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os conceitos e as aplicações de redes não são novos. Cândido (2001) afirma que desde os anos 1930 eles são sistematicamente utilizados por diversas áreas de conhecimento, como a sociologia, a antropologia e a psicologia, em um enfoque mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais em um dado contexto social, assim como qual o papel social representado pelas pessoas dos grupos sociais com que convivem.

Os estudos sobre redes de Amato Neto (2000) relatam que a mudança da organização industrial nos anos 1970 fomentou a criação dos distritos industriais da chamada Terceira Itália, dos sistemas produtivos locais na França, Espanha, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão, na Coreia e na Turquia. Esses arranjos industriais começaram, por intermédio das pequenas e médias empresas, a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pudesse competir em alguns setores com as grandes empresas.

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

Ribault et al. (1995) apontam que as redes de organizações constituem-se de agrupamento destinado a favorecer a atividade de cada uma das empresas participantes. Essas empresas complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e se apoiam mutuamente em prioridade.

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

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

2.2 OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias empresas de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional. Esses consórcios são uma rede flexível, baseados na cooperação entre empresas independentes com o propósito

de atingir um mercado-alvo selecionado. Dessa maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e aperfeiçoar sua produção e venda de produtos no exterior. O consórcio deverá funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados, agindo estrategicamente para atingir um objetivo pontual compartilhado por todas as empresas que compõem a rede (NOONAN, 1999; PALIWODA; THOMAS, 2001; MINERVINI, 2001; FRANÇA, 2001).

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

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

De acordo com a Agência de Promoção à Exportação do Brasil (Apex) (2005), os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno e médio portes, com o objetivo de desenvolver em conjunto atividades de exportação, seja para um produto seja para uma cadeia produtiva.

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

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

2.3 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TIPO CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

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

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

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

Nessa mesma linha, encontram-se os trabalhos de Lima (2006); Lima e Takaki (2004). Na pesquisa foram estudados o processo de formação de três consórcios em Minas Gerais, enfocando a aprendizagem organizacional dele decorrente.

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

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

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

Dentro dessa temática, encontra-se a pesquisa de Amorim e Cabral (2004), tendo como ponto de partida variáveis relacionadas à análise de Marshall (1996) quanto a conceitos de economias internas e externas, objetivando identificar a

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

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

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

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

Outro eixo estudado dentro da temática dos consórcios de exportação foi a pesquisa de Machado e Marques (2003). Os autores verificaram como as atitudes gerenciais pró-exportação e pró-colaboração facilitam a implantação de estratégias colaborativas entre empresas na exportação. Participaram da pesquisa vinte executivos dos quatro consórcios de exportação da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal). O principal resultado obtido concluiu que as atitudes gerenciais têm grande influência na formação de consórcios, e, nas empresas estudadas, essas atitudes estão alinhadas com a utilização desse tipo de estratégia colaborativa na exportação.

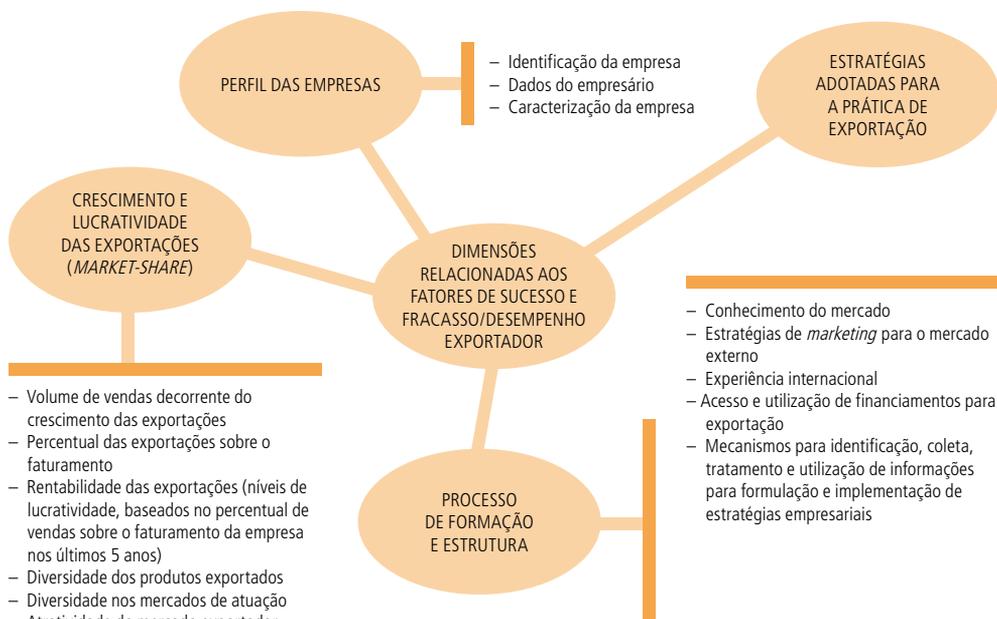
Os estudos de Cáceres (2001), Guaracy (2003) e Tomelin (2000) ressaltaram a formação de consórcios como instrumento para alavancagem competitiva. Algumas causas de sucesso foram bastante enfatizadas, como: desenvolvimento de uma cultura de cooperação e empreendedora, rede público-privada de instituições de apoio, implantação de programas de apoio gerencial, mercadológico, tecnológico e de financiamento, capacitação das empresas em adaptar seus processos de produção e seus produtos às necessidades dos mercados internacionais, competência do gerente do consórcio, apoio da Apex e encontros periódicos para fortalecimento de vínculos.

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

Com base nos fundamentos teóricos explorados, pôde-se identificar um conjunto de variáveis, referências e citações, as quais podem ser consideradas fatores de sucesso e fracasso no processo de formação. Essa identificação permitiu a consolidação de um modelo que explicita um conjunto de indicadores que precisam ser levados em consideração no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação, de modo a facilitar o alcance dos objetivos, interesses e necessidades dos diversos atores sociais e institucionais envolvidos com o processo de criação e desenvolvimento de consórcios de exportação. Tal modelo está explicitado na Figura 1, composto por quatro dimensões: perfil das empresas, estratégias adotadas para a prática de exportações, processo de formação e estrutura, crescimento e lucratividade das exportações.

FIGURA 1

DIMENSÕES RELACIONADAS AOS FATORES DE SUCESSO E FRACASSO E DESEMPENHO EXPORTADOR EM REDES INTERORGANIZACIONAIS



Fonte: Aguiar (2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se quanto aos objetivos como um estudo exploratório e descritivo, e utilizou métodos qualitativos e quantitativos. O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, no qual, a partir de um problema de pesquisa, elaboraram-se premissas e pressupostos, e por meio da realização de estudos e pesquisas buscaram-se explicações para um novo entendimento de uma dada situação ou problema.

Em relação aos procedimentos, por meio da maneira como se obtêm os dados necessários, a pesquisa em questão é uma simbiose do estudo de casos múltiplos com o método comparativo.

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

O universo da pesquisa compreende os consórcios de exportação do setor de confecções da cidade de Campina Grande, na Paraíba, e os consórcios de exportação da cidade de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro. Nesse sentido, foram realizadas visitas técnicas aos consórcios, onde foram feitas as entrevistas com empresários(as) e/ou gerentes das empresas participantes dos consórcios, conforme Tabela 1.

TABELA 1

POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

CONSÓRCIOS	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Campina Grande	10	9
Nova Friburgo	10	6
Total	20	15

A delimitação geográfica se deu pela decisão de analisar um consórcio de exportação na Região Nordeste e outro na Região Sudeste, na intenção de observar a formação e consolidação de consórcios em realidades diferentes do país. No consórcio de Campina Grande, o método utilizado considerou toda

a população, pois, das dez empresas fundadoras do consórcio, existem atualmente apenas nove. Em Nova Friburgo, fez-se a opção de pesquisar o consórcio que havia suspenso suas atividades em 2005, por meio de uma amostra não-probabilística por acessibilidade. As entrevistas foram realizadas com seis empresários das dez empresas que haviam participado do consórcio e que se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

Para a obtenção dos dados, foi utilizado um instrumento de pesquisa do tipo questionário, empregado como um roteiro para realização de entrevistas semi-estruturadas, no qual os questionamentos serviam de guia para conduzir o diálogo com os respondentes, acompanhado da utilização das técnicas da observação não-participante, realizado em visitas técnicas aos dois consórcios estudados.

A análise dos dados foi realizada a partir de levantamento estatístico das questões fechadas do instrumento de pesquisa, no qual foram estabelecidas afirmações e procurou-se identificar o grau de concordância/discordância, utilizando escala do tipo Likert. Além disso, havia a possibilidade de posicionamento dos respondentes quanto ao conteúdo da afirmação, assim como em relação à sua resposta.

Os resultados explicitados a seguir referem-se a uma consolidação da análise dos dados obtidos com a realização da pesquisa, tomando como referência e categorias de análise as diversas dimensões e os indicadores componentes no modelo proposto, que permite identificar os fatores críticos de sucesso no processo de criação e desenvolvimento de consórcios de exportação.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste item, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, por intermédio de dados e informações obtidos para as diversas dimensões, e indicadores que consolidam o modelo proposto, cuja aplicação ocorreu em duas experiências de consórcios de exportação no Brasil, no setor de confecções, uma em Campina Grande (PB) e a outra em Nova Friburgo (RJ), citados na literatura como casos de territórios especializados em confecções.

4.1 DIMENSÃO – PERFIL DA EMPRESA E DO EMPRESÁRIO

Em relação ao perfil das empresas e dos empresários, os resultados apontam que existem algumas diferenças relacionadas às causas de sucesso e fracasso e de *performance* exportadora nos dois consórcios pesquisados, que estão relacionadas a seguir:

- Em ambos os consórcios identificou-se que a maioria das empresas é de pequeno porte. Esse fator pode ser considerado de sucesso por ser crescente o número de pequenas empresas que buscam o ingresso em redes interorganizacionais para minimizar dificuldades para a inserção no mercado externo, não medindo esforços para que, por meio da cooperação, sejam alcançados resultados efetivos.
- O bom nível de escolaridade dos empresários de ambos os consórcios é outro fator de sucesso. Verificou-se que os empresários estão abertos a novos conhecimentos e à busca da capacitação técnica não só para si, mas também para os seus colaboradores. Como em ambos os consórcios a maioria dos empresários nasceu na região, esse fator pode também ser considerado como de sucesso por se ter a consciência de que o desenvolvimento local deve ser pensado como um pacto territorial e que potencialidades regionais devem ser exploradas.
- Observa-se que, por ter mais de onze anos de experiência no setor, os empresários de ambos os consórcios desejam ampliar a experiência adquirida no decorrer dos anos, buscando um maior crescimento de suas empresas, sendo considerada essa causa como de sucesso. No caso de Nova Friburgo, observou-se outro fator de sucesso: os empresários trabalham exclusivamente com confecções. Essa experiência tem um “foco” maior na busca de orientação para o setor de confecções, enquanto no caso de Campina Grande, por não se trabalhar exclusivamente com o setor, esse “foco” é menor, sendo considerado este ponto como causa de fracasso.
- A “consciência” dos empresários de ambos os consórcios de que a qualidade é a principal exigência para o ingresso no mercado externo é outra causa de sucesso identificada, por confirmar abordagens de vários autores na literatura e nos relatos de experiências de sucesso na *performance* exportadora cujos estudos apontam que a qualidade é uma das competências mais importantes para a permanência de empresas no mercado externo.
- Em ambas as experiências percebe-se que nessa dimensão destaca-se como fator de fracasso a falta de aumento expressivo do percentual de exportações sobre o faturamento das empresas pesquisadas após a inserção no consórcio. Esse fator foi considerado na literatura um índice de muita importância para o crescimento da *performance* exportadora, já que as estratégias de vendas para o mercado externo utilizadas pelos consórcios não obtiveram o sucesso esperado.
- Os resultados obtidos apontam que a estratégia de diferenciação destaca-se como o melhor caminho para atingir o mercado externo. Observa-se que, no caso do consórcio de Campina Grande, a estratégia de diferenciação foi implantada, o que foi considerado uma causa de sucesso. No caso de Nova

Friburgo, foi adotada a estratégia do baixo custo, o que, de acordo com a abordagem deste trabalho, representou uma causa de fracasso, ressaltando, pelo que foi inferido, que já existe uma preocupação por parte dos empresários em Nova Friburgo de buscar o aumento na qualidade dos produtos e em se diferenciar.

4.2 DIMENSÃO – CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE DAS EXPORTAÇÕES

Quanto ao crescimento e à lucratividade das exportações, os resultados apontam que existe uma diferença no grau de concordância relacionada à adoção de custos baixos e diversificação. No caso do consórcio de Campina Grande, confirma-se que este é um fator de sucesso em razão de a estratégia adotada ser a mais recomendada pela literatura (PORTER, 1990), e no consórcio de Nova Friburgo isso é um fator de fracasso.

Em ambos os consórcios, houve um bom grau de concordância quanto ao estreito relacionamento entre a empresa exportadora e o canal de distribuição, sendo fator de sucesso para ambos. Foi destacado pelos empresários, em ambos os consórcios pesquisados, a importância de firmar uma parceria com agentes de exportação, que, além de promover um incremento à comercialização dos produtos, buscaria o aprofundamento desse relacionamento.

O item relacionado à clara definição do público-alvo foi considerado causa de sucesso, confirmando que ações sugeridas pelos empresários, que fortaleçam esse fator, devem ser implantadas para que consórcios obtenham êxito e longevidade.

4.3 DIMENSÃO – ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A PRÁTICA DE EXPORTAÇÃO

Quanto às estratégias adotadas para as práticas de exportação, constatou-se que, nos dois consórcios estudados, os fatores relacionados ao grau de concordância e discordância coincidiram e, por intermédio dos resultados obtidos, foram identificadas quais as causas de sucesso e fracasso, relacionadas nessa dimensão, que devem ser observadas para viabilizar o processo de formação, desenvolvimento e consolidação de consórcios de exportação no Brasil.

Situados nessa dimensão, os fatores de sucesso confirmados por meio da pesquisa em ambos os consórcios e que são importantes para a criação de outras iniciativas foram:

- identificação de oportunidades de negócios *in loco*;
- contratação de uma empresa de mercado do país-alvo para realizar a prospecção se o mercado for complexo;
- discussão das estratégias de comercialização com todas as empresas do consórcio;
- contratação de um gerente de exportação ou consultor comercial;
- ações de promoção comercial que contribuam para criar imagem/conceito do produto;
- aplicação de estratégias de *marketing* com foco em cada necessidade, no ambiente de mercado, na empresa e em sua administração e em demandas efetivas e potenciais;
- aplicação do composto de *marketing* como principal estratégia para o consórcio;
- estratégias de vendas efetivas, ressaltando os pontos fortes do produto, principalmente as diferenças dos produtos do consórcio em relação à concorrência;
- maior tempo no mercado internacional e estratégias de *marketing* bem definidas;
- gerentes proativos, e empresas menos hierarquizadas;
- financiamentos para adequação de produtos/processos às normas dos países-alvo;
- consultorias para certificação em sistemas de qualidade, com o objetivo de entrar no mercado externo e se diferenciar, e para promoção de consultorias em *design* para diferenciação do produto.

Os fatores de fracasso identificados e confirmados por ambos os consórcios foram:

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

4.4 DIMENSÃO – PROCESSO DE FORMAÇÃO E ESTRUTURA

No que diz respeito ao processo de formação e estrutura, os resultados obtidos demonstram que não existem diferenças significativas, em termos de grau de concordância/discordância, quanto à existência das causas de sucesso e fracasso pesquisadas. A inferência obtida é que existem observações importantes que apresentam realidades diferentes em cada caso, de acordo com as peculiaridades de cada consórcio.

Os fatores de sucesso identificados e importantes para o processo de formação e estrutura de consórcios de exportação identificados no estudo foram:

- análise do potencial do setor objetivando a exportação, levando em consideração as políticas públicas existentes, a vocação regional e a dinâmica do mercado internacional;
- o processo de formação deve ser vinculado a uma política de desenvolvimento regional;
- mobilização, organização e interesse dos empresários;
- política governamental de apoio ao consórcio;
- entidades de apoio representativas, capilaridade, capacidade de articulação, mobilização e disponibilidade de recursos humanos;
- efetiva participação dos agentes no planejamento e na coordenação de ações, e na formação e no desenvolvimento do consórcio;
- mecanismos efetivos de apoio patrocinado pelo governo local/regional;
- desenvolvimento de programas de apoio voltados para articular o planejamento e a coordenação das ações das instituições locais;
- política de promoção ao consórcio com ações relacionadas à socialização e conscientização dos membros;
- participação de consultores externos;
- apoio da Apex e vinda dos seus consultores externos;
- visão proativa dos participantes e pró-exportação e pró-colaboração dos gerentes;
- visão e cultura empreendedora dos participantes a partir da existência de um ambiente favorável e estimulante;
- ações conjuntas por meio do relacionamento das empresas parceiras e dos órgãos institucionais;
- clima favorável à prática de relações de cooperação e valorização do esforço coletivo;
- ações contínuas de capacitação para incentivar a cooperação e práticas empresariais conjuntas;

- compromisso e envolvimento efetivo dos participantes, ações de incremento e fortalecimento do capital social;
- ações de adequação dos produtos/processos às normas do mercado-alvo;
- nivelamento entre as empresas, política efetiva de difusão de tecnologias de informação e política de treinamento e capacitação capazes de melhorar os níveis de qualidade e produtividade.

Os fatores de fracasso explicitados pelos entrevistados estavam relacionados à ausência de confiança entre os agentes econômicos e institucionais na região. Tal situação tem sido confirmada em razão das incipientes práticas cooperativas, do temor e da aversão ao risco, da possibilidade de descumprimento dos parceiros diante de compromissos assumidos, da falta de lealdade e do medo de a cooperação tornar as empresas mais frágeis junto à concorrência.

Além disso, foram apontados problemas quanto às dificuldades de compartilhamento de recursos; falta de políticas que contribuam para o fortalecimento da inovação e da capacitação tecnológica.

É importante ressaltar que as implicações decorrentes dos fatores de fracasso anteriormente explicitados poderiam ser reduzidas a partir de ações para melhorar o nível de capital social entre os diversos atores sociais e institucionais envolvidos no consórcio, o que contribuiria para o compartilhamento de recursos e inserção de políticas que contribuam para o fortalecimento da inovação e da capacitação tecnológica.

5 CONCLUSÕES

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

Para que sejam minimizados os fatores de fracasso, devem-se ainda buscar, por meio de contínua mobilização, principalmente de associações de classe, programas de financiamentos às exportações em longo prazo, com linhas de crédito

com maior flexibilidade quanto às garantias ao crédito, prazos de pagamento e taxas de juros praticadas. É ainda importante obter tratamento igual ao atribuído às grandes empresas, no que se refere à política tributária.

Em paralelo, deve-se buscar apoio de parceiros que possam viabilizar uma avaliação do potencial do setor quanto à possibilidade de se trabalhar com a exportação. Para tanto, devem ser levadas em consideração quais as políticas públicas existentes, a vocação regional e a dinâmica do mercado internacional para que a inserção do consórcio no mercado internacional ocorra dentro de um ambiente favorável.

Após essas ações, é importante nessa fase a escolha do gerente do consórcio, observando o perfil delineado, a partir da pesquisa realizada, e a elaboração e a formalização de um projeto sólido de apoio junto à Apex, buscando ainda a inserção do consórcio em programas de fomento às exportações existentes no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Centro Internacional de Negócios (CIN).

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

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

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

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

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

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

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

Os resultados obtidos com a realização do estudo demonstram que mudanças na forma de gestão, que envolvam práticas mais participativas e coletivas, associadas à utilização de novas arquiteturas organizacionais, dentre elas, as redes empresariais do tipo consórcios de exportação, podem contribuir para agregar valor e gerar diferenciais competitivos em um cenário de gestão e de negócios complexo e mutante. No caso específico da pesquisa realizada fica evidenciada a necessidade da busca de práticas de governança, capazes de conciliar os diversos interesses dos participantes da rede, a partir do fortalecimento do capital social entre os diversos atores sociais e institucionais componentes da rede.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO DO BRASIL (APEX). Disponível em: <<http://www.apex.org.br>>. Acesso em: 20 maio 2005.
- AGUIAR, V. S. M. *Sucesso e fracasso na formação, desenvolvimento e consolidação em consórcios de exportação no setor de confecções: um estudo comparativo de experiências no Brasil*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2006.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMORIM, V. L.; CABRAL, J. E. O. Eficiência e ineficiência coletiva: estudos de casos dos consórcios de exportação moda praia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 38, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- CÁCERES, J. J. A. *Um modelo de formação de consórcio de exportação como instrumento de inserção de pequenas empresas no mercado internacional*. 2001. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.
- CÂNDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.
- DAEMON, D. *Empresas de comércio internacional: organização e operacionalidade*. Blumenau: Da Furb, 1993.
- FRANÇA, H. M. Consórcios de Exportação. *Revista Comércio Exterior*, Informe Banco do Brasil, n. 36, agosto 2001.

- GUARACY, B. E. A. *Internacionalização de micros e pequenas empresas mineiras através de consórcio de exportação: um estudo de caso do consórcio Movexport*. 2003. Monografia (Especialização em Relações Internacionais)–Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2003.
- LIMA, G. A. N. de; LIMA, J. B. de; TAKAKI, H. R. de C. *Confiança e aprendizagem organizacional na formação de consórcios de PME's para exportação*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn>>. Acesso em: 20 fev. 2004.
- MACHADO, M. A.; BRANCO, P. L. Consórcios de exportação: um estudo comparativo entre o modelo Apex e o modelo italiano Fedexport. *RPA*, v. 1, n. 3, nov./dez. 2004.
- MACHADO, M. A.; MARQUES, M. W. Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação: um estudo dos consórcios da Assintecal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 38, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- MARSHALL, A. *Princípio de Economia*. Tradução Rômulo Almeida. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- MINERVINI, N. *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- NOONAN, C. J. *Export marketing. the chartered Institute of Marketing*. Butterworth: Heinemann, 1999.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. *International marketing*. Butterworth: Heinemann, 2001, 509 p.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1990.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. *A gestão das tecnologias*. (Coleção Gestão & Inovação). Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- SCHMITZ, H. *Smalls firms and flexible specialization*. University of Sussex, Brighton, 1997.
- TOMELIN, L. B. *A Formação de consórcios de exportação em Santa Catarina*. 2000. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 19/11/2007

Aprovado em 2/1/2008