

- **GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

## **REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

### **AUTORES**

**GUSTAVO BARBIERI LIMA**

FEARP

gblima@keynet.com.br

**SHEILA FARIAS ALVES GARCIA**

FEARP

sfag@click21.com.br

**DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO**

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

### **RESUMO**

A Globalização de mercados e o acirramento da competição entre empresas, em nível internacional, faz com que as empresas busquem se unir em redes de cooperação interorganizacional, para se manterem competitivas nos mercados em que atuam. Assim, os consórcios de exportação representam redes de cooperação, geralmente entre pequenas e médias empresas, organizadas para exportação conjunta. O objetivo central do presente estudo foi analisar o consórcio *Components & Machinery by Brasil* como rede de cooperação entre empresas, a fim de entender de que forma a estruturação do consórcio contribuiu para o desenvolvimento das empresas consorciadas e para a penetração dessas empresas no mercado internacional. Utilizou-se o método de estudo de caso, com o intuito de verificar na prática o que foi visto em teoria. Como resultados, pode-se mencionar que o consórcio contribuiu para a inserção de empresas no mercado internacional, auxiliou para que as empresas mantivessem uma vantagem competitiva no mercado em que atuavam, contribuindo para o incremento das exportações das empresas consorciadas. Concluiu-se que os consórcios de exportação podem ser organizações eficientes e eficazes na inserção de empresas (principalmente pequenas e médias – PME's) no mercado internacional.

**Palavras-chave:** Rede de Cooperação de Empresas, Consórcio de Exportação, Pequenas Empresas.

### **ABSTRACT**

The Globalization of markets and the increase of the competition among companies at an international level force companies to join networks of inter-organizational cooperation to keep competitive in the markets where they act. Thus, the export consortia represent cooperation networks, generally among small and medium sized industries, organized for joint exportation. The central objective of the present study is to analyze the export consortium *Components & Machinery by Brasil* as a network of cooperation among companies. The case study was used as a method of research, with the intention to verify in practice what it was observed in theory. As results, it can be mentioned that the consortium contributes for the insertion of companies in the international market, assists companies to keep their competitive advantage in the market where they act, contributing for the increment of the exports of the joined companies.

**Key-words:** Inter-organizational Networks, Export Consortium, Small and Medium sized industries.

## 1 Introdução

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

Analisando a globalização em sua forma dinâmica é possível observar que as capacidades também dinâmicas dos sistemas locais com ambientes inovadores são projetados naturalmente para o exterior. As micro e pequenas empresas empenhadas na diferenciação de seus produtos em qualidade e se organizando coletivamente, são uma forma eficaz de globalização coletiva e territorializada (BENKO, 1999).

Segundo a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003), como resultado da desregulamentação econômica, métodos de transporte aprimorados e inovação em tecnologia de informação e telecomunicação, pequenas e médias empresas estão incrivelmente expostas à competição global. Ao mesmo tempo, entretanto, pequenas empresas isoladas encontram grande dificuldade para penetrar em mercados internacionais. Devido à produção relativamente pequena das empresas de pequeno porte, essas empresas encontram dificuldades para competir com o baixo custo de produção de empresas multinacionais que são capazes de explorar economias de escala. Ainda, os ciclos de vida dos produtos têm se tornado menores, necessitando do desenvolvimento constante de novos bens e serviços o que exige capital para investimento. Além do mais, empresas de pequeno porte não possuem os meios financeiros e know-how para posicionar seus produtos no mercado internacional com sucesso.

De acordo com Amato Neto (2000; 2005), uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento – México, Chile, Argentina e o próprio Brasil.

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

Os consórcios de exportação, considerado no presente estudo como forma de organização para exportação, possibilitam que empresas, geralmente de pequeno e médio porte, se reúnam por segmentos produtivos e/ ou segmentos complementares para exportarem seus produtos para diferentes mercados, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico,

concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de exportação (INFANTE; CAMPOMAR, 1986; MINERVINI, 1997; 2005; IGLIORI, 2000; LIMA; CARVALHO, 2005).

## **2 Objetivos do Estudo**

O objetivo central do presente estudo é analisar o consórcio *Components & Machinery by Brasil* como rede de cooperação entre empresas, a fim de entender de que forma a estruturação do consórcio contribuiu para o desenvolvimento das empresas consorciadas e para a penetração dessas empresas no mercado internacional.

Como objetivos específicos, pode-se mencionar:

- Revisar a literatura sobre Redes de Cooperação de Empresas;
- Revisar a literatura sobre Consórcio de Exportação;
- Analisar a estruturação do consórcio *Components & Machinery by Brasil*;
- Avaliar a evolução das empresas consorciadas;
- Avaliar o desempenho do consórcio *Components & Machinery by Brasil*, bem como das empresas no mercado internacional

## **3 Referencial Teórico**

### **3.1 Redes de Cooperação de Empresas**

Na literatura existente sobre o tema, encontram-se diversas denominações como: organizações em rede, organização rede, formas de redes organizacionais, redes organizacionais, redes interorganizacionais, redes interempresas, redes de relacionamento entre empresas, *network*, *networking*, *relationship network*, redes de cooperação interorganizacional, redes de cooperação inter-firmas.

Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades – incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países. [Esses] são compostos de laços interorganizacionais duradouros, [...] de significância estratégica para as empresas envolvidas neles, e incluem alianças estratégicas (GULATI *et al*, 2000).

A reconhecida importância no campo organizacional e social tem demandado crescente interesse nas pesquisas sobre o fenômeno das redes interorganizacionais nas mais variadas áreas do conhecimento, como a economia, a sociologia, a ciência política e a administração. A idéia subjacente aos interesses de estudo é de que a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, então, em forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual

uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de contrato (BARNEY; HESTERLY, 1996 *apud* RODRIGUES, 1999; AMATO NETO, 2000, 2005).

Para Ribaut *et al* (1995) *apud* Amato Neto (2000), a sociedade de empresas, também chamada de rede de empresas, consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se uma às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). A rede de empresas pode ainda ter por objetivo a criação de uma central de compras comuns às empresas da sociedade.

Segundo Amato Neto (2000), na formação das redes interfirmas, podem-se identificar três variáveis determinantes, quais sejam: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade.

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

De acordo com Tomelin (2000), as micro e pequenas empresas reunidas de forma associativa, através de redes de negócios, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso. A coletividade das informações, a redução de custos e o conhecimento de novos mercados através da exportação são algumas destas oportunidades. A pequena empresa atuando de forma individualizada não é mais um modelo empresarial do futuro. Ela deve unir-se em redes de negócios para garantir a sua competitividade (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Inseridas em ambientes hiper-competitivos, as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das empresas de pequeno porte (AMATO NETO, 2000, BALESTRIN; VARGAS, 2004).

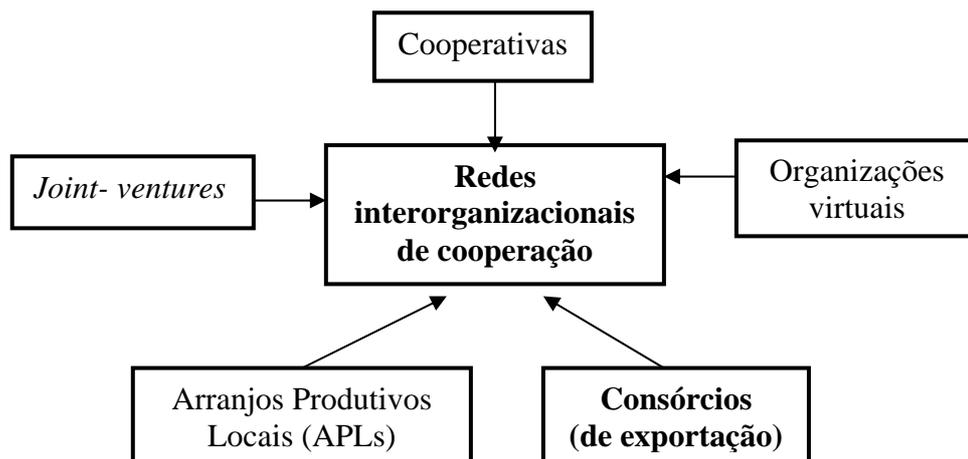
Segundo Perrow (1992), as teorias clássicas e marxistas precisam ser questionadas, pois ambas negligenciaram o poder econômico de três fatores que ajudam a explicar o sucesso das redes de pequenas e médias empresas: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Na abordagem sobre desenvolvimento industrial baseado na cooperação de pequenas empresas, Pyke (1992) sugere os seguintes princípios que facilitam o sucesso dessas organizações: o desenvolvimento da produção ao nível de máquinas com flexibilidade

locacional; o desenvolvimento da produção em pequenas fábricas empreendedoras, com alta flexibilidade que cooperem entre si e compartilhem vasta e rápida rede de troca de informações; a valorização da cooperação em detrimento da competição; a homogeneização de procedimentos e formas de conduta; a rápida disseminação de informação e a valorização das atividades empreendedoras.

A Figura 1 apresenta algumas alternativas de organização de redes de cooperação de empresas<sup>1</sup>.

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



Fonte: Lima e Carvalho (2005).

### 3.2 Consórcio de Exportação

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

Para a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003), um consórcio de exportação é uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover os produtos e serviços de seus membros no exterior e facilitar a exportação destes produtos através de ações conjuntas. Os membros de um consórcio devem se atentar que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, com o intuito de acessar mercados-chave e tecnologia de última geração. Um consórcio de exportação pode ser visto como uma cooperação estratégica formal de médio-longo-prazo entre empresas que atua como provedor de serviços, facilitando o acesso aos mercados internacionais.

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

A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o Consórcio de Exportação: O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em

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

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

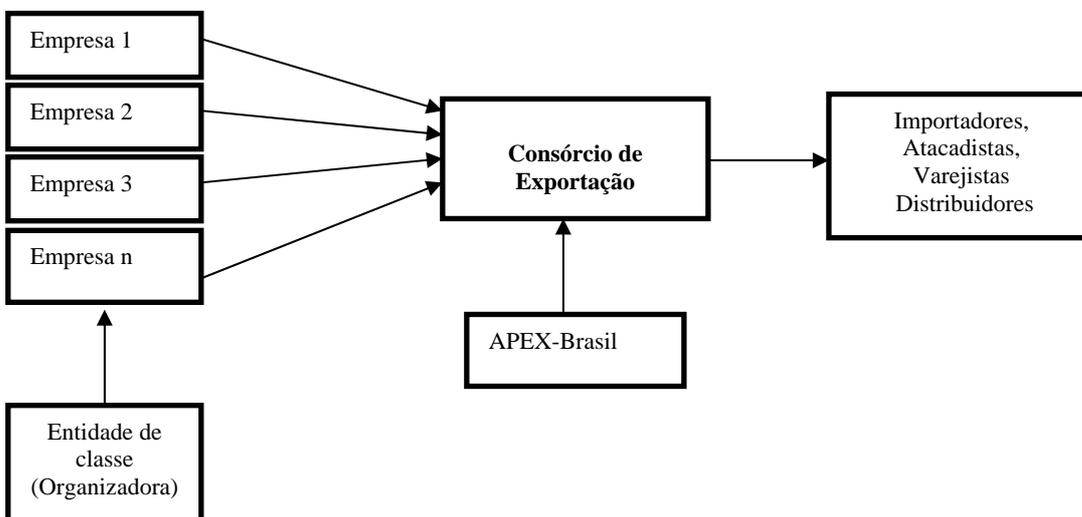
Um consórcio de exportação seria um grupo de empresas que produzem produtos similares ou produtos complementares, sob o aspecto de mercado, que unidas evitariam a dispersão de esforços, mediante tentativas isoladas de exportar, sem contar com o volume que requer a demanda e/ ou a capacidade econômica para fazer frente aos gastos naturais que o processo exige (INFANTE; CAMPOMAR, 1986).

Ainda conforme Infante e Campomar (1986), caracteriza-se o consórcio de exportação como uma das formas 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.

Ainda segundo Tomelin (2000), existem algumas dificuldades na instalação dos consórcios de exportação no Brasil, destacando-se: a) rompimento da individualidade não só das empresas mas, principalmente, dos seus dirigentes; b) falta de sistemas de financiamento adequados; c) discrepâncias quanto ao tamanho das empresas; d) produtos originários pouco competitivos; e) temor quanto ao vazamento de informações estratégicas; f) incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo; g) escassez de profissionais capacitados em gestão e marketing; e h) problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Para Minervini (1997), o consórcio de exportação é a saída mais inteligente para a maioria das pequenas e médias empresas se desenvolverem no mercado internacional.

Figura 2 – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes.



Fonte: Lima e Carvalho (2005).

A Figura 2 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode – se verificar na figura a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações comerciais, Federações/Confederações da Indústria, Associações de Classe), o consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo financiamento dos mesmos e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).

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

- 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 das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar.
- Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles.
- Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo como peças de artesanatos de produtores isolados, desde que provoquem uma competição entre si.
- Deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.
- Normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas.

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

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

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens / Limitações
<b>Consórcios de Exportação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa;</li> <li>• Falta de volume de produção para atender grandes importadores;</li> <li>• Falta de informações sobre o mercado internacional;</li> <li>• Falta de conhecimento dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas);</li> <li>• Minimizar o risco de exportar individualmente;</li> <li>• Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação;</li> <li>• Maior poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos;</li> <li>• Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores;</li> <li>• Despertar maior interesse em importadores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades.</li> <li>• 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.</li> <li>• Falta de profissionalismo do gerente do consórcio;</li> <li>• A maioria dos gerentes contratados não entendem do produto que estão</li> </ul>

	<p>trâmites inerentes ao processo de exportação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes;</li> <li>• Falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócio, no melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto, outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior eficiência operacional (otimização de recursos);</li> <li>• Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa;</li> <li>• Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem;</li> <li>• Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas;</li> <li>• Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing;</li> <li>• Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional;</li> <li>• Efeito "motivador" sobre os participantes;</li> <li>• Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia;</li> <li>• Maior segurança na penetração e diversificação de mercados;</li> <li>• Alavancar as vendas externas;</li> <li>• Possibilitar exportar com marca própria do consórcio.</li> <li>• Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta.</li> </ul>	<p>comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações);</li> <li>• Investimentos realizados sem planejamento prévio;</li> <li>• Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos);</li> <li>• Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises;</li> <li>• Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes;</li> <li>• Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto;</li> <li>• Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior;</li> <li>• Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15;</li> <li>• Prevaler a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas;</li> <li>• A rivalidade e a concorrência devem ficar restrita ao mercado interno.</li> </ul>
--	---	--	--

Fonte: Lima; Neves; Oliveira, 2002.

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

### Quadro 2 - Tipos de consórcios

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

<b>3 Consórcios de Área ou País</b>	Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.
-------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Minervini, 1997; APEX, 2004, França, 1999; Maciel e Lima, 2002.

#### 4 Metodologia da Investigação Empírica

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

Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre Redes de Cooperação de Empresas e Consórcios de Exportação (MALHOTRA, 2001). Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar o Consórcio de Exportação *Components & Machinery by Brasil* – Setor de Componentes e Máquinas para Calçados, estabelecido em Franca – SP. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Realizaram-se entrevistas em profundidade com o Gerente Operacional do consórcio *Components & Machinery by Brasil*. Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) nos três casos estudados. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que

visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1999).

## **5 Análise dos Resultados**

### **5.1 Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL)**

A ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, é uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal a integração das empresas brasileiras de componentes, ampliando a competitividade do segmento e garantindo ações que beneficiem toda a cadeia calçadista. Com mais de 270 sócios, concentrados nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, onde se localizam os maiores fabricantes de calçados e fornecedores de componentes, a Associação detém abrangência significativa em todos os estados brasileiros envolvidos na atividade produtiva (ASSINTECAL, 2006).

Acredita-se que a expertise adquirida pela ASSINTECAL no desenvolvimento de projetos inovadores, além das parcerias estabelecidas com o Sebrae, Sindicatos locais e demais organizações, contribua para o sucesso dos resultados projetados. Outros objetivos, como a capacitação empresarial, a internacionalização das empresas, a valorização das micro e pequenas empresas e o incremento de inovações tecnológicas são alcançados pela ASSINTECAL através de iniciativas conjuntas com seus apoiadores (ASSINTECAL, 2006).

Em especial, com a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportação), a Associação promove a imagem do setor no exterior através da marca By Brasil, que soma ainda uma série de ações estratégicas para o incremento dos negócios além-fronteira (ASSINTECAL, 2006). Vale ressaltar que a ASSINTECAL organizou seis consórcios de exportação no Brasil, sendo eles: *Complex by Brasil*, *Components & Machinery by Brasil*, *Moldes by Brasil*, *By Brasil Safety*, *Shoe Solution by Brasil* e *Smart by Brasil*. O objetivo deste trabalho é analisar um desses consórcios: o *Components & Machinery by Brasil*.

### **5.2 Histórico e caracterização do Consórcio *Components & Machinery by Brasil***

Criado em agosto de 2003, o consórcio de exportação *Components & Machinery by Brasil* é o resultado da união dos maiores fabricantes brasileiros de couro, máquinas e componentes para a fabricação de calçados. O consórcio é uma alternativa para facilitar a compra desses produtos, oferecendo qualidade internacional, preços competitivos e grandes marcas reconhecidas mundialmente.

O consórcio foi uma iniciativa da ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. Via ASSINTECAL, o consórcio recebe um aporte financeiro da Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil. O CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo/ Diretoria Regional de Franca fornece as instalações, equipamentos de escritório, dentre outros para a operacionalização da atividade conjunta. O consórcio de exportação constitui uma entidade sem fins lucrativos. O consórcio é do tipo

promocional (como a grande maioria existente no Brasil) e multissetorial (tentativa de formar a cadeia produtiva do calçado).

As empresas consorciadas são:

1. A TONAL SOLUÇÕES QUÍMICAS
2. AMAZONAS
3. ASTA
4. BELA FRANCA CURTUME
5. BIOCouro
6. AMAZONAS COMPONAM
7. ITAL
8. IVOMAQ
9. NOVAX
10. POPPI
11. AMAZONAS QUIMICAM
12. RECOURO BONDED LEATHER
13. SANDESE
14. SINTEX.

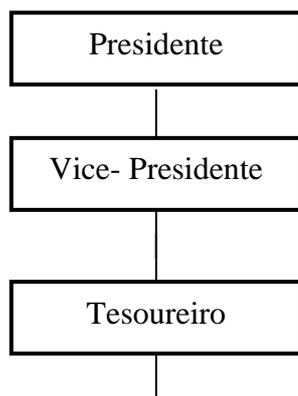
Dentre os produtos oferecidos, podem-se mencionar: máquinas para corte e montagem, máquinas de costura, solas de borracha, PU e TR, placas de borracha para solas (neolites), adesivos, moldes e matrizes, tintas e vernizes para cabedais e solas em couro e sintéticos, produtos para limpeza e renovação de artigos em couro e sintéticos pigmentos dispersos para coloração de poliuretano, PVC plastisol, tintas e adesivos.

Vale ressaltar, que as empresas integrantes do consórcio não são concorrentes. Aliás, esse é um pré-requisito do mesmo e constam cláusulas no contrato estabelecendo essa condição. As empresas participantes buscam formar a cadeia produtiva do calçado. São todos produtos complementares e não de um mesmo segmento produtivo.

A finalidade do consórcio *Components & Machinery by Brasil* é fomentar o aumento das exportações das empresas associadas, através da capacitação de seus profissionais, do desenvolvimento de uma cultura voltada para o mercado externo, incentivo à pesquisa e cooperação e, principalmente, da promoção comercial.

A estrutura organizacional (hierárquica) do consórcio está disposta da maneira apresentada na figura 3.

Figura 3 – Estrutura Organizacional - *Components & Machinery by Brasil*.



Gerente  
Operacional

Fonte: Autor, com base em informações fornecidas pelo Consórcio.

Para o Gerente Operacional do *Components & Machinery by Brasil*, o objetivo principal do consórcio é promover as exportações, sendo que as motivações ou vantagens para que as empresas façam parte do consórcio são: - diminuir custos; - facilitar a troca de experiências entre empresários/ empresas; - facilitar a indicação de clientes (pelo fato de não haver concorrentes dentro do consórcio). Um aspecto negativo no consórcio seria a falta de agilidade nas tomadas de decisão por envolver um número considerável de empresas.

Uma informação relevante para esta pesquisa seria o desempenho das exportações do consórcio desde o início das atividades (cada empresa integrante trabalha seus dados individualmente). Porém, esses dados não puderam ser disponibilizados. O que se relatou foi que as empresas que já exportavam incrementaram suas vendas internacionais em 10% a 15%. Não se tem um número exato sobre a meta de exportação para os próximos anos (cada empresa estipula suas metas individualmente).

É de extrema importância relatar que todos os produtos envolvidos possuam alta qualidade, favorecendo a imagem do consórcio para seus clientes internacionais. Caso contrário, a empresa não seria aceita para participar da ação associativista. Os fatores que diferenciam os produtos de empresas concorrentes são: qualidade, preço e *design*. A ASSINTECAL tem trabalhado fortemente com as empresas no sentido de valorizar o *design* dos calçados (entende-se componentes), trazendo profissionais renomados internacionalmente para ministrar cursos e palestras sobre o assunto.

Conforme o Gerente Operacional, suas funções à frente desse grupo de empresas são principalmente: organizar o caixa do consórcio, organizar feiras internacionais e participar das mesmas (no entanto, o gerente não pode interferir nas negociações, vendendo os produtos para as empresas associadas) e trazer clientes internacionais para o Brasil.

Os mercados-alvo/ países-alvo do consórcio são: América Latina (por ser o mercado mais próximo), Estados Unidos, Europa, China e Índia. Pode-se considerar a América Latina como um dos maiores mercados importadores.

As empresas consorciadas exportam seus produtos com marca do fabricante, sendo que a marca comercial do consórcio *Components & Machinery by Brasil* é utilizado em catálogos, stands em feiras internacionais e no *web site* corporativo do consórcio.

Faz-se interessante mencionar que os empresários se reúnem quinzenalmente. Outras reuniões com a ASSINTECAL podem ocorrer quando houver necessidade para o encaminhamento de projetos, pedidos de verba, reclamações das empresas consorciadas, entre outros.

## 6 Conclusão

No consórcio analisado neste estudo de caso (*Components & Machinery by Brasil*) verificou-se um grande incremento nas vendas internacionais das empresas consorciadas, resultado da cooperação entre as empresas. Tal fato, corrobora o que foi visto na teoria sobre redes de cooperação de empresas e permite afirmar que a estruturação do consórcio *Components &*

*Machinery by* Brasil contribuiu para a penetração das empresas consorciadas (pequeno porte) no mercado internacional

Entre as possíveis vantagens dos consórcios de exportação encontradas na literatura, conforme apresentados no decorrer deste estudo (Quadro 1), pode-se afirmar que o consórcio *Components & Machinery by* Brasil apresentou as seguintes: redução de custos gerais de exportação, minimização do risco de exportar individualmente, aumento da competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno (produto tipo exportação), aumento do poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos, etc., aumento da competitividade frente à concorrência com grandes fornecedores, aumento do conhecimento acumulado nas áreas de comércio exterior e marketing, “efeito motivador” sobre os participantes, viabilização da aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia, entre outras.

Com este estudo, concluiu-se que os consórcios de exportação podem ser organizações eficientes e eficazes na inserção de empresas (principalmente pequenas e médias – PME’s) no mercado internacional. PME’s que não possuem infra-estrutura para exportar isoladamente, podem usufruir de consórcios e, através de ações conjuntas, vencer as barreiras da exportação. Assim, os consórcios contribuem para o incremento das vendas internacionais das empresas consorciadas.

Dadas as limitações decorrentes de todo estudo de caso, é necessário repetir o estudo em um número maior de consórcios, a fim de generalizar a informação. Outra sugestão para trabalhos futuros é repetir o estudo com outras formas de estruturação de redes de empresa e comparar os resultados.

## 7. Bibliografia

- AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas/ Fundação Vanzolini, 2000.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX-Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 02/ 11/ 2003 e 25/ 02/ 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS (ASSINTECAL). Disponível em: < <http://www.assintecal.org.br> > Acesso em: Jan. 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. *A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME’s: Teorizações e evidências*. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba-PR, v. 8, ed. Especial, 2004.
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL – UNCTAD/ GATT. *Consórcios de Exportação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.
- COMPONENTS & MACHINERY BY BRASIL*. Disponível em: < <http://www.cmbbr.com.br> > Acesso em: Jan. 2006.

- FRANÇA, H. M. *Consórcios de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte*. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Informe do exportador.nº 60, 1999.
- GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. *Redes Interorganizacionais de Cooperação para Internacionalização*. Artigo publicado nos Anais do XXIX Encontro da Agência Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD – Brasília – DF – Setembro/ 2005.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. *Strategic Networks*. Strategic Management Journal. V.01, p. 203 – 215, 2000.
- HALINEN, A.; TOMOROOS, J-A. *Using case methods in the study of contemporary business networks*. Journal of Business Research V. 58, p. 125 –1297, 2005.
- IGLIORI, D. C. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. São Paulo, 2000 Dissertação (Mestrado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- INFANTE, S. V.; CAMPOMAR, M. C. *O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo*. Revista de Administração. V. 21, nº 1, p. 21 à 30, 1986.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. *Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. Artigo publicado nos anais do V Workshop em Internacionalização de Empresas – Rio de Janeiro – RJ – 27 e 28 de outubro 2005.
- LIMA, G. B., NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. *Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: Um caso na cadeia têxtil*. Artigo publicado nos anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER – Passo Fundo – RS – Julho, 2002.
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. *Consórcios de Exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de mMarketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINERVINI, N. *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NOONAN, C. J. *Export Marketing: the chartered Institute of Marketing*. Butterworth Heinemann, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Practical Export Management: Developing International Business*. George Allen & Unwin, 1985.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing*. BH Butterworth Heinemann, 2001.
- PERROW, C. *Small-firms networks*. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review. p.77 –90, 1998
- PYKE, F. *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1992.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

TOMELIN, L. B. *A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina*. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGEF da Universidade Federal de Santa Catarina.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION (UNIDO). *Development of clusters and networks os SMEs: The UNIDO/ Federexport Program. (A guide to export consortia)*. Vienna, 2003.

VEIGA, P. M.; MARKWALD, R. A. *Micro, pequenas e médias empresas na exportação*. Revista Brasileira de Comércio Exterior. ano 13, nº 56, p.4-13, 1998.

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