

• GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL

AUTORES

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@keynet.com.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

RESUMO

Através dos consórcios de exportação, as empresas associadas, usualmente pequenas e médias, unem esforços para juntas exportarem seus produtos, sob amparo de uma estrutura funcional com experiência em comércio e marketing internacional, que permita minimizar possíveis riscos inerentes ao processo de internacionalização. A Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX – Brasil), criada no final de 1997, tem incentivado a formação de consórcios de exportação no Brasil, com o intuito principal de incrementar o número de empresas exportadoras, assim como as vendas internacionais e diversificar os produtos brasileiros exportados. Os consórcios apresentam várias vantagens para as empresas participantes que serão estudadas no decorrer desta pesquisa. O objetivo central deste estudo é avaliar de forma comparativa três modelos de processos de formação de consórcios de exportação existentes na literatura. Os objetivos específicos são: - apresentar três modelos de formação de consórcio de exportação no Brasil encontrados na literatura; e - apontar as possíveis vantagens apresentadas pelos consórcios às empresas associadas.

Palavras-chave: Internacionalização, Consórcio de Exportação, Exportação.

ABSTRACT

Through the export consortia, the associated enterprises, usually small and medium, unify efforts to make joint exportation of their products, with the support of a functional structure with experience in international trade and marketing that allows to minimize possible risks involved in the exportation process. The Brazilian Export Agency (APEX – Brasil), created in the end of 1997, has given financial support to the formation of export consortia in Brazil, with the main purpose of boosting the number of exporting enterprises and the international sales and to diversify the Brazilian products exported. The consortia offer many advantages for the participants that will be studied in the present paper. The main objective of this study is to evaluate comparatively three models of export consortium formation process that exist in the literature. The specific objectives are: - to show three models for the formation of export consortia in Brazil found in the literature; and – to appoint the possible advantages offered by the consortia to the associated enterprises.

Key-words: Internationalization, Export consortium, Exportation.

1 Introdução

Os consórcios entre as pequenas e médias empresas apresentam-se como possibilidade para superar a baixa participação destas empresas no total das exportações brasileiras (atualmente representa cerca de 1%), e são formas de juntar forças para enfrentar os problemas ou barreiras com que tais empresas se deparam quando decidem vender seus produtos individualmente nos mercados internacionais. Dentre eles, podemos mencionar: falta de conhecimento do processo de exportação e legislação, meios de transporte precários, tarifas elevadas, poucos investimentos e melhorias neste setor, portos ineficientes operacionalmente, notável burocracia que engessa empresas, processos administrativos e atravancam processos de exportação, falta de conhecimento de idiomas e culturas, o risco-Brasil e o custo-Brasil, custo de pesquisa de marketing elevado e de implementação de estratégias de marketing internacional (LIMA *et al*, 2007).

Segundo Paliwoda e Thomas (2001), os consórcios de exportação, possibilitam que empresas de pequeno e médio portes 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.

Conforme Lima, Neves e Oliveira (2002), dentre as principais vantagens dos consórcios, tem-se: redução de custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas), minimização do risco de exportar individualmente, aumento de competitividade de empresas de pequeno porte, efeito “motivador” sobre os participantes, maior segurança na penetração e diversificação de mercados, alavancagem das vendas externas, possibilidade de exportar com marca própria, maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio exterior, otimização de esforços de produção, servem para dar padrão de qualidade aos produtos das empresas participantes, permitem concorrer com grandes fornecedores.

Desde 1998, os consórcios de exportação vêm despontando no Brasil como uma importante ferramenta para a inserção de empresas de pequeno porte no cenário internacional. Além dos custos serem rateados entre os participantes, a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), criada pelo governo brasileiro no final de 1997, disponibiliza financiamentos para os consórcios, cujos projetos foram aprovados. A APEX-Brasil tem por objeto apoiar a implementação da política governamental de promoção comercial de exportações (LIMA; CARVALHO, 2005).

2 Objetivos do Estudo

O objetivo central deste estudo é analisar de forma comparativa três modelos de processos de formação de consórcios de exportação existentes na literatura.

Os objetivos específicos são:

- (a) Apresentar três modelos de formação de consórcio de exportação no Brasil encontrados na literatura;
- (b) Apontar as possíveis vantagens apresentadas pelos consórcios de exportação às empresas associadas.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 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 (NOONAM, 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. O consórcio deverá funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados. (MINERVINI, 1997, 2001; FRANÇA, 1999)

Qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação. (MACIEL; LIMA, 2002)

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 (APEX, 2004).

Para a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003, p. 03):

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 França (1999), o consórcio se constitui numa importante ferramenta que, além de facilitar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional, propicia o aumento de suas exportações. Por meio deste, praticamente todas as dificuldades encontradas pelas empresas quando da atuação isolada na exportação podem ser transpostas. A otimização de esforços de produção e comercialização, a resposta às demandas de grande porte, a escala de produção, o aumento da competitividade e da especialização das pequenas e médias empresas, são algumas possibilidades proporcionadas pelo consórcio de exportação.

Podemos definir consórcios de exportação como uma terceira empresa que congrega grupo de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de aprimorar suas atividades, ganhar competitividade e incrementar o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais. (KUAZAQUI, 1999)

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.

Segundo Casarotto e Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas

da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre as mesmas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

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.

O principal objetivo dos consórcios de exportação consiste, evidentemente, em realizar operações firmes e contínuas de exportação que sejam lucrativas, para o que têm que criar condições para atender ininterruptamente a demanda nos volumes e especificações feitas pelo cliente no exterior (INFANTE, 1984).

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

1. São formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação.
2. Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial.
3. 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.
4. Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles.
5. 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.
6. 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.
7. Normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas.

Segundo Lima, Neves e Oliveira (2002) entre as principais vantagens dos consórcios de exportação destacam-se a redução de custos gerais de exportação (pois são divididos entre as empresas consorciadas); a diminuição do risco de exportar individualmente; o aumento da competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação; o aumento do poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos; o aumento do interesse de importadores; a melhoria da eficiência operacional (otimização de recursos); o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa; a inovação de rótulo e embalagem; a especialização das empresas consorciadas; o acúmulo de conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing; a possibilidade de, futuramente, os membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional; o efeito "motivador" sobre os participantes; a facilitação da aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia; a

possibilidade de exportar com marca própria do consórcio; a participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

Lima, Neves e Oliveira (2002) apresentam também uma síntese das principais barreiras à formação de consórcios: individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades; os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas; falta de profissionalismo e conhecimentos técnicos sobre os produtos comercializados, por parte do gerente do consórcio; inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações); investimentos realizados sem planejamento prévio; visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos); considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises; discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes; inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto; selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior; prevalecer a democracia, não a vontade de uma ou poucas empresas; a rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno.

Para que o consórcio alcance bons resultados é necessário o envolvimento das entidades proponentes do projeto, das empresas e dos próprios consórcios, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Estratégias para o sucesso do programa.

Responsabilidades		
Entidades	Consórcios	Empresas
- Trabalhar na modificação de comportamento dos empresários; - Criar uma cultura de união, usando como ferramentas a sensibilização, reuniões, seminários, e participação de grupos de empresas em feiras e missões no exterior; - Selecionar mercados e sócios externos para que as exportações sejam estáveis e contínuas; - Ter perfeito conhecimento das instituições públicas e privadas que trabalham em promoção de exportação, para utilização dos serviços disponíveis e colaboração necessária para acelerar o processo de consolidação da presença no país importador; - Estabelecer sistema de monitoramento e controle de cada empresa, para nivelar a qualidade, a organização da produção, a embalagem e a apresentação dos produtos; - Informar permanentemente às empresas consorciadas das decisões operacionais, contribuindo para aumentar a cultura participativa.	- Montar estrutura gerencial com funções bem definidas; - Ser gerenciado por profissional experiente em comércio exterior, sem vínculos com as entidades envolvidas; - Elaborar um estatuto e um regimento interno detalhado, que contemplem todos os temas de interesse dos associados; - Realizar <i>export check-up</i> das empresas para aprofundamento de suas peculiaridades; - Elaborar orçamento e plano de marketing discutidos e aprovados em grupo; - Ter plano de marketing que trate a exportação como programa de médio e longo prazos; - Respeitar o orçamento das despesas aprovado pelo grupo; - Ter a definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão dos programas promocionais estabelecidos; - Existência de compromissos firmados de aporte dos recursos da contrapartida dos custos do programa; - Estruturar sua organização para atender adequadamente as empresas consorciadas; - Promover boa comunicação com as empresas, com regras precisas para reuniões e troca de informações; - Ter, desde o início, programa de trabalho e de atividades promocionais	- Preparar seu pessoal para a nova realidade que se criou; - Ter participação ativa nas iniciativas do consórcio, além de utilizar exaustivamente todos os seus serviços; - Adequar programa de trabalho à necessidade do consórcio, modificando estratégia, objetivos e planos de ação; - Adequar a capacidade de produção às vendas do consórcio; - Respeitar as porcentagens do volume da produção dedicadas à exportação; - Adequar a organização e a administração da empresa às tecnologias e aos métodos de gestão necessários, visando maior eficiência; - Promover melhorias na produção por meio, por exemplo, de assistência técnica de

	estabelecidos.	institutos de pesquisas.
--	----------------	--------------------------

Fonte: Banco do Brasil (Informe) – Comércio Exterior. (2001).

As razões da existência dos consórcios são descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos que podem motivar a criação do consórcio.

• Dependência de poucos provedores
• Escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação
• Falta de informação sobre os mercados
• Falta de capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção
• Falta de poder contratual com os fornecedores, com os clientes, com os bancos e com as entidades governamentais
• Falta de volume para interessar os grandes importadores
• Falta de uma marca própria

Fonte: Minervini, 1997, França, 1999; Oliveira, 1999, Lima, 2000.

Os consórcios podem ser classificados em relação à sua finalidade: (1) promocionais (dirigem seu foco de atenção para promoção comercial dos produtos, ficando a comercialização sob a responsabilidade individual das consorciadas) e (2) vendas ou operacionais (realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora). Consórcios também podem ser classificados de acordo com o ramo das empresas membros: (1) monosssetorial (agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima); (2) plurissetorial ou multissetorial (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) e (3) consórcios de área ou país (reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país) (MINERVINI, 1997, FRANÇA, 1999; MACIEL; LIMA, 2002; APEX-Brasil, 2004).

4 Métodos de Pesquisa

Na etapa inicial, realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre Consórcio 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.

Em uma segunda etapa, foram apresentados três modelos esquemáticos de processos de formação de consórcios de exportação no Brasil pesquisados na literatura, após intensa pesquisa sobre o tema abordado (MODELO A - Infante; Campomar, 1986; MODELO B - Villwock, 2001; MODELO C - França, 2003 – APEX - Brasil).

Na terceira e última etapa, os modelos foram analisados de acordo com as seguintes variáveis: (a) semelhanças e discrepâncias e (b) aspectos positivos e negativos, visando compará-los qualitativamente.

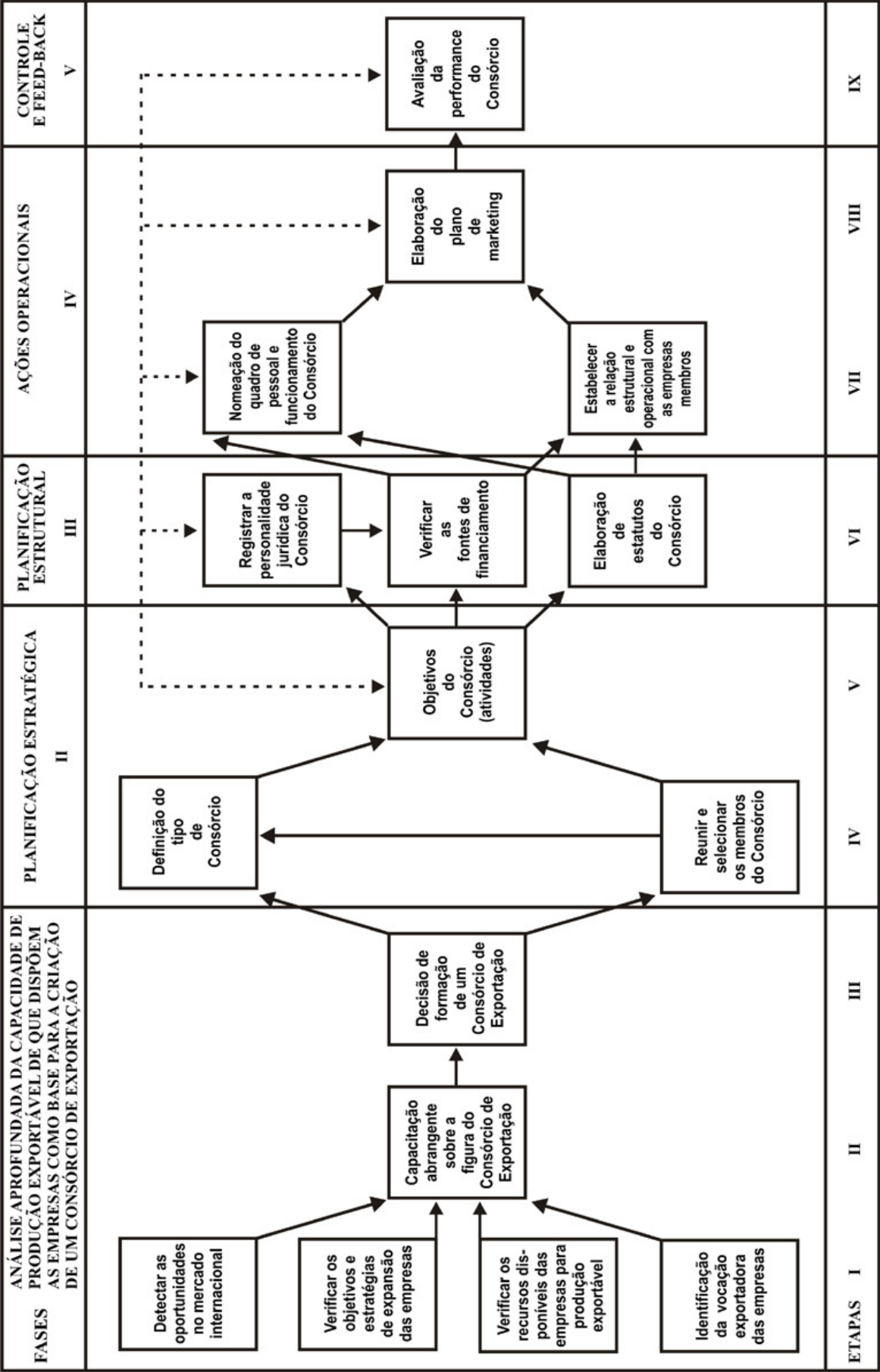
5 Análise dos Resultados

5.1 Modelos de Formação de Consórcios de Exportação no Brasil

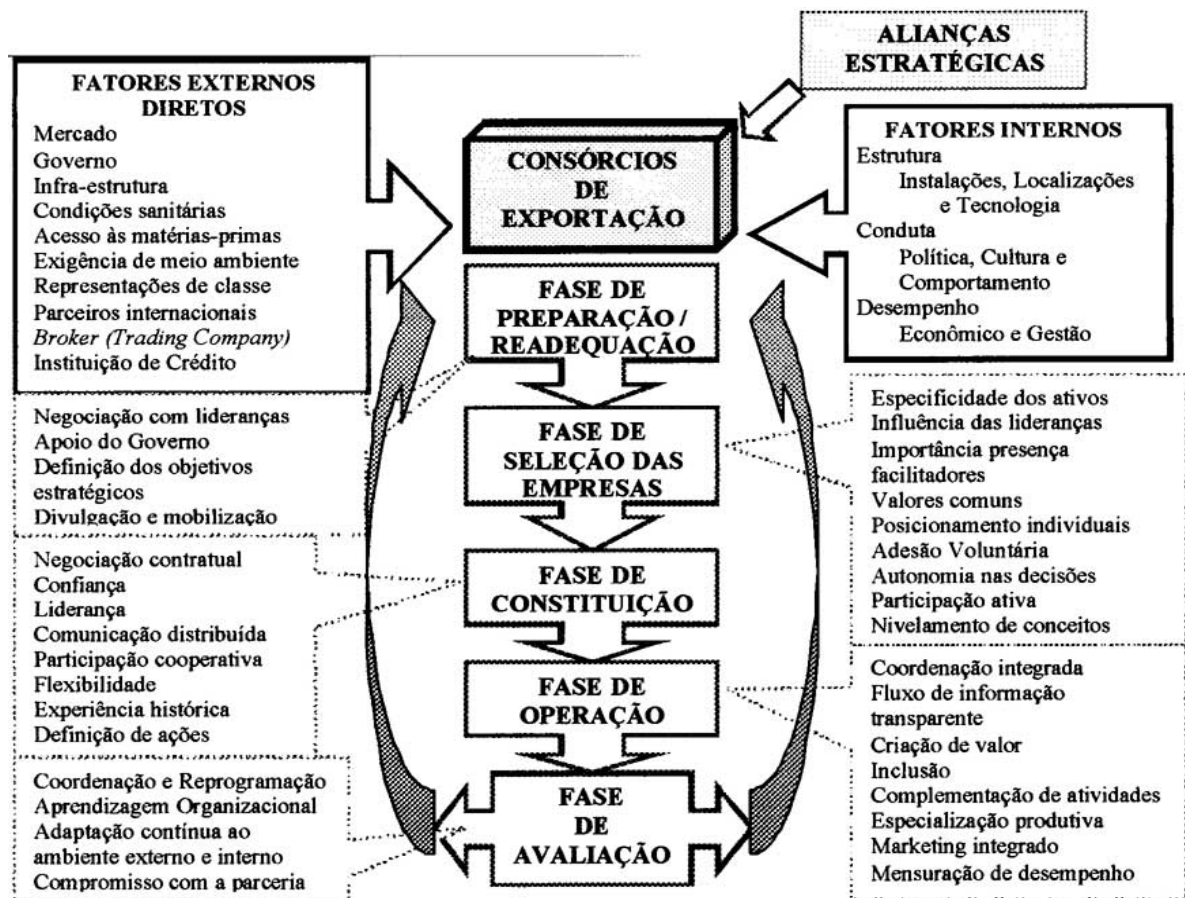
A seguir os autores apresentam três modelos para a formação de consórcio de exportação: MODELO A (Infante; Campomar, 1986), MODELO B (Villwock, 2001), MODELO C (França, 2003 - APEX-Brasil), como forma de direcionar a constituição de consórcios no Brasil. Os modelos foram obtidos a partir de revisão da literatura sobre o tema.

A nomenclatura: Modelos A, B e C será adotada para facilitar a visualização e compreensão do estudo.

1 - Modelo A (INFANTE; CAMPOMAR, 1986)



2 - MODELO B - (VILLWOCK, 2001)



Fonte: Villwock, 2001.

3 - MODELO C - (FRANÇA, 2003 - APEX-Brasil)

Primeira Fase - Apoio à criação
1 - Identificação das empresas com potencial exportador, ou já exportadoras.
2 - Elaboração de um roteiro de apresentação do projeto para ser discutido e entregue às empresas alvo.
3 - Sensibilização, arregimentação e motivação das empresas interessadas, com reuniões, palestras, "workshops" e outras técnicas de trabalho de grupo.
4 - Seleção das empresas a serem visitadas e analisadas.
5 - Preparação do material para diagnóstico das empresas ("check up").
6 - Realização de visitas e de diagnósticos individuais das empresas interessadas.
7 - Seleção final das empresas que detenham efetivo potencial exportador, levando em conta o porte e a experiência de cada empresa de forma a se evitar desequilíbrios insuperáveis.
8 - Análise e escolha da forma consórcio mais adequada ao grupo de empresas selecionadas e interessadas.
9 - Definição da estrutura e forma de organização do consórcio a ser constituído.
10 - Seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção

e promoção.
Segunda Fase - Constituição do consórcio
11 - Definição e aplicação do estatuto do consórcio, considerando os pontos relacionados no modelo anexo, adaptando-o às manifestações e necessidades das empresas aderentes.
12 - Definição e aprovação do regimento interno, decorrente das discussões sobre sua aplicabilidade, aceitação das normas, responsabilidades e obrigações acordadas entre as empresas participantes.
13 - Determinação do perfil do gerente operacional do consórcio e/ou da empresa comercial exportadora, conforme o caso.
14 - Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos.
15 - Constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da comercial exportadora, no caso dos consórcios de venda.
16 - Instalação do consórcio.
Terceira Fase - Manutenção do consórcio
17 - Custeio das atividades de gestão, locação e manutenção de escritório, contratação de gerente (quando for o caso), despesas de comunicação, etc.
18 - Aprofundamento dos estudos de mercado para subsidiar o consórcio na definição das estratégias de promoção comercial e de abordagem de mercados.
19 - Ações de promoção direta à exportação: aprofundamento dos estudos de mercado, produção e aquisição de material publicitário, determinação dos métodos de marketing; escolha dos canais de distribuição; feiras, rodada de negócios, etc.
20 - Direcionamento das ações com vistas à melhoria da oferta exportável: adequação de processos (técnicos, industriais, comerciais e administrativos); adequação do produto; criação de marca/selo do consórcio; seleção de produtos por suas características, preço, qualidade, <i>design</i> , embalagem; identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior; organização de missões empresariais ...4Realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção e qualidade.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em França, 2003 (APEX-Brasil). Quadro originado a partir de palestra realizada em Ribeirão Preto – S.P. (2003), sob organização da Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Fundace - FEARP – Universidade de São Paulo).

5.2 Análise Comparativa dos três Modelos

Após o que foi apresentado, pode-se considerar que os três modelos: **MODELO A - Infante e Campomar, 1986**, **MODELO B – Villwock, 2001** e **MODELO C - França (APEX-Brasil), 2003** apresentam grandes contribuições para a formação de consórcios de exportação, apesar de os dois últimos serem mais recentes.

O MODELO C – França, 2003 (APEX-Brasil) por ser o mais recente e ter sido elaborado pela entidade designada para fomentar as exportações brasileiras (APEX-Brasil), encontra-se mais detalhado que os outros dois e especifica fase a fase os passos a serem seguidos para a formação de consórcios. Observa-se neste modelo os 20 passos, divididos em três fases

(Primeira fase – Apoio à Criação, Segunda fase – Constituição do Consórcio e Terceira fase – Manutenção do Consórcios).

O MODELO B – Villwock, 2001 apresenta um esquema auto-explicativo das cinco fases pelas quais a formação de um consórcio deve percorrer, sendo elas: Fase de Preparação e Readequação, Fase de Seleção de Empresas, Fase de Constituição, Fase de Operação e Fase de Avaliação. Apresenta detalhamento de fatores externos diretos e fatores internos.

O MODELO A - Infante e Campomar, 1986, apesar de ter sido elaborado na década de 80 também pode funcionar como importante referencial na constituição de consórcios. O modelo apresenta cinco fases (I à V) e nove etapas (I à IX), conforme apresentado. Este modelo com alguns pequenos ajustes, pode ser remodelado, detalhado e atualizado, conforme o contexto e as necessidades atuais.

É interessante destacar que o MODELO C - França, 2003 (APEX-Brasil) tem sido utilizado atualmente para a formação de consórcios de exportação no Brasil. Os projetos de solicitação enviados à Agência são analisados e, caso aprovados, recebem um financiamento para sua formação e manutenção.

O Quadro 6 aponta os aspectos positivos e negativos de cada modelo.

Quadro 6 – Aspectos Positivos e Negativos dos Modelos.

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
MODELO 1 (Infante; Campomar, 1986)	• Apesar de o modelo ser de 1986, continua atual e válido.	• Esquema parcialmente completo.
	• Modelo dividido em Fases e estas subdivididas em Etapas.	• Apresenta as fases de maneira resumida em comparação ao Modelo 3 (APEX - Brasil).
	• Fácil visualização do esquema.	
	• Esquema bem desenhado/estruturado.	
MODELO 2 (Villwock, 2001)	• Abrange fatores externos diretos e fatores internos.	• Não descreve claramente as ações que devem ser tomadas na formação do consórcio.
	• Modelo relativamente recente.	• Modelo incompleto.
	• Fácil interpretação.	• Não é dividido em etapas.
	• Esquemático de maneira simples e clara.	
	• Explicação sucinta de cada uma das fases.	

MODELO 3 (França, 2003) (APEX-Brasil)	• 3 fases detalhadas, permitindo fácil visualização do processo.	• Não foram identificados aspectos negativos pelos autores.
	• Modelo recente e atualizado.	
	• Aceito para a formação de vários consórcios no Brasil.	
	• Modelo seguido para obtenção de financiamento da APEX-Brasil.	
	• Modelo utilizado pela Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil) na formação de consórcios no Brasil.	
	• Modelo constituído de 20 passos para a constituição de consórcios de fácil interpretação.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observação: Faz-se importante destacar que não há um modelo único ou ideal para a formação de consórcios de exportação no Brasil.

6 Conclusões

O consórcio de exportação, como ferramenta de cooperação no processo de internacionalização de empresas, pode ser considerado uma das melhores estratégias para a inserção de empresas no mercado internacional, assim como para incrementar as exportações das mesmas, aumentar a variedade de produtos exportados e aumentar a pauta de exportações brasileiras.

Conforme descrito, os consórcios apresentam diversas vantagens para as empresas de pequeno porte, em detrimento da exportação individual, fazendo com que o mesmo seja considerado uma ferramenta adequada para que elas participem do comércio internacional de maneira mais segura e satisfatória.

Embasado no que foi apresentado, conclui-se que os três modelos podem funcionar perfeitamente como diretrizes na formação de consórcios de exportação. Porém, o modelo de França, 2003 (Agência de Promoção de Exportação – APEX - Brasil) pode ser considerado o mais detalhado e atualizado dos três modelos apresentados. O principal motivo deve-se ao fato de que este modelo foi desenvolvido pela APEX - Brasil, como instrumento do governo brasileiro na formação de consórcios no país. Os três modelos, em geral, apresentam algumas semelhanças. No entanto, o modelo da APEX - Brasil ilustra detalhadamente cada uma das fases de maneira clara e objetiva, facilitando a visualização das etapas a serem percorridas para a formação de consórcios.

Como limitação do estudo, os autores apontam pouca literatura existente sobre o tema consórcio de exportação, assim como poucos modelos de formação de consórcios para serem estudados e analisados comparativamente. Os três modelos apresentados foram resultado de grande pesquisa sobre o tema.

7 Bibliografia

- Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil). Base de dados disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso: 2004.
- ANDERSON, E.; COUGHLAN, A.T. *International Market Entry and Expansion via Independent or Integrates Channels of Distribution*. Journal of Marketing, v. 51, n 10, 1987.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*. Journal of International Business Studies, 1986.
- BANCO DO BRASIL (Informe). Comércio Exterior. n. 36 (2001).
- BELLO, D.C.; LOTHIA, R., 1995 - *Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents*. Journal of Academy of Marketing Science, v. 32, n.2, 1995.
- BERMAN, B. Marketing Channels. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local – Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*.
- CASTRO, J. A. *Exportação – Aspectos Práticos e Operacionais*. 5ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (Fiesp/ Ciesp). Consórcio de Exportação (Informativo). Março/ 2004
- FRANÇA, H. M. Consórcio de Exportação. Palestra ministrada no evento MKT STRAT 2003 – Marketing e Comércio Interncaional (Fundace/ FEARP – USP) – 06/06/2003.
- FRANÇA, H. M. Consórcio de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Informe do exportador. N. 60, jul-set. 1999.
- GATINGNON, H.; ANDERSON, E. *The multinationals corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*. Journal of Law, economics and Organization, 1998.
- GEMUNDEN, H.G.; RITTER, T.; WALTER, A. – 1997 – *Relationships and Networks in International Markets*. Elsevier Science. 460 p.
- HOLLESEN, S. Global Marketing. Prentice Hall, 2nd Edition, 667 p.
- INFANTE, V. S.; 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. Volume 21 (1) – jan. – mar. 1986.
- JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. *Global Marketing Strategies* – 5th. Edition. Houghton Mifflin Company, Boston USA, 762p.
- KEEDI, S. *Consórcios : finalmente a atenção merecida ao comércio exterior*. Sem Fronteiras. Aduaneiras. Ano I. n. 02, p.08, dez. 1999.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. Ed. Saraiva, 1999.
- KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2ª Edition. Prentice Hall, Inc, 1980.
- KOTABE, M. & HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- KOTLER, P., 2000 - *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P., 1999 - *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 5ª Edição. São Paulo: Futura, 1999.

- KUAZAQUI, E. *Marketing Internacional* – Como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LARA, J. E. *O Consórcio de Exportação como um canal de comércio exterior: Um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado – EAESP – FGV), 1986.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. *Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.
- LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. *Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 40., 2002, Passo Fundo. Passo Fundo, 2002.
- LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. *Consórcios de Exportação no Brasil: Um Estudo Multi-Caso*. Revista FACEF Pesquisa (Franca – S.P.). Vol 2, no 10, Dez. 2007.
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. *Consórcios de Exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINERVINI, N. *Exportar: Competitividade e Internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINERVINI, N. *Consórcio de Exportação*. Informe Banco do Brasil – Comércio Exterior. N. 36, 2001.
- NEVES, M.F.; SCARE, R.F. (Coord.). *Marketing & Exportação*. Ed. Atlas: 2001. 316p.
- NOONAN, C. J. *Export Marketing* - The Chartered Institute of Marketing. Butterworth Heinemann, 1999.
- NOONAN, C. *Practical Export Management: Developing International Business*. George Allen & Unwin Ltd, 1985.
- OLIVEIRA, L. *Consórcios de exportações: pequenas e médias empresas unidas podem exportar mais*. Revista Brasileira de Comércio Exterior. (Informe para o Exportador). Ano XIII, 1999.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing* - BH Butterworth Heinemann, 2001. 509p.
- RODRIGUES, S. B. *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSEMBLOOM, B. *Marketing Channels*. 6th Edition. The Dryden Press, 1999. 688p.
- STERN, L. W. et al. *Marketing Channels*. 5th Edition. Prentice Hall, 1996
- VILLWOCK, L. H. M. *Consórcios Agroexportadores: Estratégias para o Desenvolvimento competitivo da Cadeia de Produção de Suínos no Rio Grande do Sul* (Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2001.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.