

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO EM SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao PPGEPP da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do  
Grau de Mestre em Engenharia de Produção

**LETICIA BÚRIGO TOMELIN**

Florianópolis, dezembro de 2000.

**LETICIA BÚRIGO TOMELIN**

**A FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO EM SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora :

---

Nelson Casarotto Filho, Doutor

Orientador

---

Álvaro Rojas Lezana, Doutor

---

Aline França de Abreu, Ph. D.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Rafael, pela compreensão e apoio.

Agradeço à minha família que me deu condições para chegar até aqui.

À equipe da EtherMídia, pela compreensão.

Ao professor Casarotto, pela orientação e persistência.

Ao tempo disponibilizado pelos gerentes dos consórcios e consultores do SEBRAE.

A minha mãe, Marilina, pelas traduções.

A minha irmã, Silvia, pela revisão e correções.

A Tia Sandra, pela orientação e dicas acadêmicas.

E a todos àqueles que de uma forma ou de outra auxiliaram neste projeto.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
RESUMO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problemática e Justificativa .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Desenvolvimento do Trabalho .....	3
CAPÍTULO 2 - GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E COMÉRCIO EXTERIOR .....	4
2.1 A Globalização .....	4
2.2 Comércio Exterior.....	7
2.2.1 Comércio Exterior no Brasil .....	11
2.2.2 Relações Internacionais .....	14
CAPÍTULO 3 - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E REDES DE NEGÓCIOS .....	17
3.1 As Micro e Pequenas Empresas .....	17
3.2 Redes de Negócios.....	21
3.2.1 Tipos de Redes.....	22
3.2.2 Aglomerados.....	26
3.2.3 Formações de Destaque .....	28
3.3 Conclusões.....	31
CAPÍTULO 4 - CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.....	33
4.1 Tipos de Consórcios.....	41
4.2 Situação na Itália.....	44
4.3 Aplicação no Brasil.....	46
4.3.1 Sobre a APEX .....	48
CAPÍTULO 5 - MODELOS E CASOS EM SANTA CATARINA .....	52
5.1 Objetivos da Pesquisa.....	52
5.2 O Problema .....	53
5.3 A Forma de Pesquisa.....	54
5.4 Indicadores de Êxito.....	55

5.5 Os Primeiros Casos em Santa Catarina .....	57
5.6 Casos em Andamento no Estado .....	59
5.6.1 Consórcios implementados pela FIESC .....	60
5.6.2 Consórcio de horticultura .....	70
5.6.3 Consórcio de Moldes e Matrizes .....	72
5.6.4 Promóvel.....	75
5.7 Considerações sobre os Consórcios Estudados .....	78
5.7.1 Aplicação dos Indicadores .....	82
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES.....	88
6.1 Conclusões.....	88
6.2 Limitações e Sugestões .....	90
BIBLIOGRAFIA.....	91
ANEXOS.....	95
ANEXO 1 – MODELO DE ESTATUTO DA APEX.....	96
ANEXO 2 - ITENS ANALISADOS NAS ENTREVISTAS.....	103
ANEXO 3 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	104

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Aglomerado de calçados na Itália. (Porter, 1990) .....	6
Figura 2 – Funções do Marketing Internacional. (ICEX, 1993) .....	8
Figura 3 – Sistema de exportações (Minervini, 1997).....	10
Figura 4 – A Evolução dos conceitos de redes. (Cândido & Abreu, 2000).....	23
Figura 5 – Ordem seqüencial para montagem de um consórcio de exportação. (Infante, 1984)...	39
Figura 6 – Forma de realização da pesquisa. ....	54
Figura 7 – Visualização dos indicadores propostos.....	57

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Parâmetros de exportação. ....	9
Tabela 2 – Estágios de desenvolvimento para exportação.....	13
Tabela 3 – Exportações em US\$ milhões. ....	15
Tabela 4 – Quantidade de empresas e micro empresas no Brasil de 1990 a 1999.....	19
Tabela 5 - Participação das micro e pequenas empresas em relação aos setores, 1994. ....	19
Tabela 6 – Mecanismos organizacionais nos aglomerados. ....	27
Tabela 7 – Serviços oferecidos pelos Consórcios de Exportação. ....	41
Tabela 8 – Consórcios Promocionais e Operacionais.....	43
Tabela 9 – Classificação dos projetos APEX.....	49
Tabela 10 - Projetos da APEX em andamento em agosto de 2000. ....	51
Tabela 11 – Consórcios estudados no Estado. ....	53
Tabela 12 – Etapas do processo de formação de Consórcios da FIESC.....	64
Tabela 13 - Etapas do Promóvel.....	76
Tabela 14 – Comparativo entre os consórcios estudados. ....	83
Tabela 15 – Resultado esperado para os consórcios estudados. ....	86

## RESUMO

A globalização dos mercados vem fazendo exigências de competitividade para o micro e pequeno empresário. A internacionalização da produção e das operações financeiras, com a liberação do comércio e a desregulamentação de fronteiras, são alguns dos aspectos que vêm impulsionando este fenômeno e mudando os moldes de penetração de mercado em todo o mundo.

A exportação deve ser encarada como uma forma de minimizar as dificuldades no mercado interno e incrementar os níveis de qualidade e produtividade para atender ao mercado externo. Um novo tempo de relacionamento comercial está se formando, e só terá sucesso aquela empresa que estiver aberta para a integração e a formação de parcerias. Juntas, as empresas estarão fortalecidas e em melhores condições de competir.

A forma mais viável de conseguir sua competitividade é através da união com outras empresas em consórcios de exportação. Os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação.

Neste trabalho foram estudados e avaliados cinco consórcios de exportação no Estado de Santa Catarina durante este ano de 2000, buscando conhecer suas características, analisar suas etapas, a forma do trabalho em grupo, além de suas dificuldades e perspectivas futuras.

Orientados pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC e fomentados pela Agência de Promoção à Exportação - APEX, são estudados os consórcios de confecções em Brusque e calçados da região São João Batista; a formação de grupos informais de exportação em Caçador no setor de horticultura, orientados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina - EPAGRI; consórcios formados por iniciativa própria com empresários de Joinville no setor de moldes e matrizes; e, por fim, uma descrição do Promóvel, Programa Nacional para Exportação de Móveis, com sede em São Bento do Sul.

Trata-se de uma proposta de análise dos consórcios, sugerindo indicadores para determinar o sucesso do grupo. Com a aplicação destes indicadores o índice de fracasso nas relações poderá ser minimizado.

**PALAVRAS-CHAVE** : consórcios, exportação, Santa Catarina.



## ABSTRACT

The globalization of the markets is making demands of competitiveness for the small and medium entrepreneur. The internationalization of the production and the financial operations, with the liberation of the trade and the deregulation of borders, they are some of the aspects that is impelling this and changing the characteristics and market acceptance all over the world.

The export should be faced as a form to minimize the difficulties in the domestic market and to increase the quality levels and productivity to assist the foreign market. A new time of commercial relationship is being formed, and that will only have success the company that is open for the integration and the formation of partnerships, committees the companies will be strengthened and in better conditions of competing.

The viable form of getting this competitiveness is through the union with other companies in export consortia. The export consortia can be characterized as an association among independent companies, with the objective to develop their export activities together.

We were studied and analysed five export consortia in the state of Santa Catarina in this year, looking for to know their characteristics, to analyze their stages, the form of they work in group, besides their difficulties and future perspectives.

Guided by Industry Federation of Santa Catarina State - FIESC and fomented by Agency of Promotion to the Exportation - APEX, we are studied the consortia of clothing production department in Brusque, and shoes in São João Batista area; the formation of informal groups of export in Caçador in the horticulture section, guided by Company of Agricultural Research of Santa Catarina - EPAGRI; consortia formed by own initiative with entrepreneurs of Joinville in the section of moulds and head offices; and finally an description of Promóvel, National Program Export Furniture, in São Bento do Sul.

This study analyzes these consortia and suggests indicators to determine the success of the group. With the application of these indicators the failure index in the relationships can be minimized.

**KEY WORDS:** *consortia, export, Santa Catarina*

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1 Problemática e Justificativa**

A crescente internacionalização dos mercados se manifesta na economia mundial com o conceito de globalização. A internacionalização da produção e das operações financeiras, com a liberação do comércio e a desregulamentação de fronteiras, são alguns dos aspectos que vêm impulsionando este fenômeno e mudando as características de penetração e aceitação de mercado em todo o mundo.

A sobrevivência das empresas em seus mercados tem expandido fronteiras. Já não basta a concorrência interna, nem mesmo a do país vizinho, mas sim, uma pequena empresa, do outro lado do oceano, pode estar sendo a principal concorrente no mercado.

A competição hoje não está somente no núcleo da empresa, mas principalmente na micro-região que ela se encontra. Com a globalização está muito difícil ser líder, sem que a região que a empresa se encontra não tenha destaque nacional ou internacional. Este sistema é de caráter regional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo.

Sobre esta realidade, está surgindo o conceito de empresa global, aquela que projeta suas atividades para o mercado internacional de maneira integrada, sobre uma estratégia comum.

A presença empresarial no mercado internacional, com a exportação de seus produtos, pode ainda sanar as dificuldades encontradas para as vendas no mercado interno, organizar melhor a programação da produção, prolongar o ciclo de vida do produto, diversificar riscos, para então estar equilibrada contra a entrada de competidores no mercado interno.

A definição de uma estratégia internacional para a empresa, deve estar necessariamente condicionada por fatores que possam determinar uma conformidade com o mercado mundial, devendo combinar critérios globais com características locais.

O processo de exportação em uma empresa não está vinculado as suas dimensões, ele está principalmente conectado ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo.

No Brasil, as micro e pequenas empresas carecem de capital, têm dificuldade de acesso aos avanços tecnológicos e grande parte de seus proprietários não está preparada para enfrentar os novos desafios inerentes à abertura de mercados.

Um novo tempo de relacionamento comercial está se formando, e só terá sucesso aquela empresa que estiver aberta para a integração e a formação de parcerias. Juntas, as micro e pequenas empresas estarão fortalecidas e em melhores condições de competir com as potencialidades do primeiro mundo.

Este sentimento de união e sobrevivência foi o estímulo que as micro e pequenas empresas italianas encontraram nos anos 80, quando passavam por uma crise muito semelhante a que estamos vivenciando no Brasil. Estas empresas italianas perceberam que a única saída para a crise seria a exportação e trataram de se unir em forma de consórcios para enfrentar o desafio e seguirem seus próprios caminhos.

No início deste trabalho pretendia-se analisar os casos de consórcios de exportação existentes no Estado visando definir um modelo e uma metodologia a ser seguida para buscar o alcance dos objetivos. Com o início da pesquisa, verificou-se a falta de bibliografia sobre o assunto e menos ainda a descrição de casos de êxito ou fracasso, mas apenas a existência de consórcios ainda insipientes.

Encontrando dificuldades de analisar o êxito destes consórcios, decidiu-se então definir alguns indicadores de sucesso que devem ser seguidos para a melhor condução na formação de consórcios.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar e avaliar os consórcios de exportação no Estado, sugerindo indicadores para determinar o êxito nas formações de consórcios de exportação. Com a aplicação e devida atenção dadas a estes itens, fica reduzida a possibilidade de fracasso nas formações destes grupos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Mostrar ao mercado de pequenas empresas exportadoras que a organização em consórcios de exportação é uma das alternativas para o seu sucesso, revisando conceitos e analisando casos no Estado de Santa Catarina.

O trabalho é um estudo de casos de caráter retrospectivo que explora todos os consórcios de exportação no Estado, em 2000, buscando conhecer suas características, analisar suas etapas, a forma do trabalho em grupo, além de suas dificuldades e perspectivas futuras.

Conhecer através de pesquisa bibliográfica os conceitos relacionados aos consórcios de exportação, buscando sedimentar suas fortalezas e ajustar suas dificuldades.

## 1.3 Desenvolvimento do Trabalho

Nos primeiros capítulos são abordados os conceitos chaves para dar sustentação as novas características do mercado. No capítulo 2 é explorada a Globalização da Economia e as influências no Comércio Exterior. São revisados conceitos de modernidade, competitividade, as exportações e relações internacionais e a situação brasileira neste contexto.

No Capítulo 3 o estudo faz uma introdução sobre as Micro e Pequenas Empresas e as formações de Redes de Negócios. É vista a participação das micro e pequenas empresas na nova dinâmica dos mercados, suas atividades exportadoras e a evolução para as formações em redes.

No capítulo 4 é explorado o conceito chave deste estudo, Consórcios de Exportação, descrevendo vantagens, tipos de consórcios, atividades exercidas, a situação na Itália e as aplicações no Brasil.

Por fim no capítulo 5 são analisados os modelos e casos em Santa Catarina, revisando algumas formações na década de 80 e todas as experiências existentes no Estado no ano de 2000. A partir daí é feita uma análise sobre os casos e com as conclusões são definidos alguns indicadores para determinar o sucesso do grupo buscando que os objetivos de cada consórcio sejam atingidos.

No capítulo 6 é feito o desfecho com a conclusão do trabalho, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2 - GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E COMÉRCIO EXTERIOR**

### **2.1 A Globalização**

Pela primeira vez na história da humanidade, é possível produzir em qualquer parte do mundo e vender em outra, totalmente distantes, podendo para a indústria buscar o menor custo de produção com resultados cada vez mais altos. Custos como transporte, comunicação e tecnologia caíram drasticamente. (Thurow, 1997).

A relação dos fluxos de trocas, de tecnologia, de culturas, de informações e de mensagens em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno é conceituado por Benko (1999) de mundialização ou globalização.

Sob a visão da empresa, a condição de globalização implica a maximização de benefícios a partir da busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial, associada à padronização dos produtos e ao desenvolvimento de vantagens comparativas. (Thurow, 1997).

Este conceito corresponde à nova distribuição histórico-geográfica e político-cultural das estratégias da divisão social e Benko (1999) distingue quatro características dessa evolução: 1) a mobilidade do capital acelerada a um ritmo sem precedentes; 2) a concorrência entre espaços nacionais, blocos inter-regionais e empresas transacionais de forma mais aguda; 3) a crescente transnacionalização das economias e da produção acompanhadas de uma globalização espetacular dos mercados e do comércio internacional e 4) o ambiente econômico se tornando cada vez mais global, sem fronteiras .

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).

A dinâmica do desenvolvimento regional foi o que resultou no sucesso e crescimento de regiões industriais italianas. Os estudos sobre as formações em redes na Itália, foram o ponto de partida para a formulação das estratégias internas dos distritos industriais .

O distrito industrial conceituado por Benko (1999), é a união de comunidade e empresa com conotação setorial, mas não exatamente de forma homogênea. A atividade que caracteriza o distrito compreende ampla gama de indústrias ao redor de uma indústria dominante.

No Brasil esta modernização está relacionada com o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Dada a inexperiência destas empresas no mercado, o parecer mais lógico é a formação de associações ou a concentração de pequenas e médias empresas em busca de um mesmo objetivo. As cooperativas ou consórcios são uma das formas mais acessíveis para as características deste grupo de empresas. E seja qual for a área de atuação, é necessária a participação destas empresas no comércio exterior de forma competitiva.

Os vínculos entre empresas em economias distintas e a união entre empresas do mesmo setor buscando benefícios em comum vêm crescendo em ritmo acelerado e aumentando a competitividade empresarial.

Competitividade é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas em consonância com os padrões de concorrências vigentes, de acordo com cada setor da estrutura produtiva. (Haguenauer, Ferraz et Kupfer apud Baumann, 1996).

A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. São constatadas disparidades marcantes no padrão de competitividade entre empresas, não sendo possível competir em todos e nem mesmo na maioria dos setores. Porter (1990) cita os custos de mão de obra, as taxas de juros, as taxas de câmbio e as economias de escala como os determinantes mais poderosos da competitividade.

A competitividade internacional consiste na capacidade adquirida pelos agentes econômicos para acompanhar o ritmo do progresso técnico e utilizar eficientemente o acervo de conhecimentos disponível pela sociedade contemporânea. Além dos investimentos realizados em capital humano, os níveis de competitividade de uma economia dependem de uma estreita articulação entre as estratégias adotadas pelo agentes privados e a conduta do governo. (Baumann, 1996).

A expressão competitividade internacional popularizou-se no início da década de 80 e seu uso passou a representar diversos conceitos, desde os preços de exportação até a análise da qualidade dos produtos exportados. Um economia é competitiva quando consegue pelo menos igualar os padrões de eficiência vigentes no resto do mundo quanto à utilização de recursos e à qualidade do bem. (Baumann, 1996).

Porter (1990) afirma ainda que as empresas que atuam no mercado internacional atingem vantagem competitiva através de suas iniciativas de inovação. A inovação se manifesta no novo desenho do produto, no processo de produção, na nova embalagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Boa parte das inovações são triviais, que dependem mais da acumulação de pequenos *insights* do que um grande avanço tecnológico.

Tratando-se dos setores correlatos e de apoio, Porter (1990) oferece um exemplo gráfico de como um grupo de setores de apoio em estreita proximidade gera a vantagem competitiva numa gama de setores inter-relacionados, todos competitivos no âmbito internacional. Na Figura 1 verifica-se um exemplo destas interações no exemplo de um aglomerado de calçados na Itália.

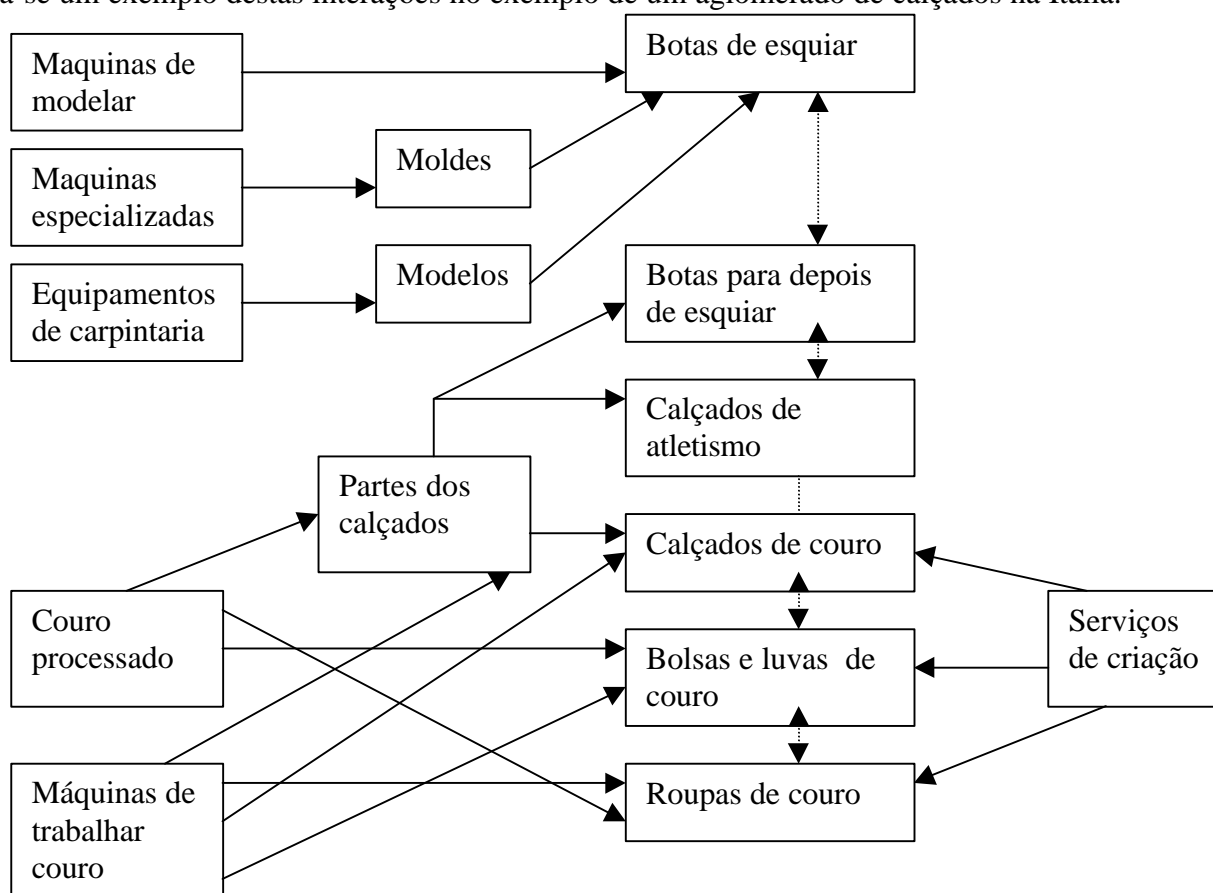


Figura 1 – Aglomerado de calçados na Itália. (Porter, 1990)

Pelo efeito das relações entre os diversos setores e empresas, como vemos na figura, é criado um ambiente no país que promove a formação de novas empresas em redes e se interligam através de relacionamentos verticais ou horizontais. Uma vez formada uma destas redes, todo o grupo de setores passa a se reforçar mutuamente. (Porter, 1999).

Este tipo de formação geram relacionamentos quase sempre imprevisíveis e que levam a percepção de novas formas de competição e a novas oportunidades no mercado internacional. As formas de relação com novos mercados e a atuação em mercados estrangeiros é a oportunidade que este período de globalização está oferecendo às empresas nacionais.

O Brasil ampliou gradativamente seu grau de internacionalização desde a década de 80, diversificando sua pauta de produtos exportados, mas ainda depende fortemente de produtos de processamento industrial básico. (Baumann, 1996). Há a necessidade de diversificação de seus produtos, adicionando valor agregado, e formação de parcerias com novas empresas ou a abertura de relacionamentos com países vizinhos.

A grande novidade nos anos 90 é a integração com os países vizinhos na formação e atuação do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, propiciando um forte aumento das relações comerciais na região. Também é destaque o esforço de internacionalização das micro e pequenas empresas que estão buscando sua ampliação no mercado.

## **2.2 Comércio Exterior**

Investir em novos mercados é também uma característica de evolução da empresa, permitindo o aumento de sua capacidade de produção, sua organização logística e investimentos em qualidade e recursos humanos especializados.

Minervini (1997) destaca as principais necessidades que levam as empresas para o mercado internacional. A necessidade de operar em um mercado de volumes, as dificuldades de vendas no mercado interno, o melhor aproveitamento das estações, a possibilidade de preços mais rentáveis, o prolongamento do ciclo de vida do produto, a busca de equilíbrio com outros concorrentes no mercado interno são alguns dos itens que a empresa analisa para determinar uma nova estratégia de desenvolvimento.



Para ingressar neste mercado é importante estar atento e ter as ações planejadas, evitando “surpresas”. Na Figura 2 verificamos as funções a serem executadas para o seguimento das ações de um plano de marketing internacional. Seguir o plano proposto reduz ao mínimo as decisões irracionais perante os imprevistos, reduzindo os conflitos ao redor dos objetivos aos quais a empresa quer se dirigir.

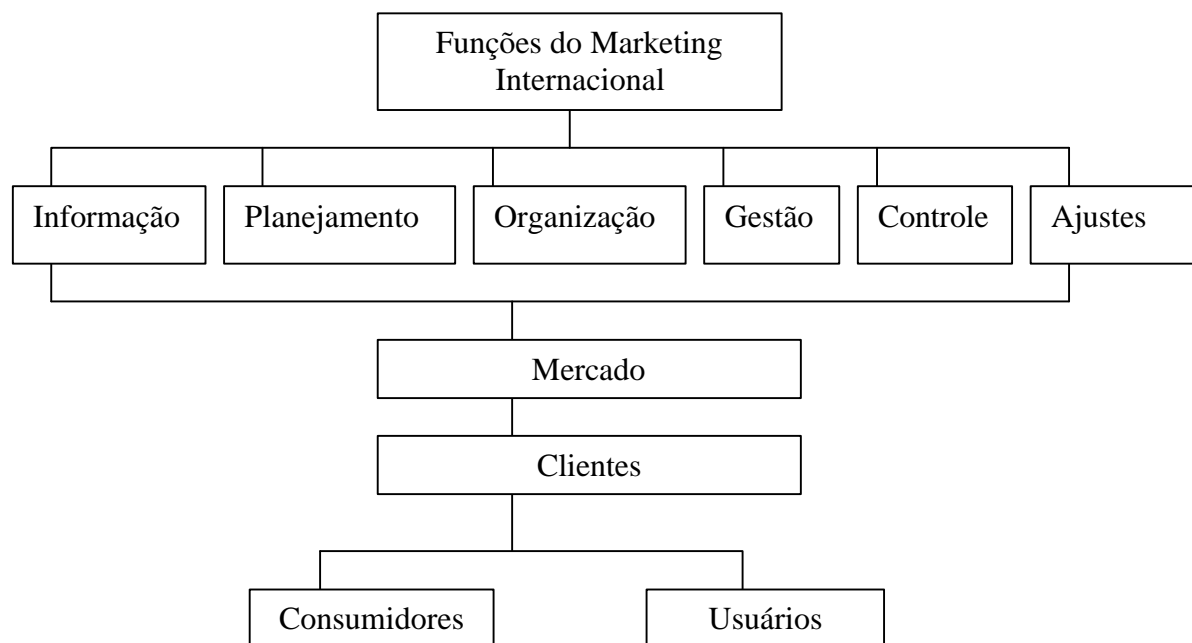


Figura 2 – Funções do Marketing Internacional. (ICEX, 1993)

Minervini (1997) propõe ainda algumas formas para uma empresa ingressar no mercado externo que são através da formação de consórcios de exportação, ou através de contratos de *franchising* ou licenciamento, contactar consulados e câmaras de comércio buscando oportunidades para sua empresa, participação em feiras e exposições ou ainda oferecer o produto a uma empresa comercial exportadora ou a uma *trading company* que atue no mercado desejado. (Minervini, 1997).

Ao contrário do que se pensa as exportações não estão vinculadas as dimensões da empresa e sim com o compromisso do desenvolvimento de produtos de qualidade, unindo atributos de inovação, criatividade e profissionalismo.

A exportação está focada principalmente em quatro importantes parâmetros, de acordo com Minervini (1997), como vemos na Tabela 1.

<i>Parâmetros</i>	<i>Atividades</i>
Mercado	Comunicação, seleção, gestão
Produto	Correspondente as exigências dos consumidores
Empresa	Pensamento internacional e atuação flexível
Informação	É a base para o projeto de exportação

Tabela 1 – Parâmetros de exportação.

Fonte : Minervini, 1997.

Alguns elementos são muito importantes na exportação, além da qualidade do produto. A definição e exposição da marca é um destes valiosos elementos que servem como instrumento na política de comunicação e comercialização da empresa. A marca é utilizada nos catálogos e embalagens, serve como identificação da imagem na participação em feiras internacionais, entre outras ações.

A exportação pode ser direta e indireta, a direta é quando o fabricante exporta diretamente para o importador no exterior, e o exportador é responsável por todo o processo. A exportação indireta se dá quando o fabricante contrata uma empresa no mercado interno para intermediar a venda de seu produto no mercado externo, podendo ser uma empresa comercial exportadora ou uma *trading company*. (APEX, 2000)

Os passos para o seguimento de um sistema de exportações, proposto por Minervini (1997) é descrito na Figura 3. A partir de um *check-list* inicial são visualizados vários passos até que se efetue a exportação em si.

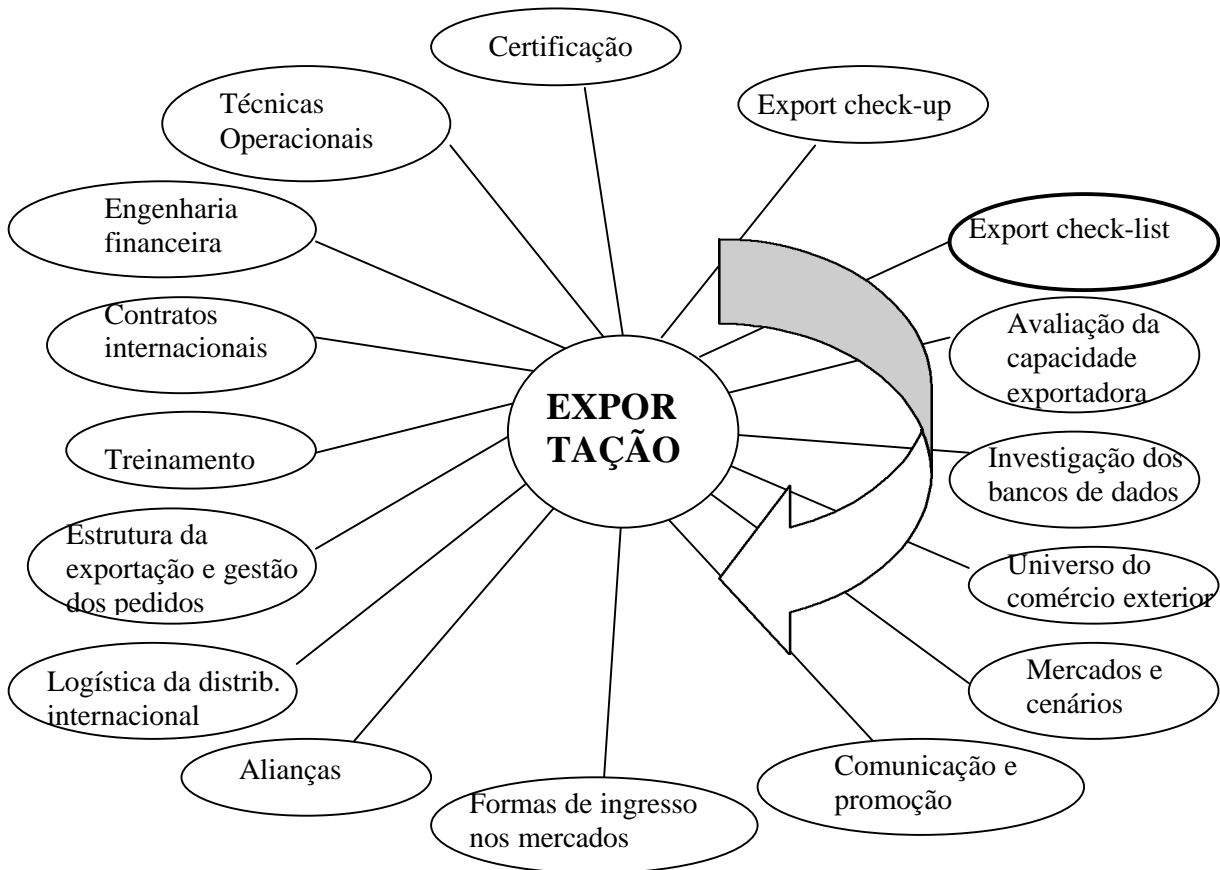


Figura 3 – Sistema de exportações (Minervini, 1997)

No comércio internacional, a comercialização exige elevados investimentos em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto, etc. Todas estas atividades exigem investimentos bastante elevados que a maioria das empresas nacionais, principalmente de pequeno porte, não estão em condições de suportar. Daí a idéia de se unir esforços através da criação de consórcios.

De acordo com um estudo de Mônaco, na década de 80, um consórcio de exportação deve funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados venham determinar suas direções mais adequadas, através de uma junta diretiva e de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em comércio exterior.

### 2.2.1 Comércio Exterior no Brasil

O Brasil teve sua economia fechada até a década de 50, sua abertura ao mercado internacional ocorreu na década de 60 e, somente a partir da década de 70 é que passou a gerar benefícios ao país. Até esta época não havia uma política voltada à exportação, seja na diversificação da produção, falta de estímulos cambiais, facilidades de crédito, etc.

O *boom* da abertura ao comércio mundial ocorre entre 1967 e 1972, com a exportação de soja, produtos manufaturados e semi-faturados. De forma tímida as exportações não despertaram sentimentos protecionistas nem ameaçaram os competidores. A partir desta década a pauta de exportações no Brasil passou a ser mais diversificada e ampliada. ( Rocha, 1987).

A partir de 1970, foram realizados vários estudos sobre os fatores que afetavam a iniciação na atividade exportadora da empresa, onde Rocha (1987) resume e cita, por ordem de importância os seguintes fatores:

- ✓ Pedidos inesperados do exterior;
- ✓ Existência de capacidade ociosa;
- ✓ Mercado saturado / muito competitivo;
- ✓ Incentivos governamentais à exportação;
- ✓ Produto singular / exclusivo;
- ✓ Vantagens competitivas da empresa;
- ✓ Oportunidades no mercado internacional;
- ✓ Melhor uso dos recursos;
- ✓ Maiores lucros;
- ✓ Desejo da gerência.

Canuto na década de 90 estuda a evolução do comércio exterior brasileiro, observando que no período de 1990 a 1997, com ligeiro declínio em 1998, os significativos saldos comerciais positivos encolheram a partir de 1992, até mudarem de sinal em 1995. Durante a maior parte dos

anos 80, superávits comerciais foram priorizados em decorrência dos problemas com a dívida externa, o que se traduziu em cuidados para que as taxas de câmbio não ficassem para trás em relação ao ritmo inflacionário. Ao mesmo tempo, as políticas protecionistas, tarifárias e não tarifárias, do período de industrialização foram preservadas.

Canuto destaca ainda que as exportações brasileiras somaram US\$ 198,3 bilhões no período de 1995-98, atingindo um pico em 1997 de US\$ 53 bilhões. No período de 1980 a 1998 compreendeu fases distintas no tocante ao volume e ao perfil do comércio exterior brasileiro, durante as quais houve uma crescente integração internacional.

O comércio exterior brasileiro teve uma crescente evolução por regiões nos anos 90. A importância crescente do comércio com a Argentina pode ser notada pelas posições deste país nas exportações e importações brasileiras. A América Latina e o Caribe quase dobraram sua participação como escoadouro das exportações brasileiras, ao mesmo tempo em que suas vendas ao Brasil também apresentaram um forte dinamismo no período. Destaque também deve ser dado ao comércio com os países em desenvolvimento da Ásia onde as exportações do Brasil cresceram em 70%, enquanto as importações se ampliaram em 400%, entre 1990 e 1994. (APEX, 2000)

As diretrizes do governo atual para buscar a evolução econômica do país, são claramente : expandir as exportações, diversificar ainda mais os mercados, ampliar a pauta exportadora com produtos de maior valor agregado e aumentar o número de empresas exportadoras. O foco está voltado principalmente para a incorporação das micro, pequenas e médias, cada vez em maior volume espalhadas por todo o território nacional.

O comércio exterior nacional em 1999, contraiu 10,7% em relação a 1998. As exportações caíram 6,1% e as importações, 14,8%. Nesse quadro, em que os principais mercados brasileiros, Europa e América do Sul, absorveram menos de 10% e 25% das exportações brasileiras, respectivamente, o mercado americano representou importante exceção, com um crescimento de 9,9%. Em vista disso, os EUA passaram a ocupar em 1999, pela primeira vez em mais de uma década, o segundo lugar, atrás apenas da Europa e ultrapassando a América do Sul como destino privilegiado das exportações brasileiras. (Valor, 2000).

A economia brasileira apresenta hoje um padrão geral de comércio onde, pelo lado das exportações, ramos de manufaturados e semi-manufaturados intensivos em recursos naturais e energia, apresentam forte competitividade e expansão. Reduziu-se a dependência em relação a

produtos básicos, mas há uma crescente especialização, no conjunto, de produtos industrializados com conteúdo tecnológico relativamente simplificado e pequeno valor agregado. (Baumann, 1996).

A participação do Brasil no comércio mundial é de apenas 1%. Com exceção de raríssimos setores, as vendas externas não são encaradas como um meio para alavancar negócios que gerem divisas, empregos, agreguem valor ao Produto Interno Bruto e promovam o crescimento do país. Durante a década passada, 3,3 mil empresas, em média, entraram no ramo. Em 1999, o número de empresas exportadoras chegou a 15.370, uma expansão de 10,05% sobre o ano anterior. (Gazeta Mercantil, 2000)

Com a crescente internacionalização das empresas, alguns pesquisadores iniciaram seus estudos sobre esta evolução. Estudos realizados em Baumann (1996), classificaram as empresas exportadoras de acordo com seus estágios de desenvolvimento. Na Tabela 2 destacam-se os seis estágios para exportação por quais passam as empresas, apresentados pelos autores.

<i>Estágios</i>	<i>Descrição</i>
Estágio 1	A empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo recusar atender a pedidos no exterior.
Estágio 2	A empresa poderá atender a pedidos no exterior, mas a gerência não faz qualquer esforço para exportar.
Estágio 3	A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar.
Estágio 4	A empresa exporta experimentalmente para países psicologicamente próximos.
Estágio 5	A empresa é uma exportadora experiente para países psicologicamente próximos.
Estágio 6	A empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente distantes.

Tabela 2 – Estágios de desenvolvimento para exportação.

Fonte : Baumann, 1996.

O custo Brasil é um dos fatores levantados por algumas empresas na dificuldade de atingir novos mercados. Este termo tem-se constituído uma expressão genérica para alguns fatores

desfavoráveis à competitividade de setores ou empresas da economia brasileira que não dependem das próprias empresas.

Canuto, na década de 90, descreve esta expressão como distorções presentes na estrutura tributária que oneram desnecessariamente algumas exportações. Outras vezes, aponta-se o custo com transportes terrestres, portos, comunicações etc., cujo estado de deterioração está hoje elevado em função da insuficiência de investimentos públicos em infra-estrutura desde o início dos anos 80.

### 2.2.2 Relações Internacionais

Com a crescente internacionalização, alguns acordos regionais foram mantidos ou novos foram formados, com maior destaque a criação do Mercosul. O Mercado Comum do Sul, surgiu inicialmente, como zona de livre comércio, estimulada pela liberalização tarifária gradual, linear e automática acordada por seus quatro Estados Partes (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai). A integração regional do Mercosul não representa uma ação diplomática isolada, visto que pretende constituir-se como resultado natural e necessário de um longo processo de aproximação entre os países da América do Sul. (APEX, 2000).

O Tratado de Assunção, firmado em março de 1991, é o instrumento jurídico fundamental do Mercosul. A configuração atual do Mercosul encontra seu marco institucional no Protocolo de Ouro Preto, assinado pelos quatro países em dezembro de 1994.

Seus países membros têm se preocupado constantemente em manter uma inserção comercial global, sem privilegiar um ou outro país, a fim de garantir um escopo maior de atuação na cena internacional. Suas importações e exportações distribuem-se, de forma equilibrada, entre as diversas economias do mundo e cerca de 95% do comércio intra-Mercosul realiza-se atualmente livre de barreiras tarifárias, e vem buscando alcançar a totalidade do comércio intra-regional. (Costa, 1993).

Na Tabela 3 verificamos os números de exportação no Brasil relacionados por países industrializados, em desenvolvimento e em outros países. A Argentina, pertencente ao bloco, está destacada por ter uma evolução marcante nas exportações nacionais.

	1990	1998
<i>Países industrializados</i>	21.383	26.687
Estados Unidos	7.734	9.741
Japão	2.349	2.202
Europa	10.547	14.744
<i>Países em desenvolvimento</i>		
África	765	1.651
Ásia	2.921	3.411
Europa	927	1.163
Oriente Médio	1.307	1.611
América Latina e Caribe	3.636	13.324
** Argentina	645	6.747
<i>Outros Países</i>	476	3.273
TOTAL	31.415	51.120

Tabela 3 – Exportações em US\$ milhões.

Fonte : Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 1999.

A experiência relatada pelo embaixador do Brasil em Washington, ensina que nem sempre a vontade de ter presença nos mercados externos chega a traduzir-se em bons negócios internacionais. Após a realização de um estudo do Banco Mundial em 33 países, inclusive no Brasil, foram destacadas 12 características comuns às empresas bem sucedidas nos mercados internacionais. (Gazeta Mercantil, 2000).

1. São necessários investimentos preliminares, para ganhar posições nos mercados *abroad*;
2. Possuem a nítida sensibilidade da necessidade de utilizar mecanismos eficientes de marketing, para conquistar/manter presença internacional;
3. Defendem princípios de qualidade, modernidade, eficiência, inovação e criatividade para manter sua competitividade;
4. Possuem a compreensão da importância e dos efeitos potenciais (positivos e negativos) dos processos de globalização e integração;
5. Mantêm a continuidade de esforços, para conquistar posições nos mercados externos, independentemente das flutuações do mercado interno;
6. Têm a nítida percepção de que, em boa parte, seu sucesso no mercado interno tem como base seus negócios externos;



7. Percebem os mercados externos como uma extensão natural do mercado interno, assim como um meio para ganhar competitividade;
8. Procuram uma sólida base de informações nos mercados em que pretendem atuar;
9. Têm uma visão a longo prazo dos negócios com o exterior;
10. Entendem a diversificação dos mercados como um excelente instrumento para combater as crises;
11. Estabelecem um Planejamento de Operações Internacionais, para pautar um desenvolvimento lucrativo de seus negócios no exterior;
12. Procuram a liderança nas suas respectivas áreas de atuação.

Em síntese, são empresas que procuram continuamente estruturas de excelência empresarial como condição fundamental para seu crescimento sustentável. É a oportunidade de aprendizado para o crescimento das micro e pequenas empresas no mercado internacional.

## CAPÍTULO 3 - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E REDES DE NEGÓCIOS

### 3.1 As Micro e Pequenas Empresas

Nos últimos anos a economia tem descoberto as micro e pequenas empresas como setor de sucesso para alavancagem na economia. Em todo o mundo o espaço disponibilizado para estas empresas vem crescendo, e, de forma mais destacada na Itália, estas empresas vêm se diferenciando com sua especialização, flexibilidade e empreendedorismo no seguimento dos negócios.

As micro e pequenas empresas já fazem parte da nova dinâmica do mercado, na formação de novos espaços econômicos, principalmente baseadas na renovação da economia italiana na formação de seus distritos industriais.

A evolução destas empresas é a sua formação em redes, que atuando de forma cooperada permitem potencializar recursos aumentando sua capacidade de reação às inovações do mercado, seus sistemas logísticos aprimorados, sua experiência em grupo e o acesso a recursos financeiros.

Uma pesquisa realizada na comunidade de *Hartford, Connecticut*, na década de 70, já revelava que 69 das 145 empresas americanas envolvidas em exportação, tinham menos de 50 empregados (Export: Marketing for smaller firms, 1971). Foi uma forma de mostrar a estas empresas o potencial do mercado e a possibilidade de exploração do mercado internacional. A partir desta época a balança comercial americana passou a ter boa parte de suas exportações realizadas por pequenas empresas.

As empresas que não estão buscando a formação de parcerias ou o trabalho de forma associativa estão se concentrando em um mercado cada vez mais competitivo e concorrente, muitas acabando por fechar. Através de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1999, se verificou que a taxa de mortalidade das empresas variou cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68% no segundo ano, e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento.

A mesma pesquisa procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade e constatou que o porte da empresa parece ser elemento importante, quanto maior o

empreendimento melhores são as possibilidades de sucesso. Considerou ainda o bom conhecimento do mercado onde atua e a existência de um bom administrador fazendo uso de capital próprio, como fatores de sucesso.

Uma parcela significativa do PIB brasileiro é resultante de pequenas e médias empresas que estão sendo postas diante da concorrência pesada das grandes empresas e acabam se extinguindo por não conseguirem administrar seus negócios no mercado. Elas são ainda responsáveis pela absorção de desempregados e por uma boa fatia do faturamento do país.

Em uma enquete realizada pela Fundação Centro de Comércio Exterior (Funcex) registrada pela Gazeta Mercantil em junho de 1998, entre pequenas, médias e grandes empresas, verificou-se que 62% das empresas viam na dificuldade de divulgação de seus produtos no exterior, um dos principais entraves para exportar.

A mesma pesquisa mostrou que está crescendo a participação das pequenas e médias empresas nas vendas externas, de 17,2% em 1990 para 23,2% em 1996. As médias empresas foram as principais responsáveis por esse empuxe, tendo a sua participação nas exportações totais crescido de 15,8 para 21,5%. (Gazeta Mercantil, 1998)

Segundo números do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil. O Sudeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguida da Sul, com 55.737, Nordeste, 45.551, Centro-Oeste, 27.366 e a Norte com 14.724.

Nas Tabelas 4 e 5 a seguir, verificamos a relação das empresas e micro empresas no Brasil de 1990 a 1999 e a participação das micro e pequenas empresas no total de empresas industriais, comerciais e de serviços no Brasil em 1994. Estas tabelas são referência da Gerência de planejamento, estudos e pesquisas do SEBRAE.

<i>Período</i>	<i>Empresas</i>	<i>Micro-empresas</i>
1990	526.757	342.853
1991	498.493	327.681
1992	430.665	283.976
1993	497.204	239.139
1994	511.772	193.946
1995	519.487	245.064
1996	482.692	242.412
1997	533.221	239.459
1998	467.128	287.423
1999	475.005	267.525
<b>TOTAL</b>	<b>4.942.424</b>	<b>2.669.478</b>

Tabela 4 – Quantidade de empresas e micro empresas no Brasil de 1990 a 1999.  
Fonte : SEBRAE, 2000.

<i>Setor</i>	<i>Faixa de Receita Anual</i>			
	ME <sup>(1)</sup>	PE <sup>(2)</sup>	MGE <sup>(3)</sup>	Total
Indústria	75,07	16,74	8,19	100%
Comércio	85,79	10,97	3,24	100%
Serviço	88,97	8,29	2,74	100%
<b>Total</b>	<b>84,79</b>	<b>11,25</b>	<b>3,46</b>	<b>100%</b>

(1) ME – Micro empresa, receita bruta anual até R\$ 120.000,00

(2) PE – Pequenas empresa, receita bruta anual acima de R\$ 120.000,00 e até R\$ 720.000,00

(3) MGE – Média e grande empresa, receita bruta anual acima de R\$ 720.000,00

Tabela 5 - Participação das micro e pequenas empresas em relação aos setores, 1994.  
Fonte : SEBRAE, 2000.

De acordo com o SEBRAE, as micro e pequenas empresas, representam hoje 98% das empresas brasileiras, e destas 15.000 são exportadoras. Sobre as exportações apenas 600 delas são responsáveis por 80% de tudo o que é exportado, o que significa a maioria das exportações nacionais. As exportações estão concentradas nas mãos de poucos.

Para atingir um mercado exportador é necessário ter preço, qualidade e capacidade de fornecimento: três itens difíceis de conseguir pelo micro e pequeno empresário. É necessário uma ampla capacitação deste empresariado em cultura de comércio exterior, e vivência de atividades em conjunto buscando um espírito associativista, e minimizando os índices de mortalidade das empresas.

Minervini (1997) levanta algumas das causas no alto índice de mortalidade das micro e pequenas, entre elas, a falta de treinamento e experiência no trabalho que vai desenvolver; o desconhecimento ou desconfiança de entidades que podem ajudar no início dos negócios; a falta de disciplina e organização; a falta de poder contratual com fornecedores, clientes, bancos e instituições; a insuficiente capacidade produtiva, os recursos humanos inadequados; a realização de previsões de mercado mais na “sensibilidade” do empresário do que em pesquisas de mercado e a incapacidade de formar alianças por excessivo zelo e individualismo.

O Governo Federal e as empresas privadas assumiram o compromisso de atingir uma meta de US\$ 100 bilhões em exportações até o ano 2002, isso significa que o Brasil terá que praticamente dobrar o valor das exportações. Para atingir a meta de exportações, uma grande aposta está sendo feita em um aumento significativo da participação das pequenas empresas. Na meta de US\$ 100 bilhões, caberá para as pequenas empresas uma participação de 10%, ou seja, US\$ 10 bilhões. Nos últimos anos, a participação das pequenas empresas nas exportações variou de 1,7% a 3%. (Revista Empreendedor, 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 (Casarotto, 1998), ela deve unir-se em redes de negócios para garantir a sua competitividade.

A união em forma de agrupamentos é uma forma de as micro e pequenas empresas se tornarem mais competitivas, com maior agilidade, qualidade e redução de custos, podendo ser revertida em redução de preços ou aumento da margem de lucro.

Para fugir da complexa burocracia de exportação, o melhor caminho para o pequeno empresário é participar de um consórcio de exportação. A gerente especial da Agência de Promoção à Exportação - APEX, Dorothea Werneck, acredita que será através dos consórcios que um número maior de pequenos empresários irá ingressar no mercado externo, pois será através deles que o Governo poderá rapidamente aumentar a conscientização e a capacitação dos pequenos empresários para uma melhor atuação no mercado externo.

### 3.2 Redes de Negócios

A formação das redes de negócios para as micro e pequenas empresas é uma vantagem competitiva, onde cada empresa adquire melhores condições de sobrevivência e contribui com o desenvolvimento regional, aumentando ainda mais as suas chances de sucesso.

Estas redes 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. Algumas destas aplicações são os consórcios, as cooperativas, as parcerias em forma de *joint ventures*, os aglomerados, as redes flexíveis, etc.

As redes de micro e pequenas empresas competem internacionalmente e formam a cadeia de valor inteira dentro de um processo onde são chamadas de redes flexíveis. As redes flexíveis garantem o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas empresas. (Silveira, 1999)

Perrow (1992; apud Zaleski 1999) destaca alguns benefícios por se optar pelo desenvolvimento regional na formação de redes de pequenas e médias empresas:

- ✓ Maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
- ✓ Flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
- ✓ Mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
- ✓ O progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas, que acabam investindo fora da região;
- ✓ Incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional oferecendo amplos serviços sociais que apoiam a formação de redes.

### 3.2.1 Tipos de Redes

Existe uma vasta classificação, citada por vários autores, do que seriam as redes. Cada uma destas classificações é definida de acordo com suas características mais marcantes, sendo pela região em que se encontram, pelo setor, pela tecnologia, pelo grupo de pessoas, pela cadeia produtiva, entre outros determinantes. A seguir vemos alguns exemplos desta caracterização.

As formações recentes de redes de empresas e organizações virtuais podem ser consideradas como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas. Grandori e Soda (1995), identificam três tipos básicos de redes : sociais, burocráticas e proprietárias.

As redes sociais são fundamentalmente informais nas relações inter-empresariais com o intercâmbio da mercadoria social, seja o prestígio, *status*, mobilidade profissional, etc. As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal e as proprietárias têm formalização de acordos de direito de propriedade entre os acionistas de empresas. (Grandori, 1995)

Laumann, Galaskiewicz & Marsden (1978; apud Cândido 2000) já discutem duas modalidades básicas de redes, uma no modo competitivo e outra no modo cooperativo.

Redes formadas pelo modo competitivo implicam na existência de mercado econômico competitivo, tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento. As empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.

Redes formadas no modo cooperativo pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso.

Casarotto (1998) propõe dois tipos de redes, uma executada de forma *topdown*, onde a pequena empresa pode tornar-se fornecedora da empresa mãe e com pouquíssima flexibilidade e é altamente dependente desta, e, a outra, executada de maneira bem mais flexível onde as empresas unem-se na forma de um consórcio que administra e negocia suas ações.

Neste segundo modelo, a necessidade da formação de um consórcio pode ser executada ao longo dos anos da atuação de empresas do mesmo setor de uma determinada região, onde a

questão cultural levará incondicionalmente a esta formação. Já em outras situações, a formação dos consórcios poderá ser orientada por instituições locais ou pela união das empresas em torno de um objetivo comum.

Cândido e Abreu (2000) sugerem um modelo da evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional que vemos na Figura 4. A teoria de redes é subdividida em redes intra-organizacionais, redes intra-pessoais e inter-organizacionais.

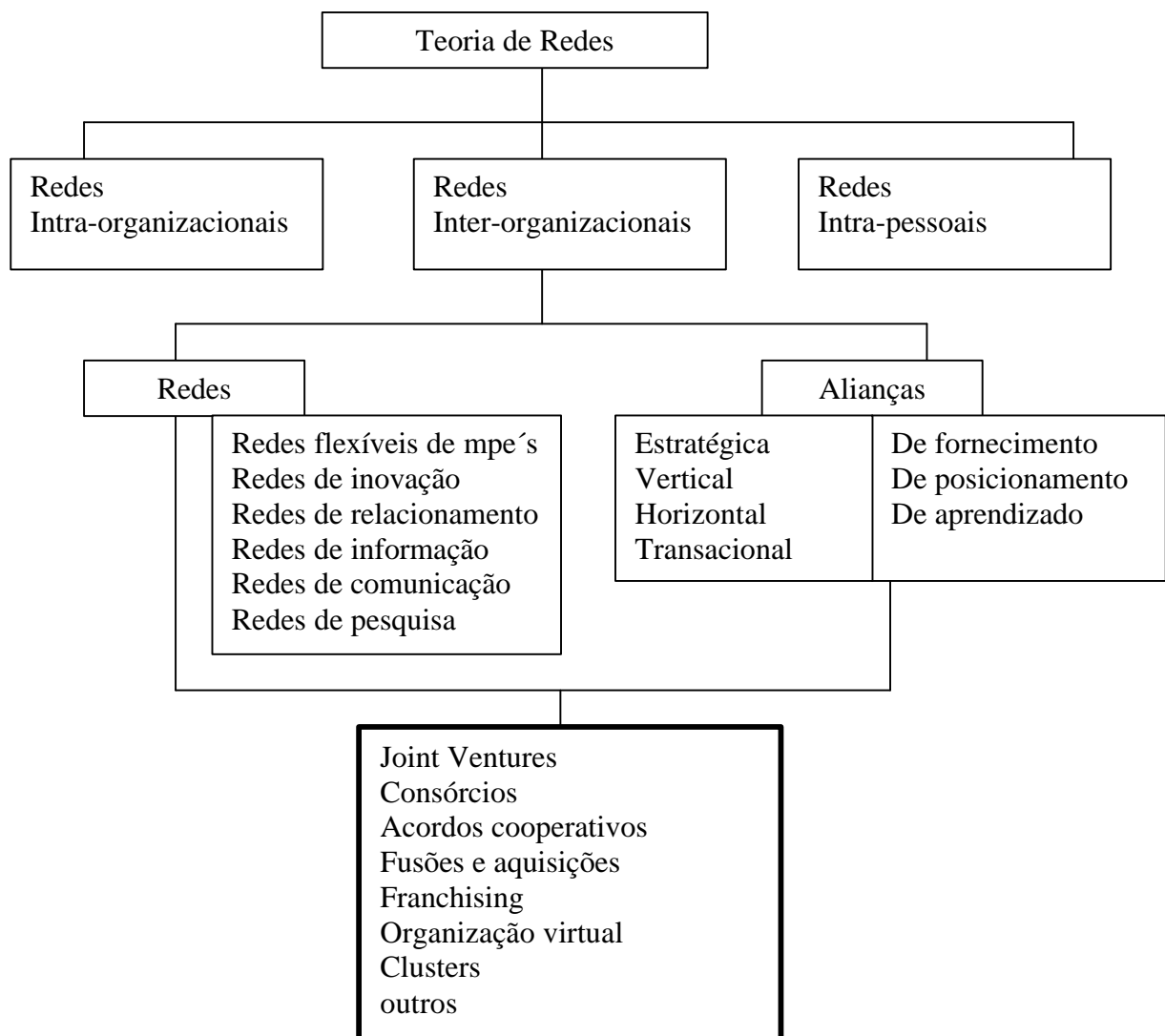


Figura 4 – A Evolução dos conceitos de redes. (Cândido & Abreu, 2000)

São as redes inter-organizacionais que podem ser divididas em redes propriamente ditas e alianças. As alianças são caracterizadas como estratégicas, vertical, horizontal, transacional ou ainda de fornecimento, posicionamento ou de aprendizado. Não se caracterizam exatamente com



agrupamentos coesos, mas sim uniões temporárias. Neste modelo, a união das formações de redes é que são formados os consórcios, cooperativas, *joint ventures*, acordos, fusões, organizações virtuais, *clusters*, entre outros.

O trabalho de Silveira (1999) parece ser aquele que melhor caracteriza os tipos de redes da forma mais didática e de simples compreensão, seguindo os modelos aplicados na prática. O autor classifica as redes de micro e pequenas empresas em consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária e núcleos setoriais.

Os consórcios foram melhor identificados na aplicação dos distritos industriais italianos, onde têm apoio integrado da rede proporcionando ganhos em escala através da produção conjunta dos participantes do consórcio. A participação se dá tanto no processo produtivo como na promoção de ações conjunta.

Os condomínios são outra forma de redes que tiveram sua origem na Alemanha nos condomínios de empresas de Munique (Schleuderer & Hess, 1995; apud Silveira, 1999). Sua característica principal é a acomodação de várias empresas autônomas em um só complexo predial, sem que tenham alguma relação entre elas. Os benefícios deste tipo de agrupamento é o compartilhamento de alguns custos entre os participantes do condomínio, como secretaria, contabilidade, xerox, telefone, etc.

As cooperativas são outra forma de redes organizadas sobre bases democráticas, onde os cooperados têm direito de voto. No Brasil, a forma mais comum deste tipo de associação é agropecuária, até porque a legislação está bem amparada.

Daemon (1993) define cooperativas como sociedades que agrupam pessoas com a finalidade de realizar operações relativas à satisfação de necessidades comuns. As cooperativas com um grau de organização desenvolvido são capazes de se destacar como uma concentração em comércio exterior.

As empresas de participação comunitária citadas por Silveira (1999) são as de sociedade anônima de capital fechado, onde sua principal função é controlar empresas filiadas praticando atividades comerciais ou industriais. Normalmente se constituem no formato de *holdings*.

Por fim, Silveira (1999) define os núcleos setoriais como movimentos regionais com a participação dos empresários na busca de solução dos problemas comuns de forma coletiva. Podem também ser chamados de pólos, quando têm destaque em algum setor.

Castro (2000) cita que as pequenas empresas só obterão competitividade se dispuserem dos seguintes fatores em sintonia: escala de marca, escala de logística e escala de tecnologia ajudada por mecanismos de integração. Segundo Casarotto (1998), uma região apresenta então os seguintes mecanismos :

- ✓ De primeiro grau são caracterizados os consórcios, as cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas;
- ✓ De segundo grau as associações empresariais pró-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito.
- ✓ De terceiro grau aquelas formadas por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades, etc.).
- ✓ De quarto grau seria caracterizado por uma Agência de Desenvolvimento Regional, atuando através de um mecanismo operativo, como um Fórum de Desenvolvimento.

Conceitos mais modernos, mas ainda em constante formulação citam os Sistemas Produtivos Locais como a melhor forma de aplicação dos aglomerados. A título de diferenciação a EURADA - Associação Européia de Agências de Desenvolvimento, apresenta duas comparações entre as definições de sistemas produtivos locais e os aglomerados conceituados por Porter (1999).

Sistemas produtivos locais são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por solidariedade ativa entre os consorciados. As empresas envolvidas tem uma forte preocupação com qualidade de vida, ações culturais e sociais. Já os aglomerados são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num setor particular, envolvendo fornecedores especializados, estrutura maquinária, serviços e infra-estrutura. (Eurada, 2000)

Porter (1999) é o autor que descreve com mais exatidão o funcionamento dessas redes de empresas. A descrição de suas redes são conceituadas de *clusters*, ou aglomerados. Apesar de

aglomerados serem diferentes de consórcios, os primeiros formados a partir de uma grande empresa, e o segundo através da união de pequenas, sem a interferência de grandes; decidimos por descrever um pouco mais sobre esta formação, pois é aquela que possui exemplos mais claros e casos descritos com maior confiabilidade.

### 3.2.2 Aglomerados

Aglomerados segundo Porter (1999), são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais. Massas críticas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais.

O conceito é uma nova forma de pensar as economias, apontando para as novas formas de organização e atuação das empresas no aumento de sua competitividade. As empresas têxteis da Carolina do Norte e da Carolina do Sul, as automobilísticas do sul da Alemanha ou as de calçados na Itália, são exemplos de algumas formações de conglomerados. (Porter, 1999)

Os aglomerados são a força motriz para o aumento das exportações e o desempenho como ímãs na atração de investimentos externos.

A identificação das partes de um aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas do mesmo setor. O passo seguinte é identificar distribuidores e fornecedores comuns que possam atender a esta cadeia. E então realizar a identificação de associações e instituições que possam fornecer informações que dêem suporte a este grupo, como universidades, bancos, centros de tecnologia, entre outros. O último passo é a associação com governos ou outros órgãos que exerçam influência sobre o mercado e o aglomerado. (Porter, 1999).

Os aglomerados estão presentes em empresas grandes e pequenas, em muitos tipos de setores, áreas rurais e urbanas, em economias avançadas e, ou em desenvolvimento. Sua formação consiste normalmente de uma combinação de empresas formadoras da totalidade da cadeia produtiva, seja de produtos acabados, máquinas ou serviços.

Um aglomerado ou *cluster* pode conter ainda vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.

Há muitos anos os aglomerados fazem parte da economia, datado de séculos atrás, mas com a globalização é que ele veio exercer um impacto na sua competição. Só agora seu papel vem exercendo força na economia e passa a ser objeto de amplo reconhecimento.

Os aglomerados influenciam a competição de três maneiras : primeiro pelo aumento da produtividade da empresa ou setores, segundo pelo fortalecimento da capacidade de inovação, e, em consequência, pela elevada produtividade, e terceiro pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e o crescimento do aglomerado. Estas influências dependem até certo ponto dos relacionamentos pessoais, da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e instituições. (Porter, 1999).

O desempenho na organização dos aglomerados é vislumbrado com alguns mecanismos organizacionais, descritos por Porter (1999) e resumidos na Tabela 6.

<i>Mecanismos</i>	<i>Descrição</i>
Acesso a insumos e a pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso a informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de troca entre as empresas parte do aglomerado, não só entre suas atividades mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo a capacitação através de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração de desempenho	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para a obtenção de altos níveis de produtividade.

Tabela 6 – Mecanismos organizacionais nos aglomerados.

Fonte : Porter, 1999.

Os benefícios dos aglomerados são vistos com maior destaque no crescimento da inovação e da produtividade, em comparação com as localizações isoladas. Dentro de um aglomerado as empresas são capazes de perceber com maior clareza e rapidez as novas necessidades dos compradores. Por exemplo, as empresas de informática, tecnologia e internet do Vale do Silício e Austin, se conectam com maior velocidade as tendências dos clientes, de um modo muito mais espontâneo e fácil.

Uma nova empresa terá maior facilidade se tiver seu início em um aglomerado, onde a disponibilidade de ativos, pessoal, insumos são encontrados mais facilmente. Os aglomerados geralmente crescem em profundidade e amplitude, aumentando ao longo do tempo ainda mais suas vantagens. (Porter, 1999).

O pensamento baseado em aglomerados é capaz de contribuir para a orientação das políticas em ciência e tecnologia, educação e treinamento, em promoção de exportações e investimentos externos. Esta formação permite uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer políticas governamentais.

### 3.2.3 Formações de Destaque

As redes de micro empresas tiveram grande sucesso em sua aplicação na Itália, onde este modelo regional passou a ser utilizado em vários países na Europa e posteriormente nos EUA, cada um somando novas características. Essa rede se beneficia principalmente de um centro de pesquisa e desenvolvimento comum, treinamento cooperado, comercialização e promoção de forma conjunta.

Porter (1999) define algumas iniciativas de aglomerados bem sucedidas em alguns lugares do mundo, como na Holanda, Nova Zelândia, Arizona, que apresentam muitas características comuns, entre elas :

- ✓ Visão compartilhada da competitividade e do papel dos aglomerados na vantagem competitiva;

- ✓ Foco na remoção de obstáculos e na atenuação das restrições ao aprimoramento dos aglomerados;
- ✓ Uma estrutura que abarca todos os aglomerados do país ou do estado;
- ✓ Estabelecimento de fronteiras apropriadas;
- ✓ Amplo desenvolvimento dos participantes dos aglomerados e das instituições associadas;
- ✓ Liderança do setor privado;
- ✓ Muita atenção aos relacionamentos pessoais.

### 3.2.3.1 Formações na Itália

Em estudo realizado por Zaleski (1999) na região de Emilia-Romagna no nordeste da Itália, identificou seu crescimento econômico baseado em redes flexíveis de pequenas empresas. A seguir vemos alguns dados que refletem esse desenvolvimento .

- ✓ A região posicionava-se em último lugar em termos de renda per capita dentre as 21 regiões da Itália em 1970 e colocou-se em primeiro em 1980;
- ✓ Em termos de produção industrial ultrapassou o nordeste da Itália;
- ✓ A fatia de exportações aumentou de 7,9% em 1970 para 18,6% em 1980;
- ✓ Criou mais de 20.000 empregos de 1972 a 1987.

A estrutura produtiva descentralizada da Emilia-Romagna começou a se formar a partir dos anos 60 quando os sindicatos passaram a pressionar as grandes empresas da região por melhores salários. A reação dessas empresas foi através de demissões. Sem conseguirem mais emprego, essas pessoas passaram a montar seus próprios negócios, vendendo sua produção para as grandes fábricas, outras recorreram a terceirização de seus serviços como forma de reduzir o poder de pressão dos sindicatos.

Esse processo foi acelerado pela recessão dos anos 70 e pelo crescimento do mercado por produtos especializados; os trabalhadores habilidosos que se viram sem emprego tornaram-se empreendedores a procura de um nicho de mercado. Essas pequenas empresas contavam com não

mais que dois grandes compradores que ditavam os preços do mercado, de modo que os salários e os lucros eram baixos. (Zaleski, 1999).

Na seqüência as pequenas empresas resolveram formar alianças para elaborarem projetos mais complexos. Surgiram então os consórcios que cresceram em popularidade .

### 3.2.3.2 Formações na Dinamarca

O estudo de Zaleski estuda ainda as redes flexíveis dinamarquesas que não são tão avançadas quanto os aglomerados italianos, mas têm mérito próprio, pois testaram e aprovaram este conceito em um ambiente cultural diferente e na ausência de concentração geográfica de pequenas firmas por setores industriais.

A economia dinamarquesa fundamenta-se nas pequenas empresas. Metade de todas as companhias possuem menos de 50 empregados que trabalham em pequenas firmas especializadas e constituem 98% da força de trabalho do país. Sendo uma nação pequena (5,1 milhões de habitantes) possui basicamente dois patrimônios: população educada e pequenas empresas. Assim, o governo adotou duas políticas para desenvolver esse patrimônio: investir em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia e a aplicação de redes. (Hill, 1992; apud Zaleski, 1999).

Em nenhum outro país um programa de formação e desenvolvimento de redes teve uma escala maior. O Ministério da Indústria e Comércio dinamarquês começou, em maio de 1989, um programa de 100 milhões de dólares para a construção de redes, cujo primeiro passo consistiu na escolha e treinamento de vários gerentes para a função de gerentes. Os membros das redes informam que:

- ✓ 42% aumentaram as vendas;
- ✓ 67% reduziram custos;
- ✓ 75% entenderam que se tornaram mais competitivos;
- ✓ 94% continuariam a cooperar após o fim dos subsídios.

Zaleski conclui que as redes flexíveis dinamarquesas se distinguem dos aglomerados italianos na medida em que há menos competição por vagas e posições em uma rede, já que as redes dinamarquesas são tipicamente menores. São redes menos flexíveis e o gerente tem um papel muito importante. Ele é quem constrói a rede, elabora o plano de negócios, organiza o conselho de diretores, preside os encontros e levanta fundos. Quanto ao aspecto legal, o programa de formação de redes não estabeleceu nenhuma norma de modo que as redes assumem diversas formas: algumas são corporações sem fins lucrativos, outras visam o lucro e outras não têm forma legal. (Hill, 1992; apud Zaleski, 1999) .

### 3.2.3.3 Formações nos Estados Unidos

Os Estados Unidos importaram o conceito de redes em seu país realizando várias visitas à Itália e à Dinamarca. Foram viagens de estudos que analisavam além dos membros das comunidades científicas, os profissionais formuladores de políticas, legisladores e empreendedores. A construção de redes flexíveis nos EUA vem recebendo amplo apoio dos governos estaduais e locais, de modo que programas já estão em andamento em vários estados americanos. (Zaleski, 1999).

As redes americanas são novas e dependem fortemente dos gerentes, de modo que as redes florescem em torno deles ou das instituições a que eles pertencem, como agências de desenvolvimento econômico, universidades e outras. As redes americanas partilham normalmente serviços e tiveram início nas indústrias de trabalhos com metais, trabalhos com madeira, vestuário, plásticos e eletromecânica. (Zaleski, 1999).

## 3.3 Conclusões

Unidas em forma de redes, as micro e pequenas empresas minimizam as dificuldades encontradas na atuação de forma isolada. Através destes tipos de formações, acabam superando dificuldades de acesso às informações, acesso a crédito e tecnologia, reduzindo custos com fornecedores, promoção de seus produtos e aumentando seu poder de barganha.



O relacionamento entre as empresas, desenvolvido pela formação em redes, é realizada de maneira intensa e contínua. Reuniões periódicas, a constante busca pela obtenção de metas conjuntas, a cooperação, mesmo com a existência muitas vezes de competição e concorrência direta entre elas, é a formação de um relacionamento de confiança.

Quando os objetivos são voltados para a exportação, a formação de consórcios, seja para a produção, comercialização ou promoção conjunta, parece ser a forma mais adequada para o êxito das metas desejadas.

No Brasil, os consórcios de exportação não se constituem em um conceito novo, como em outros países o marketing cooperativo vem sendo exercido há bastante tempo pelas empresas agrícolas, através da formação de cooperativas que atuam primordialmente na distribuição dos produtos.

Na fase em que o país está vivendo no momento, procurando aumentar suas exportações e incentivando a participação das micro e pequenas empresas neste mercado, acredita-se ser o momento ideal para a formação de consórcios de exportação.

## **CAPÍTULO 4 - CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO**

Uma das formas de auxiliar o processo de exportação das micro e pequenas empresas é através do marketing cooperativo, que pode partir desde a simples cooperação informal, através de um agente internacional, até a formação oficial de um consórcio de exportação.

A crescente atenção dada a formação dos consórcios de exportação nos diversos países do mundo, reflete a importância que este canal vem assumindo como estratégia de exportação. Entre os países subdesenvolvidos, podemos citar a formação de consórcios na Argentina, Índia, Colômbia e Quênia. Entre os desenvolvidos, principalmente na Suécia, Itália, Dinamarca e Israel.

Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para o Brasil, que tem no comércio exterior um importante alavanque para sua economia, a formação de consórcios para exportação é vital.

A situação econômica atual do Brasil indica uma forte tendência do governo ao fomento e apoio às exportações. Este fato apresenta interesse e oportunidade para as empresas com capacidade de atender às deficiências e necessidades do mercado internacional. O consórcio de exportação parece ser a melhor forma organizacional para atender a esta demanda. A formação de consórcios deixou de ser uma função meio, como aprendizado para as empresas, para ser uma função fim, por necessidade de manutenção no mercado.

De acordo com a APEX, os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva. Diferente dos aglomerados, as grandes empresas podem estar envolvidas neste agrupamento, mas normalmente são muito avançadas e desistem do projeto.

Esta definição parece ser a mais objetiva quando trata-se da realidade nacional, já que a própria APEX é a agência que está incentivando a criação destes consórcios, que são instalados sobre as regras definidas por ela.

A definição de consórcio, segundo o Dicionário Aurélio (1999), não condiz com as atuais formações, que define além da caracterização como um sistema de autofinanciamento de bens, conceitua como “é a reunião ou associação de empresas, especialmente para a execução de um projeto de grande porte”.

Algumas estratégias devem ser seguidas para o sucesso do consórcio em sua atuação no mercado internacional, entre elas a criação de uma cultura internacional, o controle e a coordenação na implementação de suas estratégias, a motivação das empresas e do representante oficial, e a criação de sistemas de cooperação. (Churruca, 1995)

Daemon (1993) define os consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração através da qual 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. As cooperativas são utilizadas normalmente como formas de associação para o setor agrícola, enquanto os consórcios são direcionados para outros setores.

Os consórcios de exportação permitem as empresas locais concorrentes ou com produtos complementares, cooperar para levarem juntas um processo de exportação. O consórcio passa a ser a representação jurídica frente aos mercados internacionais, normalmente na forma de uma associação, obtendo importantes economias de escala. (Porter, 1999).

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 de produção e comercialização. Em suma, os consórcios possibilitam às pequenas e médias empresas aumentar a competitividade.

O grande número de pequenas e médias empresas industriais, que carecem de pessoal qualificado e com experiência em exportação, e que não dispõem de produtos cujos padrões de qualidade atendam às exigências do mercado internacional, são um dos principais problemas enfrentados pelas empresas na formação de consórcios. Aliados a esses fatores, a falta de informações sobre mercados externos, os horizontes de negócios restritos, e a falta de

mentalidade exportadora da gerência contribuem para vedar o acesso dessas empresas ao mercado internacional.

Algumas das dificuldades de instalação dos consórcios de exportação em si, são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades das linhas de produtos competitivos, o temor quanto à segurança de informações que as empresas consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de profissionais capacitados em gerência e marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Há alguns anos a dificuldade na formação destes consórcios se dava, além da falta de informações sobre o mercado externo, a falta de mentalidade exportadora, a escassez de profissionais qualificados nas pequenas e médias empresas, além da ausência de produtos com padrões de qualidade para o mercado internacional.

Antes da elaboração de um plano de ação e marketing, o consórcio deve realizar pesquisas de mercado para identificar as condições de penetração do produto brasileiro no exterior. Nesta fase deve levar em conta fatores como *design* do produto, preços de exportação praticados em outros países, preços de venda interna, facilidades concedidas a países membros do Mercosul ou outras parcerias, nível de qualidade dos produtos consumidos, quantidades importadas e produção doméstica, legislação do país com relação à importação do produto e hábitos e costumes do país. (Infante, 1984).

Depois de levantadas estas informações deve ser feita uma análise e então se tem uma visão das reais perspectivas do consórcio no mercado externo.

Os consórcios de exportação têm destaque especial por seu caráter incessante de aprimoramento da empresa em relação ao mercado internacional, muito mais exigente. Melhorias em qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas, logística são uma constante reformulação para atender ao comércio exterior e manter a competitividade das empresas.

Casarotto (1998), sintetiza as funções dos consórcios de exportação em quatro, a identificação das oportunidades de mercado; a análise das necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros; a identificação de tais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e, a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Entre os benefícios e vantagens conseguidos pelas empresas unidas em forma de consórcios, podemos identificar :

- ✓ Compra direta dos fabricantes;
- ✓ Serviços e gestão da exportação;
- ✓ Facilidades na formação de parcerias;
- ✓ Facilidade de penetração em novos mercados;
- ✓ Redução do risco através da diversificação do negócio;
- ✓ Redução de flutuação sazonal nas vendas;
- ✓ Acúmulo de *know-how* em marketing internacional;
- ✓ Fortalecimento de seu produto na indústria;
- ✓ Aumento do acesso às informações técnicas;
- ✓ Aumento do poder de captação de recursos financeiros;
- ✓ Redução dos custos de produção e exportação;
- ✓ Influência junto às organizações;
- ✓ Aumento dos lucros;
- ✓ Estabelecimento de novas estratégias de comercialização;
- ✓ Redução no custo da inexperiência, pelo fato do aprendizado coletivo;
- ✓ Efeito moral sobre as empresas participantes;
- ✓ Possibilidade de criação de uma marca forte;
- ✓ Possibilidade de melhoria na embalagem e rótulo do produto.

Levantando tantas vantagens nos leva a pensar o porquê da não existência de um maior volume de consórcios de exportação no mercado nacional e de modelos de sucesso. Alguns dos motivos estudados por seminários organizados pelo SEBRAE na década de 80 por Infante, são :

- ✓ Dificuldade com financiamentos;
- ✓ Diferenças no tamanho das empresas;
- ✓ Linhas de produtos competitivos;
- ✓ Precauções dos empresários quanto às informações confidenciais da empresa;

- ✓ Incerteza em relação às mudanças para o futuro;
- ✓ Escassez de talento gerencial para administrar as operações.

Entre os problemas na formação destes consórcios está principalmente a individualidade não só das empresas, mas como de seus dirigentes, em perder o mínimo de sua individualidade e ganhar o máximo de vantagens. Os empresários se preocupam mais com a vantagem que seu concorrente irá adquirir do que com o sucesso para o seu próprio negócio.

Estas dificuldades mostram a necessidade de esboçar estatutos bem elaborados para o consórcio, definindo aspectos de seu funcionamento, períodos bem determinados para atingir os objetivos, contando com certa flexibilidade para possíveis modificações. (Daemon, 1993)

Para se estruturar um consórcio de exportação são necessários alguns passos. Revendo algumas bibliografias e experiências podemos dividir a formação de consórcios em quatro momentos.

O primeiro deles é criar a conscientização do valor do trabalho em grupo, levando junto aos sindicatos e associações a mensagem do trabalho cooperativo e suas vantagens. Esta fase de conscientização é a mais crítica do processo e será essencial para o sucesso do negócio.

O segundo momento é ver como um grupo espontaneamente tem interesse e quer participar do consórcio com expectativas de superar as dificuldades que virão no decorrer do trabalho em grupo. Nesta etapa é feita a seleção dos produtos e análise das empresas envolvidas. As empresas participantes de um consórcio devem estar em mesmo nível de desenvolvimento tecnológico, de mercado e de gerência, além de já demonstrarem uma vocação regional.

É muito difícil obter-se um grupo homogêneo na prática. Antes de se formar um consórcio, deve-se analisar itens como perfil de capacidade de produção, fazer a adequação dos produtos, analisar posição econômica do consorciado e dos mercados alvos, além de fazer um estudo da viabilidade técnico comercial da interação entre a demanda e a oferta da região. Ao longo das negociações iniciais, haverá uma seleção ou filtragem natural, até se chegar nas empresas que participarão do consórcio.

O terceiro momento é a geração de informação e levantamento de dados, que irão definir a característica central do consórcio, se será somente de promoção, ou vendas, promoção e pesquisas de novos mercados, produção conjunta, atuando de forma nacional ou regional, etc.

E por fim o quarto momento é aquele que gerará o estatuto onde todas as regras do jogo serão discutidas e então, irá direcionar a vida do consórcio. É ainda definido o orçamento e o plano de marketing, onde estão as metas e objetivos que se pretende atingir.

Minervini (1997) descreve algumas etapas para a criação de consórcios :

- ✓ Identificar a capacidade de internacionalização da empresa;
- ✓ Comparar a necessidade do mercado com a capacidade das empresas do consórcio;
- ✓ Definir as funções direcionadas do consórcio;
- ✓ Organizar a estrutura básica do consórcio;
- ✓ Elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos;
- ✓ Selecionar pessoal especializado para as funções executivas e operacionais;
- ✓ Elaborar um plano de marketing e comunicação;
- ✓ Realizar treinamento de pessoal;
- ✓ Selecionar os canais de distribuição;
- ✓ Estabelecer um sistema de auditoria para o funcionamento do consórcio.

Infante (1984) sugere um modelo da ordem seqüencial para a montagem de um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas, de acordo com a Figura 5.

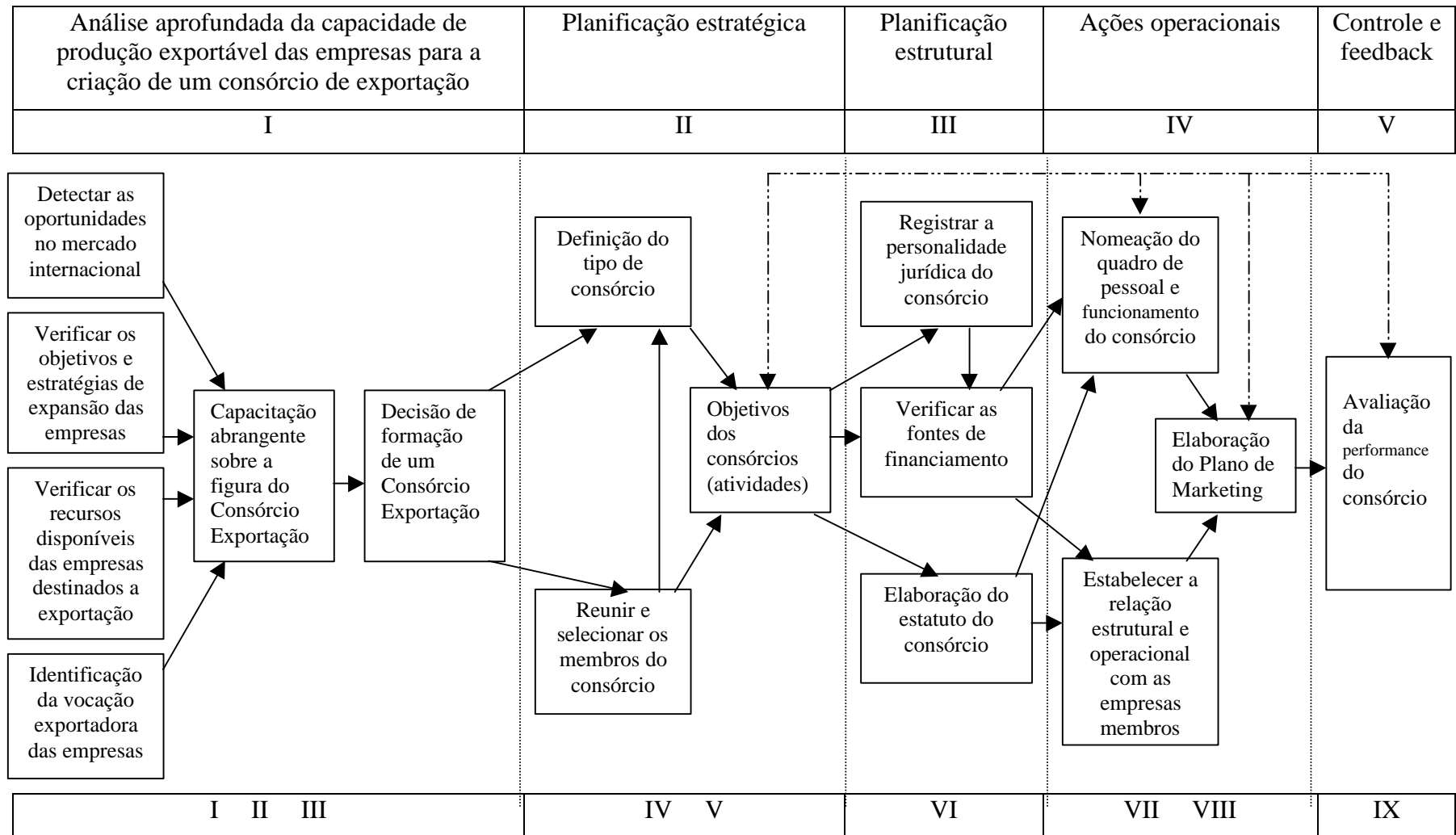


Figura 5 – Ordem seqüencial para montagem de um consórcio de exportação. (Infante, 1984)



Após 20 anos de estudos sobre consórcios de exportação no Brasil, vemos que os mesmos fatores são entraves para a formação de novos consórcios. Desde esta época busca-se no Brasil uma forma de melhor se estruturar e manter os consórcios de exportação.

O consórcio tem a vantagem para as pequenas empresas de exportar de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações. (Infante, 1984).

Na busca do êxito na formação dos consórcios é importante atender os seguintes itens :

- ✓ Realizar investimentos com um plano de ação bem delineado;
- ✓ O gerente do consórcio deve ser um executivo bem capacitado e ser neutro às empresas envolvidas;
- ✓ Ter um executivo em cada empresa acompanhando as atividades realizadas pelo consórcio;
- ✓ Buscar harmonia entre as empresas participantes;
- ✓ Levar em conta as diferenças culturais dos mercados.

Como incentivo para a formação de consórcios é importante a realização de iniciativas à mentalidade associativa com o intercâmbio de informações, idéias e pesquisa de mercado, a participação conjunta em eventos locais e internacionais, realização de catálogos conjuntos, etc.

A formação de consórcios é uma alternativa para a redução do alto índice de insucesso das micro e pequenas empresas, pois reduz custos, riscos e acima de tudo a realização de experiências em conjunto. Vale lembrar que o consórcio não é uma formação eterna e não irá perder a individualidade da empresa, somente irá fortalecer as relações com o mercado.

O consórcio pode estar voltado para o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade, pode facilitar o acesso a mercados internacionais com um menor custo, pode preocupar-se simplesmente com a formação e promoção de uma marca regional para alavancagem internacional, levantar e pesquisar tendências tecnológicas para melhoria de produto.

Na Tabela 7 a seguir, alguns serviços realizados pelos consórcios para atender as necessidades de demanda e exportação.

<i>Serviços</i>	<i>Descrição</i>
Informações	Os empresários estão sempre buscando informações sobre o mercado, seus clientes, custos, produtividade, aspectos legais, além de enfrentar correções de estratégias.
Negociações e pedidos	Suporte às negociações, redação dos pedidos, serviços relacionados, como jurídicos, informativos e dificuldades com idiomas.
Seguros e transportes	Formar relações com instituições de seguro e transportes garantindo privilégio devido a escala nestas operações.
Eventos	Organização de rodadas de negócios, missões comerciais e eventos internacionais que permitam aos empresários conhecer melhor seus mercados e buscar potenciais parceiros.
Suporte financeiro	Orientação sobre formas e fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implementação de projetos de inovação e a internacionalização da empresa.
Promoção territorial e setorial	Formação de qualidade e estímulo para a produção de setores, buscando a implantação de novas empresas compradoras na região.
Atração de investimentos externos	Atrair não somente investimentos em forma de capital, mas também atrair a participação de outras empresas em forma de parcerias.
Organização empresarial	A internacionalização pode requerer novos processos estruturais, assim como a formalização de contratos e parcerias específicas.

Tabela 7 – Serviços oferecidos pelos Consórcios de Exportação.  
Fonte : Minervini (1997) e Casarotto (1998).

Os consórcios devem ter versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, ter um estrutura técnica e relacional atuante, além de conhecerem intimamente seu mercado e seus produtos, tecnologia e serviços.

#### 4.1 Tipos de Consórcios

Os consórcios podem ser ecléticos, quando reúnem empresas de diversos ramos produtivos, ou especializados, quando agregam empresas de um mesmo ramo de produção.

(Infante, 1984). Os consórcios especializados parecem ter maior facilidade de implementação e ser a forma mais adequada para atender as necessidades das micro e pequenas empresas para desenvolver suas atividades de comércio exterior.

Em estudo na década de 80, Mônaco também define alguns tipos de consórcios, em relação a produtos e mercados e em relação aos serviços prestados.

Em relação a produtos e mercados um consórcio de exportação poderá representar um grupo de empresas que desenvolvam produtos similares sob o aspecto de produção, ou complementares que, embora diferentes, apresentem alguma similaridade. O consórcio de exportação dos complementares visa a criação de uma linha de produtos integrada com a participação de diversas fábricas, podendo-se, em certos casos, chegar-se à oferta de um pacote.

Em relação a serviços prestados poderá prestá-los a seus consorciados em função dos objetivos a que se propôs o agrupamento de empresas. Sob este aspecto, os consórcios poderão ser de promoção e de vendas.

Os consórcios de promoção visam assessorar as empresas através de uma série de serviços como a realização de pesquisa de mercados, missões empresariais e feiras no exterior, sugestão de canais de exportação e distribuição, assessoria na confecção de catálogos, intérpretes, tradução de correspondência, assessoria de comércio exterior, jurídica, etc. Os consórcios de vendas, além das funções mencionadas para os consórcios de promoção, executam as operações de vendas propriamente ditas.

Minervini (1997) classifica os consórcios em três tipos : promocional, comercial exportadora e união de empresas. O promocional é operacionalizado por um gerente que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada uma, mantendo suas individualidades. O comercial é a formação de uma *trading* para a execução das atividades, que não necessariamente são exclusivas. A união de empresas é a sociedade através de um acordo operacional, onde uma delas é líder.

Minervini separa ainda os consórcios em dois novos tipos, com relação às finalidades e com relação aos seus membros.

Os consórcios com relação às finalidades podem ser promocionais e operacionais. Na Tabela 8 a seguir, verificamos uma comparação entre os dois consórcios com relação às finalidades.

<i>Promocionais</i>	<i>Operacionais</i>
Serviços de secretaria, tradução, comunicação, consultoria	Criação de um plano de investimento e marketing
Treinamento	Identificação de mercados e parceiros
Realiza pesquisas de mercado internacional	Definição da linha de produtos e da política comercial
Assistência financeira, cambial, seguro, alfandegária, transporte	Desenvolvimento e identificação de fornecedores
Participa de feiras e missões empresariais	Criação de uma marca em conjunto
Publica catálogo de produtos em conjunto	Realiza e administra suas vendas

Tabela 8 – Consórcios Promocionais e Operacionais.

Fonte : Minervini, 1997.

Com relação aos membros pode ser mono ou pluri-setorial . Os mono-setoriais trabalham com o mesmo produto em vários estilos ou como agrupamento de empresas complementares. Os pluri-setoriais podem ser de setores diversos ou de setores complementares, onde juntos podem conseguir melhores condições contratuais.

De acordo com Propersi (1997), é difícil definir e classificar os consórcios, e conceitua como uma associação de pessoa física ou jurídica criada para a satisfação de desejos próprios de caráter econômico. Podendo ser voluntário, quando de constituição livre e coordenação da produção e de suas ações comerciais; obrigatório quando sua constituição é imposta por alguma entidade pública, ou colaborativo, quando produz vantagem para um grupo na mesma situação em busca de um interesse comum.

A formalização de um consórcio dependerá de suas características e objetivos definidos. Institutos, fundações e associações poderão assumir a forma de um consórcio, assim como parques e centros tecnológicos de caráter público ou privado. (Propersi, 1997).

Casarotto (1998) cita três tipos de consórcios, os setoriais, territoriais e específicos. Os consórcios setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e complementares. Os territoriais aqueles que unem empresas de todos os setores e atividades de um território. E os específicos restringem sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado.

## **4.2 Situação na Itália**

O formato cooperativo dos consórcios surgiu na Itália após a segunda guerra mundial como a única forma de cooperação viável para a economia. Devido a escassez de matéria prima, reduzida mão de obra especializada, entre outros fatores e a forte demanda externa no pós-guerra fez com que pequenas empresas se unissem para poder atender o mercado externo (Infante, 1984).

A formação organizada de consórcios se deu no início da década de 70, mas apenas em janeiro de 1981, foi sancionada uma lei especial para consórcios de pequenas e médias empresas, onde a pequena empresa é aquela com menos de 50 empregados e a média com menos de 250 empregados. (Propersi, 1997).

Até 1999 existiam na Itália 384 formações configuradas dentro da lei dos consórcios, representando em 1998 cerca de 12% das exportações italianas. Setenta e cinco por cento dos consórcios estão localizados no norte da Itália principalmente nas regiões de Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Vêneto. As dificuldades para montar consórcios no sul do país são muito evidentes. (Monforte, 1999).

A seguir Propersi (1997) descreve alguns tipos de consórcios que ocorrem com maior facilidade na Itália, entre eles o administrativo, agrícola, industrial, colaborativo e obrigatório. Todo consórcio na Itália, é um consórcio de exportação, com lei específica para cada um deles e com suas ações abertas para o mundo.

O consórcio administrativo tem a qualidade e posição jurídica atendendo a deveres da administração pública, por exemplo consórcios de obras ou de serviços de saneamento. São gerados unicamente pelo poder público para a gestão de serviços públicos.

O consórcio na agricultura são muito numerosos e realizados principalmente por proprietários para a execução de obras e serviços, beneficiamento, irrigação, melhoramento fundiário e cultivo, florestamento, entre outros.

O consórcio colaborativo é realizado por grupos que exercem a mesma ação sobre determinada região, por exemplo nos setores de celulose e papel, algodão, enxofre, metais preciosos, etc., demonstrando dificuldade de atuação pois contrasta com a autonomia dos empreendedores.

O consórcio industrial é realizado na produção e promoção comercial entre pequenas e médias empresas. São realizados consórcios de artesãos, por uma associação temporária, para uma sociedade cooperativa, entre empresas de várias dimensões e com diversos graus de eficiência. Dada as empresas concorrentes participantes deste consórcio e o conflito de interesses, eles têm pouca duração e são difíceis de administrar.

Os consórcios industriais podem ser verticais, quando atendem toda a cadeia produtiva, ou horizontais quando as empresas são do mesmo setor. Nos consórcios horizontais é possível uma realização maior de serviços em conjunto como: limitar o volume das vendas, aumentar a conquista de novos mercados, repartir o mercado entre os consorciados, centralizar os serviços comerciais, determinar as condições de venda, realizar publicidade de forma conjunta, participar de feiras e missões, realizar serviços de treinamento e pesquisa de mercado conjunta, cuidar da qualidade dos produtos, adotar normas de produção, garantir financiamento para o grupo, entre inúmeras outras atividades.

Os consórcios obrigatórios são sem fins lucrativos e decretados pelo Ministério do meio ambiente, são normalmente realizados para a reciclagem de recipientes e embalagens para líquidos em vidros, metais e plásticos. Obrigam-se a participar destes consórcios os produtores e importadores de embalagens vazias e cheias e as empresas que utilizam e distribuem as embalagens. O mesmo é realizado para baterias de chumbo e refugos de chumbo.

A quantidade dos tipos de consórcios atualmente evidencia a vastidão dos campos e setores que podem encontrar aplicações entre empresas. Na Itália, todos os tipos variados de formação de consórcio são muito bem apoiados pela legislação.

O consórcio italiano de exportação, é uma organização não lucrativa estabelecida em 1976 e que atende as micro e pequenas empresas com atividades exportadoras com a constituição de,

no mínimo, 8 empresas e, no máximo, 20 empresas. A maioria são setoriais de uma micro-região, alguns são de uma só cidade, como por exemplo o de jóias em Valenssa e outros subsetoriais se encontram em até 3 regiões italianas. Os consórcios desta região são na sua maioria promocionais, onde cada empresa atua de forma autônoma. Na região da Emilia Romagna existem consórcios envolvendo vendas e produção conjunta. (Monforte, 1999)

Monforte (1999), descreve ainda que a província de Vicenza, na região do Vêneto, tem o maior consórcio de exportação da Itália, com 120 empresas dos setores de alimentos, curtume e metal-mecânico. Em Vicenza, 90% das empresas exportam e, em cada 3 habitantes, um é empresário, mostrando alta experiência na internacionalização de empresas.

As análises sobre os distritos industriais italianos, mostram que a formação até hoje implantada em distritos isolados, devem buscar uma participação em um processo de integração mais amplo, onde caracterizam-se um conceito evolutivo ao distrito, que são as vilas produtivas.

As vilas produtivas apresentam uma visão mais amplificada dos distritos e apresentam, segundo Casarotto (1998), as características de integração entre zonas habitacionais e produtivas, união entre micro, pequenas, médias e grandes empresas, integração setorial com comércio, serviços, logística, indústria, união de toda cadeia produtiva, além de vínculos de solidariedade e caráter comunitário.

### **4.3 Aplicação no Brasil**

O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, hoje intitulado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, iniciou em 1975 as primeiras medidas para firmar um modelo adequado de exportação à realidade das empresas nacionais. Os primeiros passos de apoio constaram de seminários e cursos de sensibilização e informação sobre a importância da participação das pequenas empresas no esforço de exportação. (Infante, 1984).

Em 1980 o então Cebrae criou um Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora, chamado de PRONAEX. Este programa prestou assistência técnica às empresas a nível individual e aos consórcios formados, fornecendo apoio técnico e gerencial. No

Estado de São Paulo, de 1979 até 1984 , foram constituídos 22 consórcios e dava-se início à formação de mais 21. (Infante, 1984)

Existiram várias experiências em todo o Brasil, mas tanto as empresas como os operadores dos consórcios estavam bastante despreparados. O Pronaex estava bem estruturado, mas o mercado ainda não estava preparado para esta “novidade”.

O momento atual da conjuntura brasileira de comércio exterior é propício à criação desse modelo que parece ser a saída mais inteligente para a maioria das empresas de pequeno porte atuar na exportação. Os consórcios de exportação têm se mostrado de grande utilidade para pequenas empresas em diversos países, permitindo que, ao manter sua própria individualidade no mercado doméstico, exportem seus produtos para diferentes mercados, concorrendo com grandes fornecedores, beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção. (APEX, 1999).

Na década de 80 o Brasil já apresentava a formação de consórcios em mais de 15 Estados e em setores como: confecções, material de construção, indústrias metalúrgicas, artefatos de couro, mármore e granito, artesanato, carnes, palmito, calçados, madeira, autopeças, entre outros.

Nesta época viu-se uma maior facilidade para a implantação de consórcios de promoção e vendas. Os consórcios de promoção têm seu foco de ação na promoção comercial dos produtos das empresas participantes. Essa 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.

O consórcio de vendas, além das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não tiverem estrutura administrativa própria para exportar.

Os resultados esperados na aplicação e implementação de consórcios de exportação são os que beneficiam diretamente as empresas, tais como a concretização de negócios, a realização de acordos de colaboração técnico-industrial com empresas do exterior, as melhorias do nível de design, qualidade, embalagem, processos produtivos, a redução de riscos e custos para cada uma das empresas e a incorporação de tecnologia.



A formação do consórcio não garante por si só a competitividade das empresas da região, mas sim, unido ao sistema econômico local com a participação de vários componentes, como universidades, governo, associações empresariais, cooperativas de crédito, além de outros elementos.

O consórcio em si deve ser uma instituição capaz de exportar, e não apenas as empresas que compõem este consórcio. Há a necessidade da formação conjunta de marca, regras, qualidade e preços diferentes. Deve ser sem fins lucrativos, com incentivo governamental e não deve pagar impostos. Em termos de organização, na sua formação, além de executivos, deve existir a presença atuante de técnicos.

Não existe uma fórmula rígida para se criar um consórcio de exportação, pelo contrário, existe uma centena de razões que podem justificar a união de esforços, a exemplo do que se passa fora no mercado internacional.

É importante que a participação em um consórcio de exportação seja voluntária, e que os membros participantes eventuais saibam exatamente que vantagens lhes proporcionará a sua adesão aos agrupamentos. Eles devem estar bastante entusiasmados e convencidos do sucesso do empreendimento, para despertar a imaginação e provocar a cooperação dos membros potenciais.

A desatualização tecnológica é um entrave para o desenvolvimento dos consórcios no Brasil, por exemplo, equipamentos de confecções de *jeans* na Índia tecem 4m de largura e no Brasil as máquinas estão habilitadas para somente 1,5m, reduzindo consideravelmente o custo e diminuindo a competitividade brasileira. (Monforte, 1999).

O consórcio de exportação é a saída mais inteligente para as micro e pequenas empresas no mercado internacional.

#### 4.3.1 Sobre a APEX

O desenvolvimento do Brasil exige que as exportações aumentem significativamente. Para atingir a meta de US\$ 100 bilhões para 2002, o Governo Federal criou o Programa Especial de Exportações – PEE e a Agência de Promoção de Exportações – APEX em novembro de 1997. A função principal destes programas é apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem

as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados.

A APEX apóia algumas ações sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAEs estaduais. Entre estas ações estão a capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior, pesquisas de mercado, rodadas de negócios, informação comercial, e participação em feiras e seminários.

A APEX trabalha com cinco frentes promovendo o auxílio às exportações. Verificamos a classificação destes projetos na Tabela 9.

<i>Projetos</i>	<i>Características</i>
Projeto Setorial Integrado - PSI	Tem por característica essencial seu alcance setorial.
Projeto Horizontal - PH	Envolve a realização de várias ações de alcance multi-setorial.
Projeto de Formação de Consórcio	Tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação.
Projeto Isolado	Envolve a realização de uma única ação ou evento.
Projeto APEX – PA	É de iniciativa da própria APEX, a quem compete concepção, o planejamento, a elaboração do projeto, e a promoção de negociações.

Tabela 9 – Classificação dos projetos APEX.

Fonte : Site APEX.

A formação dos consórcios proposta pela APEX é definida em três fases: primeiro o apoio à criação do consórcio, depois a constituição do consórcio e, por fim, sua manutenção.

Na fase de apoio até a criação do consórcio, o objetivo principal é o de selecionar as empresas que formarão o consórcio, tendo como atividades a preparação da unidade gerencial do projeto, sensibilização e motivação das empresas, identificação das empresas e avaliação de suas experiências de exportação e de seu estágio tecnológico. São levados em consideração o porte e a experiência de cada empresa, identificando a estrutura e forma de organização do consórcio mais adequada para o grupo de empresas selecionadas.

A segunda fase é a constituição do consórcio em si, uma etapa de curta duração, que tem por objetivo a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativas e jurídicas,

definindo o estatuto, elaborando o regimento interno, delineando o perfil do gerente e a constituição jurídica do consórcio.

Por fim, na fase de manutenção, o objetivo é de consolidar e fortalecer os consórcios constituídos, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. O custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação, estudos de mercado, avaliação da necessidade de contratar consultorias de marketing, design, qualidade, produção e ações direcionadas à melhoria da oferta exportável, são algumas das atividades desenvolvidas nesta etapa.

O consórcio poderá necessitar do suporte ou mesmo da formação de uma empresa comercial exportadora, formando o braço exportador do consórcio. E caberá a esta empresa comercializar diretamente os produtos de cada um dos consorciados, ou em conjunto, buscar a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo Governo à exportação, administrar as vendas, prestar assistência nos trâmites administrativos e preparar a documentação necessária para a exportação.

As empresas participantes deverão definir se os produtos serão exportados com marca comum do consórcio ou com marca própria, acompanhada ou não por um selo do consórcio de qualidade estipulado conjuntamente.

Para a APEX, o consórcio de exportação é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade é constituída como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação.

Os documentos de constituição do consórcio de exportação exigidos pela APEX são o contrato social ou ata da assembléia de constituição, o estatuto e o regimento interno e, se houver, o instrumento de constituição jurídica da empresa comercial exportadora ou contrato de prestação de serviços. No Anexo 1, um modelo de estatuto sugerido pela APEX.

A APEX está gerenciando hoje no Brasil 75 projetos, entre setoriais, horizontais, isolados e de formação de consórcio de exportação. Somente projetos de formação de consórcios de exportação são 22. Na Tabela 10 identifica-se os setores e Estados dos projetos envolvidos.

<i>Setor</i>	<i>Estado</i>
Vestuário	Minas Gerais, Pernambuco, Espírito Santo, Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo
Mármore e granitos	Rio Grande do Sul
Artesanato	Paraná
Partes e componentes de aeronaves	São Paulo
Gemas, jóias e artefatos	Minas Gerais
Confecção e calçados	Santa Catarina

Tabela 10 - Projetos da APEX em andamento em agosto de 2000.

Fonte : Site APEX.

No Estado de Santa Catarina a APEX está investindo somente no setor de confecções e calçados através de um único projeto gerenciado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC. Existe em estudo um projeto para a exportação de frutas, onde Santa Catarina será contemplado com a produção de maçãs em São Joaquim.

## **CAPÍTULO 5 - MODELOS E CASOS EM SANTA CATARINA**

Nos capítulos anteriores foram vistos os conceitos básicos sobre globalização, comércio exterior, micro e pequenas empresas, redes de negócios e consórcios de exportação que serviram de embasamento para o estudo descrito a seguir.

A partir deste capítulo serão delineados os objetivos e a forma da pesquisa, assim como a descrição em si dos consórcios estudados; as análises, considerações e sugestões sobre eles, e a apresentação de indicadores vislumbrando o sucesso destes e de outros consórcios.

### **5.1 Objetivos da Pesquisa**

Foram levantados dados para o diagnóstico dos consórcios de exportação no Estado de Santa Catarina neste ano de 2000, com caráter histórico, buscando conhecer todos os consórcios existentes, suas características, as etapas de desenvolvimento e as perspectivas do trabalho em grupo.

Trata-se de uma análise geral com o desenvolvimento de uma estrutura descritiva para a apresentação dos casos, é realizada através da explanação, observações e análises. As percepções foram retiradas de entrevistas não estruturadas e realizadas de forma aberta; um detalhamento dos itens pesquisados encontra-se no Anexo 2. Baseando-se na pesquisa conceitual realizada anteriormente as entrevistas, na leitura de artigos, navegação na internet, conhecimento dos setores, foram elaborados questionamentos de acordo com a evolução das entrevistas e maturidade dos consórcios, consolidando-se nas perguntas deste anexo.

Os consórcios encontrados para estudo foram os descritos da Tabela 11 a seguir, de acordo com setor, região e entidade associada.

<i>Nome</i>	<i>Setor</i>	<i>Região</i>	<i>Entidade Associada</i>
VALLEY WAY	Confecções	Brusque	FIESC / APEX
ASECASJB	Calçados	São João Batista	FIESC / APEX
(informal)	Horticultura	Caçador	EPAGRI
MOLDEXPORT	Moldes e matrizes	Joinville	Privado
PROMÓVEL	Móveis	São Bento do Sul	Abimóvel / APEX

Tabela 11 – Consórcios estudados no Estado.

Através de informações relatadas pelos gerentes e responsáveis, foi possível ter uma visão sistêmica da atuação do consórcio. Informações e dados sobre os principais responsáveis e entrevistados estão no Anexo 3, para eventuais consultas. Também foram contactados alguns empresários participantes dos consórcios para termos uma visão prática da atuação.

Analisando estas características se pretende definir alguns indicadores que, se seguidos, reduzirão os riscos de insucesso na formação de consórcios de exportação. Ao se iniciar um processo de formação ou durante a seleção de empresas deve-se estar atento a estes indicadores.

## 5.2 O Problema

A agressividade e agilidade do mercado externo e globalizado constituem exigências muitas vezes difíceis de serem atendidas pelas micro e pequenas empresas. Carentes de recursos e informações estas empresas têm dificuldade em competir com este mercado, e por outro lado, o Brasil busca o equilíbrio de sua balança comercial através do aumento de suas exportações.

Os consórcios de exportação são uma forma viável para aplicar estratégias conjuntas e visualizar resultados a curto prazo, aumentando a colaboração entre empresas e auxiliando no desenvolvimento regional.

Este tipo de formação sofre dificuldades no desenvolvimento de suas atividades, dada a inexperiência dos empresários e líderes atuantes neste processo.

### 5.3 A Forma de Pesquisa

Através de visitas e entrevistas com empresas participantes dos consórcios, gerentes e entidades organizadoras, foi possível levantar dados sobre a atual estrutura dos consórcios, sua origem e a busca por metas de exportação. Os questionamentos não foram estruturados em forma de questionários devido ao número reduzido de consórcios no Estado e a facilidade de comunicação com os envolvidos.

Através de entrevistas e pesquisas realizadas, juntamente com a análise de documentos, jornais e revistas especializadas, mesmo bastante insipientes, foram relatadas a situação do mercado atual e a formação de consórcios de exportação no Estado há duas décadas. Dada a atualidade do assunto tratado e a dinâmica de competitividade nas empresas, a mudança é uma constante neste trabalho, tendo a internet e jornais e revistas da área, como as principais fontes de informação.

Após efetuada a pesquisa, os entrevistados tiveram acesso ao relatório gerado, validando às informações coletadas e a pesquisa realizada. A seguir a Figura 6 que reflete a forma pesquisada.

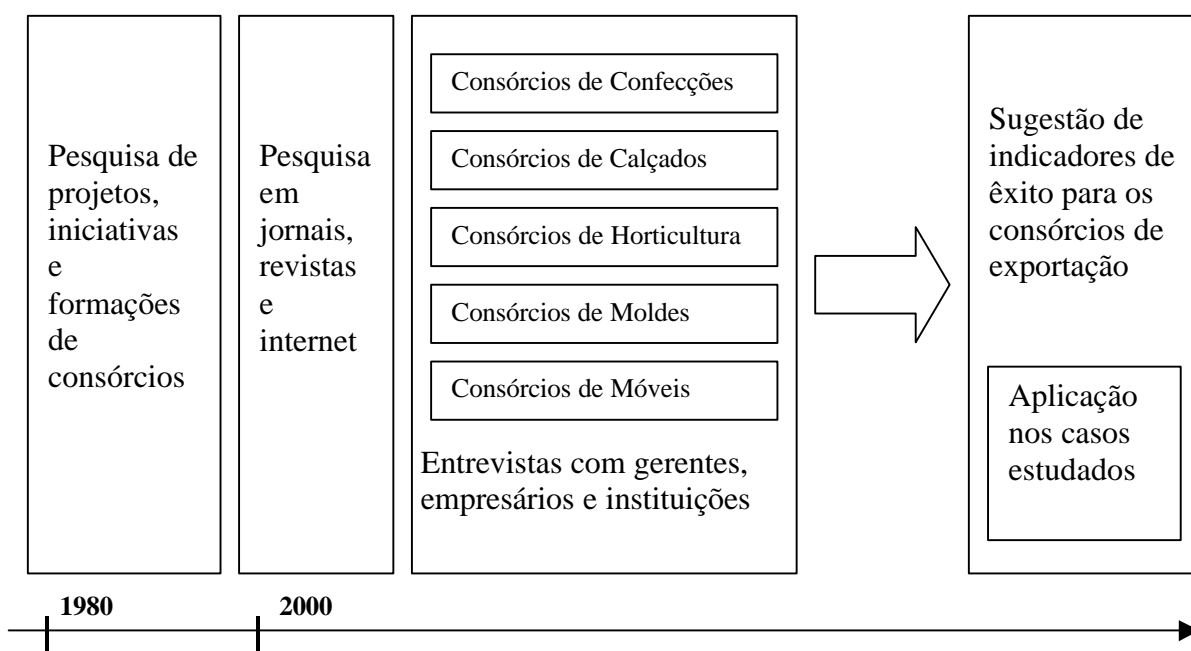


Figura 6 – Forma de realização da pesquisa.

## 5.4 Indicadores de Êxito

Para facilitar a análise de consórcios de exportação, visando seu êxito, propomos neste estudo alguns itens genéricos que servem para a avaliação do sucesso na formação de consórcios de exportação. Estes itens são indicadores que se analisados e seguidos anteriormente a formação destes consórcios, ou mesmo durante sua formação, poderão minimizar as condições de fracasso.

Durante a análise e os estudos das características das formações dos consórcios, dos elementos chaves que vêm facilitando a aplicação de suas ações, e usando recursos da bibliografia, descrevemos estes indicadores, que se seguidos, terão grandes chances de continuidade e êxito no grupo.

Na seqüência estes indicadores :

- ✓ Interesse: A formação do grupo deve surgir do interesse dos empresários em uma região, ou setor, e não da aplicação partindo de instituições ou associações. A razão do êxito parte do grupo, de suas ações e iniciativas próprias, por isto o interesse deve surgir dos empresários, até para a facilidade de manutenção da coesão do grupo.
- ✓ Planejamento: É necessário definir em sua origem, as definições e características do consórcio, se são grupos voltados à produção, promoção e, ou, comercialização conjunta. Deve existir ainda uma visualização dos benefícios diferenciais que serão alcançados com o trabalho em grupo, através de planejamento e busca por metas comuns.
- ✓ Homogeneidade do grupo: O consórcio deve ter a participação de empresas homogêneas, tanto em suas características técnicas e gerenciais, como culturais e sociais. Todas as empresas devem procurar resolver seus problemas de forma conjunta e solidária.
- ✓ Homogeneidade dos produtos: Além das empresas, os produtos também devem ser homogêneos ou complementares, e de preferência atendendo a um mesmo canal de distribuição. Produtos homogêneos são aqueles concorrentes entre si, e complementares aqueles que unidos formam um produto final, ou atendem a um mesmo comprador.



- ✓ Participação do líder: O gerente é pessoa fundamental no processo para garantir a união do grupo e compartilhar com suas diferenças. Ele deve ser pró-ativo e responsável pela manutenção da coesão do grupo.
- ✓ Parceria: Devem existir parcerias com instituições ou associações, que possam ser consultadas quando do interesse do grupo. Estas instituições não devem liderar o processo, apenas dar suporte para sua sustentação.
- ✓ Necessidade e Confiança: Os conceitos chaves para a obtenção de êxito nas formações de consórcios de exportação, são a Necessidade e a Confiança. A necessidade deve surgir do grupo, para então se buscar a melhor forma de associativismo que atendam seus objetivos e resolvam suas dificuldades. Com a formação desta união será adquirida a confiança necessária, crendo na honradez e discrição pertinentes, para manter a coesão do grupo.

Os indicadores baseados na homogeneidade tiveram sustentação na teoria de Rogers (1995) que explica a natureza do fluxo de comunicação nas redes através dos conceitos de homogeneidade e heterogeneidade. O autor coloca que o princípio humano de comunicação entre indivíduos é mais freqüente entre seres parecidos, ou com características homogêneas. Esta similaridade inclui as crenças, a educação, o *status* social e os gostos.

Tanto para a homogeneidade do grupo, como dos produtos, as observações de Rogers (1995) são válidas.

O critério sobre a participação do líder é baseada na nova visão de Senge (1998) sobre a liderança nas organizações, onde os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir grupos onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades, aperfeiçoando seus modelos mentais e sendo responsáveis pela aprendizagem.

Também em toda bibliografia revisada no estudo da teoria dos consórcios, seja em Mônaco (198-), Infante (1984) ou Minervini (1997), os autores falam da participação atuante do líder, sendo este elemento chave no desenvolvimento das atividades e na evolução dos consórcios.

É do líder a responsabilidade pelo planejamento, também abordado em Senge (1998) e citado neste estudo como um dos critérios essenciais para se dar seguimento ao crescimento do consórcio.

Em relação aos demais indicadores, não relacionou-se com algum autor ou bibliografia, mas foram sustentados sobre a análise dos casos estudados e de conceitos considerados fundamentais para o momento que os grupos vivenciam e projetam êxito em suas atividades.

Estes indicadores devem ser utilizados como guias por parte das empresas e grupos que tenham em mente a formação em consórcios e também pelos líderes e gerentes que estejam com planos de implantação. Na Figura 7, visualiza-se a aplicação destes indicadores sobre o consórcio.

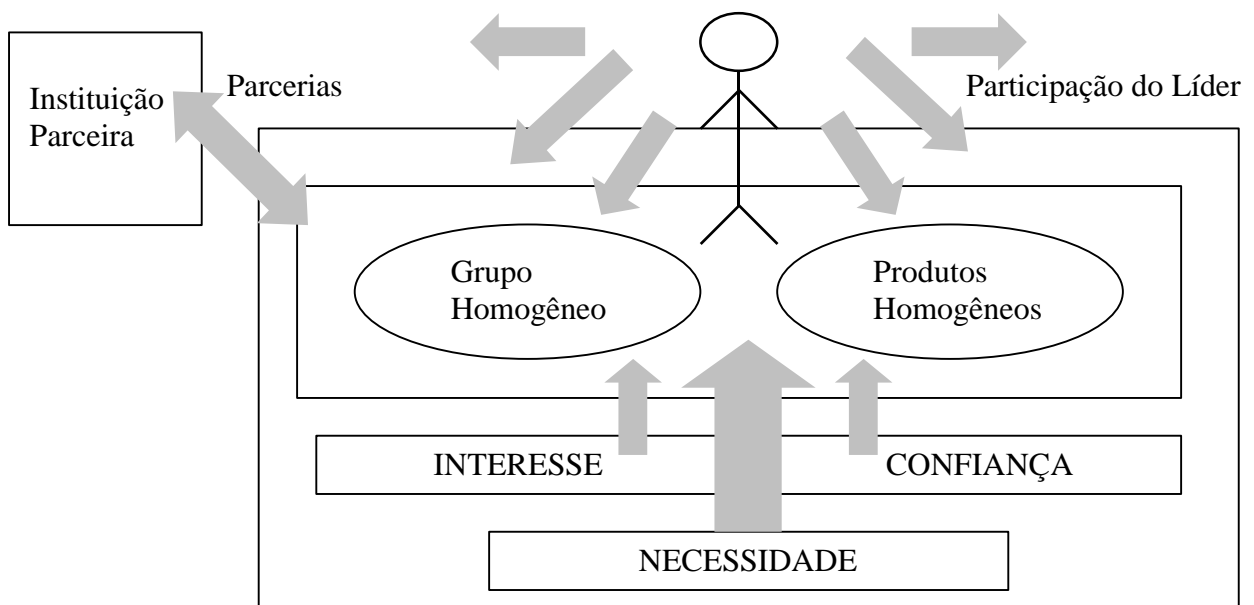


Figura 7 – Visualização dos indicadores propostos.

### 5.5 Os Primeiros Casos em Santa Catarina

O primeiro consórcio de exportação no Estado de Santa Catarina foi no final dos anos 60, pelas empresas têxteis do Ato Vale do Itajaí. A partir da necessidade de minimizar custos e compartilhar despesas no mercado internacional, um grupo de empresários constituiu uma nova empresa no formato de uma comercial exportadora.

É interessante observar que se tratavam de grandes empresas, e mesmo com seu porte tinham a necessidade do trabalho cooperado para aumentar suas possibilidades de vendas, ainda que tivessem seus produtos concorrentes. A empresa comum realizava pesquisas de mercado, identificação de importadores, participação em eventos, etc.

Depois de aproximadamente 3 anos, estas empresas alcançaram seus objetivos, passando então a dissolver a empresa comum. Cada empresa se estruturou internamente com seu departamento de comércio exterior próprio. Tratava-se do primeiro caso exitoso da formação de um consórcio de exportação no Estado.

No início da década de 80, seguindo os incentivos do Pronaex, foram criados mais três consórcios de exportação no Estado, o Export Móveis, no setor moveleiro; o Brasmaq, de máquinas para madeira; e o Catex, no setor têxtil. Todos eram orientados pelos CEAG's – Centro de Assistência Gerencial, que mais tarde se tornaram os SEBRAE's regionais.

O Export Móveis, tinha sua sede na cidade de São Bento do Sul, unindo empresas da região e orientados pela Fetep / CDM – Centro de Desenvolvimento Mobiliário. Iniciou com 21 empresas e, em dois anos e meio encerrou suas atividades com a participação de apenas oito, que estruturaram seus próprios departamentos de exportação e passaram a agir isoladamente.

Este consórcio beneficiou-se de tecnologias incorporadas por consultores estrangeiros, como técnicas de secagem, verniz, cola, etc. Passaram um período inicial bastante complexo, já que tiveram que fazer ajustes na produção para atender as exigências do mercado. Seus principais mercados eram os Estados Unidos, Porto Rico, França e Inglaterra.

O Brasmaq foi a primeira experiência nacional a formar um consórcio de exportação unindo três estados, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O produto deste consórcio era a elaboração de máquinas completas para atender o setor mobiliário. Iniciou e terminou suas atividades em dois anos, reunindo doze empresas. Tinha sua sede em Florianópolis.

O foco de atuação deste consórcio era em países com reservas florestais localizados na América Latina, principalmente Chile, Peru, Argentina e Bolívia. Acabou se extinguindo pelas dificuldades dos bancos internacionais em emitir cartas de crédito aos importadores.

O Catex, denominada Catarinense Têxtil de Exportação, reuniu um grupo de onze empresas de Joinville, Itajaí e Blumenau, formando uma empresa comercial exportadora. Dos três

consórcios formados, foi o que teve maior duração, com três anos e atendeu plenamente seus objetivos. A dissolução do grupo coincidiu com a finalização do Pronaex.

Os três consórcios descritos foram modelos exitosos para as condições da época e serviram como exemplo para o aquecimento do comércio exterior no Brasil. Universidades passaram a criar mais cursos de comércio exterior, as empresas passaram a enxergar melhor as oportunidades internacionais e os empresários estavam vislumbrando novos mercados.

Os consórcios descritos duraram em média três anos, que foi o tempo necessário para que o grupo conquistasse um aprendizado comum, adquirindo conhecimento suficiente para montar o seu próprio departamento de exportação e separar-se do grupo. Este tempo também foi o mesmo em que os subsídios oferecidos pelo Governo finalizaram na época, levando a crer que as empresas estavam unidas pelo interesse no incentivo, mais como aprendizado conjunto do que a exportação em si.

Após este período de movimentação para exportação, o Brasil passou os últimos dez anos por uma situação bem diferente, uma verdadeira enxurrada de produtos importados. Com o mercado aberto, os produtos estrangeiros, principalmente chineses, passaram a competir bruscamente no mercado interno. As empresas nacionais foram obrigadas a se modernizar e buscar menores custos de produção para poder concorrer com os importados, em seu próprio mercado.

Com isto as empresas se preparam melhor para poder atender também o mercado externo e, a partir do próximo ano, talvez seja o momento, com a virada do século, do Brasil passar por um novo período de exportações.

## **5.6 Casos em Andamento no Estado**

Trataremos neste tópico do objeto principal deste estudo, analisar os consórcios de exportação que estão atualmente em funcionamento no Estado de Santa Catarina. Iniciaremos com os gerenciados pela FIESC, os consórcios de confecções em Brusque e calçados em São João Batista; a formação de grupos informais em Caçador no setor de horticultura; consórcios formados por iniciativa própria com empresários de Joinville no setor de moldes e matrizes; e

uma breve descrição do Promóvel, Programa Nacional para a Exportação de Móveis com sede em São Bento do Sul.

Além destes casos existem outras ações que vêm surgindo junto às associações de classe como Associações de Micro e Pequenas Empresas – AMP's, Associações Comerciais – ACI's ou incentivados pelos SEBRAE's, seja por conta própria ou através de projetos especiais.

Com os consórcios apresentando seus primeiros resultados, está se despertando o interesse para que outros grupos, ou mesmo setores, se mobilizem na formação de novos consórcios. A seguir relatamos os casos estudados.

#### 5.6.1 Consórcios implementados pela FIESC

A FIESC lançou um único projeto de consórcio de exportação para promover a exportação das empresas do setor calçadista e vestuário em fevereiro de 1999. O consórcio das empresas de calçados, vestuário e artefatos de tecidos de Brusque e São João Batista tem o objetivo de aumentar o número de empresas no mercado internacional e contribuir para o aumento do volume de exportações nacional. A primeira fase depois da divulgação foi a análise dos setores, que consistiu na primeira etapa para a formação do consórcio. A pesquisa, que englobou 182 indústrias, 142 do setor de vestuário e 40 calçadistas, mostrou a pequena preocupação com o mercado externo e a falta de uma cultura exportadora.

O setor calçadista de São João Batista produziu 372,1 mil pares de calçados por mês e empregou 1.500 trabalhadores em 1998, registrando um crescimento de 1% com relação ao ano de 1997. O faturamento de 1998 alcançou os R\$ 56 milhões, o que significou um aumento real de 6,1% comparado com 1997. Somente 20% das empresas do setor exportam principalmente para a Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai.(CIN, 1999)

Já o setor de vestuário e artefatos de tecido de Brusque, produz uma grande variedade de produtos, com uma produção mensal de 3 milhões de peças. Apesar do grande volume de produção, as indústrias trabalham aproximadamente com 80% da sua capacidade instalada. As 142 indústrias do setor empregaram em 1998 cerca de 4,1 mil trabalhadores, registrando um acréscimo de 8,8% em relação a 1997. A performance positiva também foi registrada no faturamento que, em 1998, alcançou os R\$ 160 milhões. Neste setor, somente 7% das empresas

exportam, principalmente para os mercados da Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. As principais dificuldades para exportar apontadas pelas empresas é o contato com o cliente (26%) e o pouco conhecimento do mercado (16%). (CIN, 1999)

A formação do consórcio foi uma iniciativa da própria FIESC instigada pelo fomento proposto pela APEX no desenvolvimento de consórcios de exportação de micro e pequenas empresas, principalmente para as não exportadoras.

Em março de 1999 foram realizadas várias reuniões com empresários das regiões buscando explicar sobre a idéia, mostrando as vantagens e facilidades da formação de consórcios. No primeiro momento foram contactadas cerca de 200 empresas de cada setor e para a primeira reunião compareceram cerca de 80 delas. Esta foi a primeira etapa do processo.

Com este grupo foram realizadas palestras, reuniões individuais, aplicação de questionários para identificação do potencial de exportação de cada uma delas e seu verdadeiro interesse no processo. Após este “refinamento” restaram 35 empresas de cada setor.

A segunda etapa do consórcio foi a capacitação realizada para 16 pequenas empresas do setor calçadista de São João Batista e 17 do setor do vestuário e artefatos de tecido de Brusque para sedimentar a estruturação do consórcio de exportação.

Estas empresas passaram por um período de capacitação nas áreas de comércio exterior, marketing, moda e design, qualidade e técnicas de produção. O treinamento havia sido planejado para 160 horas, mas foi realizado por um período bem mais extenso, dada a necessidade constatada na etapa anterior, de 1.800 horas. Durante o treinamento algumas empresas se conscientizaram de que não estavam preparadas, ou de que não era o momento, ou por outros motivos quaisquer que as levaram a desistir da participação na formação dos consórcios.

Alguns treinamentos e consultorias foram realizados com consultores italianos explanando sobre os modelos de consórcios de exportação na Itália, o papel dos organismos públicos no fomento ao comércio exterior e a experiência do consultor, Lorenzo Maggio, no Consórcio Vicenza Export.

Nicola Minervini foi outro consultor italiano muito presente neste projeto, autor de diversas bibliografias sobre o assunto, foi ele que desenvolveu a espinha dorsal do projeto, prestou consultorias e ministrou seminários sobre associativismo, visando sensibilizar os

empresários sobre as vantagens da exportação em grupo. O consultor colocou ainda que é preciso vender a idéia do consórcio como uma forma eficiente e mais barata de negociar produtos no mercado internacional, pois hoje os empresários preferem exportar sozinhos e acham que perdem autonomia exportando em conjunto.

Esquecem os empresários que o consórcio tem poder de barganha à medida que compra em maior quantidade dos fornecedores por preços menores e consegue vender para grandes clientes com preços competitivos. Para Minervini, a exportação é por definição uma estratégia de longo prazo e a estruturação do consórcio é muito importante e demanda tempo e investimento.

Praticamente um ano após terem sido iniciadas as reuniões de conscientização e planejamento, cada setor formou seu consórcio com a participação de nove empresas cada um. Os consórcios são associações sem fins lucrativos, regidos por um estatuto e um regimento interno e dirigidos por uma equipe de cinco a sete pessoas, entre diretoria executiva, conselho fiscal e de ética, e os gerentes. Os gerentes são responsáveis pelas ações de planejamento, comercial e gerencial.

A partir de junho de 2000 foram iniciadas ações comerciais, realizando estudos de mercado, contatos internacionais, formação de parcerias e identificação de nichos. O consórcio de calçados tem se focado mais no mercado do Oriente Médio, por ser este um mercado de poder aquisitivo alto e sazonalidade inversa, através de ações promocionais, tais como, a participação em feiras naquela região, o que já apresentou os primeiros resultados comerciais com a venda de mais de 5.000 pares totalizando mais de US\$ 65.000,00. O Consórcio de confecções tem como mercado-alvo a América Latina, principalmente o Mercosul, sem ter apresentado resultados até o momento.

O consórcio de confecção é formado por nove empresas, sendo duas da linha *jeans*, outras duas da linha infantil, uma de *lingerie* e as outras quatro de malharia em geral, mas nunca com o mesmo produto. A execução de algumas ações promocionais conjunta destes empresários torna-se mais complicada, já que o grupo possui diferentes tipos de produtos, e, em alguns casos para cada tipo cabe ações específicas que devem focar um determinado segmento. Por exemplo, a participação em feiras é um trabalho que não proporciona uma redução de custos para o grupo, já que para o setor de confecções as feiras são bastante segmentadas e cada uma das empresas necessita participar de feiras específicas.

Este consórcio não tem como objetivo o ganho em escala, mas sim ter um diferencial em sua linha de produtos. Também não optaram por ter uma marca própria neste momento, já que pretendem reforçar o nome do fabricante nas ações internacionais. Estão estudando uma nova marca que servirá como “guarda-chuva” nas ações internacionais.

O consórcio de calçados de São João Batista possui empresas mais estruturadas em técnicas de gestão da produção do que em Brusque. O sindicato do setor de calçados tem uma forte atuação no segmento e busca sempre ações que promovem um desenvolvimento conjunto, propiciando assim uma maior unidade do setor.

O consórcio é formado por nove empresas que produzem calçados femininos, todos com linhas de produção diferentes mas com características comuns. No momento ainda não possuem estratégia de produção em grande escala mas pretendem aplicá-la no futuro, com melhor integração das empresas.

Serão necessárias também a adequação dos produtos, com a certificação ISO 9000, considerado requisito básico para exportar para alguns países e a definição de uma marca única ou selo de qualidade que poderá transformar o consórcio numa espécie de grife. Há ainda a possibilidade de fabricação terceirizada, tornando o consórcio fabricante de produtos para uma marca internacional com garantia de qualidade e mão-de-obra mais em conta.

A FIESC pretende com esta aplicação e acompanhamento destes consórcios desenvolver uma metodologia própria para formação de outros consórcios no Estado. Uma característica já levantada é que na formação de outros consórcios caberá a instituição apenas as ações até a formação do consórcio, treinamento, estabelecimento jurídico e organizacional; deixando as ações comerciais e promocionais sob desenvolvimento e execução dos futuros grupos de consórcios que serão formados.

As principais dificuldades levantadas pelos responsáveis do consórcio de exportação na FIESC são a dificuldade de acesso a créditos para micro e pequenas empresas, além da falta de preparo dos empresários para o trabalho em grupo, buscando vantagens conjuntas.

A metodologia de trabalho utilizada inclui a análise do setor e *check-up* de exportação, seleção de empresas, desenvolvimento de treinamento em assuntos como qualidade, *design*, processos de produção, custos, marketing e operacionalização da exportação. Além de realizados estudos de mercados, adequação de produtos e programas de promoção.



As etapas do projeto foram estabelecidas de forma a estimular uma conscientização da atividade exportadora para o sucesso da exportação das empresas participantes. A metodologia seguida na elaboração do projeto pode ser visualizada na Tabela 12.

<i>Etapas</i>	<i>Descrição</i>
Etapa 1	Análise do setor, seleção de empresas participantes e definição da metodologia
Etapa 2	Conscientização para atividade exportadora
Etapa 3	Preparação para exportação e a cultura de exportação
Etapa 4	Estudos de mercado
Etapa 5	Adequação de produtos em relação a qualidade e design
Etapa 6	Promoção de exportação através de missões empresariais, publicidade e propaganda, criação de marca ou selo de qualidade
Etapa 7	Operacionalização da exportação
Etapa 8	Controle e acompanhamento

Tabela 12 – Etapas do processo de formação de Consórcios da FIESC.  
Fonte : FIESC.

Os principais objetivos do projeto, além de incrementar o número de empresas e sua capacidade exportadora, e ainda criar efeitos multiplicadores dos resultados obtidos para aplicação em outras regiões do Estado, são:

- ✓ Redução de custos e riscos para cada um dos participantes do projeto;
- ✓ Desenvolvimento da cultura exportadora;
- ✓ Sensibilização do segmento às tendências da moda (vestuário e calçados) incrementando o conteúdo de *design* e qualidade nos produtos dos participantes;
- ✓ Formação de um grupo de empresários e multiplicadores para disseminação a outras empresas;
- ✓ Melhoramento do conhecimento das empresas com relação processos produtivos, técnicas de comercialização, valor agregado do produto;
- ✓ Favorecimento das possibilidades de colaboração industrial e comercial entre empresas catarinenses e empresas do exterior;

- ✓ Mudança de atitude frente à internacionalização;
- ✓ Superação da tendência da individualidade.

Como resultados deste consórcio espera-se :

- ✓ Concretização de negócios;
- ✓ Realização de acordos de colaboração técnico-industrial;
- ✓ Incremento no nível de *design*, qualidade, embalagem, processos produtivos;
- ✓ Redução de riscos e custos para cada uma das empresas;
- ✓ Incorporação de tecnologia;
- ✓ Mudança de atitude frente à internacionalização.

A seguir será detalhado separadamente cada um dos dois consórcios gerenciados pela FIESC, com uma visão mais prática feita pelos gerentes locais e empresários participantes.

#### 5.6.1.1 Consórcio de confecções

As ações comerciais deste consórcio se deram início em julho de 2000, e, no momento estão sendo realizados contatos com a Argentina, Chile, Bolívia, Uruguai e em menor escala com o México. Para o último trimestre do ano estão programadas rodadas de negócios em Santa Cruz de la Sierra na Bolívia, Buenos Aires na Argentina, e Montevideo no Uruguai.

As ações estão concentradas principalmente na participação em feiras como visitantes para analisar tendências, e como expositores, na execução de rodadas de negócios no Brasil trazendo empresários estrangeiros, e também participação no exterior. Como próximas ações têm a apresentação de um catálogo conjunto e a criação de uma página na internet.

As relações comerciais são realizadas pelo gerente do consórcio que intermedia as negociações com agentes e representantes no exterior. É o gerente que realiza o envio de amostras, elabora propostas, analisa potenciais parceiros e busca mercado. Neste consórcio a ação do gerente é quase que particular e específica de cada empresa, já que cada uma trabalha em uma linha de produto diferente da outra.

O consórcio tem uma característica muito peculiar que é o de manter as particularidades do produto adicionando valor agregado e mantendo a marca do fabricante. Não produzem em escala para atender grandes clientes, têm o foco de atender pequenos e médios clientes.

O mercado alvo é o Mercosul, incluindo Chile e Bolívia. Buscam alcançar o mercado europeu e americano em dois anos. Para o ano de 2000 não possuem expectativas de exportação, já que o consórcio praticamente iniciou no segundo semestre. Para o ano de 2001 pretendem exportar US\$ 1 milhão.

Em comparação com um consórcio também de confecções de São José do Rio Preto, em São Paulo, o de Brusque tem características peculiares que quase não o enquadram como consórcio. O consórcio paulista reúne quinze empresas que desenvolvem exatamente o mesmo produto, conseguindo com isto ganhos em escala. Em agosto de 2000 fecharam um contrato com a maior cadeia de redes americanas Wall-Mart, oferecendo 500.000 unidades. O consórcio de Brusque não conseguiria atender um pedido deste tamanho, até porque as empresas possuem produtos diferentes uma das outras.

Em São Paulo, toda a relação comercial é feita através de uma agência comercial exportadora, onde os clientes não conhecem os fabricantes e a relação comercial é realizada diretamente com a agência. Em Brusque, a estratégia é que o cliente conheça a marca do fabricante e saiba de quem está comprando. Em breve existirá a marca do consórcio que servirá como “selo de qualidade” identificando aquela empresa como integrante deste grupo. O gerente do consórcio vê a união como uma forma de alavancar as empresas participantes, por isto a importância de manter a marca do fabricante nos produtos.

As empresas se reúnem semanalmente e discutem estratégias de atuação e ações comerciais conjuntas. No entanto, os gastos com envio de amostras, a burocracia dos papéis e documentação de exportação são realizadas por cada empresa individualmente. Num futuro espera-se que uma porcentagem das vendas seja revertida para o consórcio pagando estes gastos operacionais e outros administrativos.

Os empresários apresentam uma mentalidade ainda muito fechada para o trabalho em grupo, mas com as constantes demandas externas onde eles não conseguem atender com sua baixa capacidade de produção, estão buscando formar parcerias com seus concorrentes para

poder atender a este mercado. É o caso de duas fabricantes de *jeans* que procuraram adequar seus produtos a um provável pedido internacional.

O gerente do consórcio levanta um ponto bastante importante na formação deste consórcio. A seleção inicial de empresas deveria ter sido realizada com empresários de uma mesma linha de produtos, já que desta forma tão diversificada, a administração do consórcio torna-se difícil e os resultados são praticamente individualizados.

#### 5.6.1.2 Consórcio de calçados

Com objetivo de auxiliar as empresas do setor calçadista que exportam, mas enfrentavam dificuldades, o Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, resolveu buscar auxílio para estas empresas buscando apoio da FIESC. Foi apresentado um projeto já existente no Rio Grande do Sul e através deste estudo, a FIESC buscou na APEX auxílio para as necessidades do setor.

O fato de a FIESC ter criado junto à APEX, um projeto macro para atender duas demandas de forma simultânea, foi considerado falho pelo gerente do consórcio, já que cada setor tem suas necessidades e características diferenciadas.

Segundo o gerente do consórcio os cursos aplicados na segunda fase do consórcio, não foram de todo adequados, já que os empresários não foram orientados para o trabalho em grupo, mantendo uma característica individualista muito forte. Foi necessário ainda um trabalho de conscientização periódico para atingir a consciência de grupo nos empresários.

Das nove empresas participantes, oito fabricam sandálias e sapatos femininos e uma fabrica sapatos infantis. São empresas com características bastante distintas, algumas fabricam sapatos em couro, outras em tecido sintético, algumas usam solado de madeira, outras emborrachados. O grupo não é coeso e encontra-se um desnível técnico bastante grande.

As empresas vieram buscar a formação do consórcio na intenção de suprir a falha existente em sua sazonalidade e por isso optaram por conhecer o mercado árabe, onde ocorre justamente a sazonalidade oposta. Segundo o gerente do consórcio, os Emirados Árabes movimentaram em 1999 cerca de US\$ 360 milhões somente em sapatos, calculando um custo

médio de US\$ 10 o sapato para 3 milhões de habitantes, tem-se um mercado de 35 milhões de pares que atende praticamente todo o Oriente Médio. São números bastante expressivos se comparados a outros mercados.

O gerente do consórcio já possui um certo conhecimento do mercado e também por isto as empresas optaram por esta região de atuação no primeiro momento. A América Latina e especialmente o sul dos EUA, atingindo o Caribe, também são mercados alvo para este grupo de empresários.

No mês de outubro o consórcio participou de feiras na região dos Emirados Árabes, caracterizada como a primeira missão brasileira para este mercado, apresentando os primeiros resultados, a exportação de mais de 5.000 pares de sapatos, avaliados em US\$ 65 mil.

Os empresários se reúnem pelo menos uma vez por mês e a diretoria a cada semana. A participação do sindicato é bastante ativa, tendo inclusive voto na diretoria. O gerente além de exercer suas funções comerciais, atende outras necessidades das empresas já que possui uma larga experiência no setor.

Os empresários ainda possuem a mentalidade de acreditar que o mercado ou os concorrentes poderão “copiar” seu produto e então prejudicar suas vendas, por isso há a necessidade de uma conscientização associativista constante.

O consórcio optou por não ter uma marca própria e tentarão agir com as marcas dos próprios fabricantes. Para o gerente do consórcio esta é uma situação crítica, já que os empresários não vislumbraram um objetivo com uma marca comum.

Será difícil também neste primeiro momento conseguir produção em escala, já que as empresas têm características bastante individuais e o mercado de calçados, de uma maneira geral, é fortemente individualista em qualquer parte do mundo.

Para os próximos doze meses estão programadas a participação como expositores em doze feiras em países como Emirados Árabes, Arábia Saudita, Chile, Venezuela, Alemanha, México e Estados Unidos, além de rodadas de negócios tanto no Brasil como no exterior. Nas primeiras feiras, apenas o gerente irá representando o consórcio, e somente a partir da terceira é que os empresários terão a oportunidade de participar, caso tenham interesse.

Os produtos da região de São João Batista não deixam a desejar em qualidade em relação aos seus maiores concorrentes mundiais, quais sejam, Itália ou Espanha. A participação em feiras internacionais servirá como teste de aceitação destes produtos por parte dos compradores, já que se oferece um custo mais competitivo.

A ação do consórcio neste primeiro momento será praticamente uma venda individual, para cada empresa, tendo apenas o diferencial de poder oferecer uma linha de produtos unindo diversos fornecedores. Os empresários estão conscientes de que algumas empresas poderão ter mais êxito caso sigam esta linha de negócio. A apresentação dos produtos para novos mercados servirá como um laboratório, onde os clientes estarão, de certa forma, testando os produtos e fazendo exigências em qualidade, produto e custo.

O consórcio possui uma página na internet para divulgar suas ações e em breve terá um catálogo eletrônico com os produtos a serem disponibilizados, facilitando assim para os clientes conheçam os produtos antes de exposições internacionais.

Hoje o consórcio tem o compromisso de manter uma capacidade fabril de 760.000 pares de sapatos até julho de 2001. Além disso, tem como meta a exportação de 30% deste volume para o final do mesmo período, equivalente a 228.000 pares (US\$ 3,5 milhões). Ao final de 2001 espera-se uma evolução estrutural e de *layout* do consórcio, podendo se transformar em uma empresa comercial exportadora ou uma agência de comércio exterior.

O papel do gerente é atuar na administração do consórcio, no que se refere à logística, comercialização e promoção, além de procurar manter a coesão e o sentimento de coletividade do grupo. O gerente acredita que o consórcio vive uma fase de maturação enquanto recebe apoio da APEX, após 12 meses espera-se a transição para uma segunda etapa onde o consórcio poderá prestar serviços para outras empresas do mesmo setor dada sua experiência adquirida.

Tendo conhecimento de outros consórcios de sapatos no Brasil, não há registros de sucesso com este tipo de formação. Os existentes no momento caracterizam-se um pouco desorientados e sem perspectivas de êxito. Em especial um consórcio em andamento no Rio Grande do Sul, em Novo Hamburgo que está com dificuldades de estruturação. Um fator levantado pelos empresários é dado pela característica do setor, bastante individualizada.

O sucesso da Itália neste setor, explicado pelo gerente, é geográfico, já que a exportação para o mercado europeu é mais uma “compra” por parte dos clientes do que exatamente uma

“venda” por parte dos fabricantes. Outro fator é a baixa capacidade de produção italiana em relação ao Brasil, por isto a existência de inúmeros consórcios.

Para os empresários consorciados, a principal vantagem na participação no consórcio é uma forma de eliminar a sazonalidade nacional. O atendimento de pedidos em conjunto também é visto de forma dificultada, já que a diferença de qualidade, linha e material são muito diferenciadas. A fase de capacitação foi muito bem aproveitada, conseguindo melhorias no atendimento ao mercado interno e externo.

Segundo o diretor da empresa Macecolli, as ações promocionais do consórcio ultrapassaram às expectativas, tendo iniciado o atendimento de pedidos já no final de outubro de 2000. Este mesmo empresário viu no consórcio uma forma de aumentar sua capacidade de produção, mas não da forma que foi constituído. Para o próximo ano, algumas empresas do consórcio estão buscando formar um novo grupo de 10 a 15 empresas, com características mais homogêneas e de mesmo nível de qualidade, junto à APEX.

#### 5.6.2 Consórcio de horticultura

Através da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina - EPAGRI, entidade responsável pela pesquisa agropecuária e extensão rural em Santa Catarina, onde a agricultura representa 40% do PIB Catarinense, se formaram grupos de produtores de horticultura com objetivos de exportação.

Na região de Caçador, de maneira informal, os produtores sentiram a necessidade de se unir em grupos para atender o mercado externo. Através de cursos e orientação dos técnicos do EPAGRI foi possível a organização de grupos de oito a dez produtores cada um, unindo cerca de 150 produtores.

A organização é feita unindo os produtores que tem produtos em comum, consultam o mercado para avaliar as necessidades e comercializam coletivamente. Formados por iniciativa própria estes grupos sabem exatamente o que e quando fazer, já que a união surge de uma necessidade. Quando necessário consultam o EPAGRI da região para orientação e assessoria.

Os produtores cultivam e comercializam principalmente os produtos : tomate, moranga e caqui. Cada produtor tem a sua marca ou número, e podem utilizar-se de um “selo” comum, mas que não é obrigatório. Além do mercado brasileiro, buscam atingir o mercado sul americano, especialmente Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile. Um mercado novo que estão estudando é o mercado norte americano.

A formação do grupo já obteve resultado de exportação, mas outros produtores que não pertencem aos grupos também se beneficiaram. O fato de não ser do grupo não impede de obter benefícios em conjunto. Em 1999, a região exportou 9.000 toneladas e este ano já ultrapassaram as 4.000 toneladas, referente a aproximadamente R\$ 4 milhões.

A venda é normalmente realizada pelas associações dos produtores. Já existiu uma forte safra onde mais de cem produtores procuraram realizar a comercialização por sua conta e acabaram não tendo êxito. Técnicos do EPAGRI comentam de que reforçar a individualidade de comercialização não é uma boa estratégia, dada suas experiências anteriores.

Na mesma região existe, desde 1995, um grupo que se autodenomina Tomimbó (tomate no Timbó), que vem usando o esforço do grupo e também está exportando para países vizinhos. Também existe um outro grupo da região do Bugre, composto por mais de vinte sócios, que realizam a comercialização coletiva.

Este grupo se reúne mensalmente tratando de assuntos como legislação internacional, níveis de qualidade para atender à mercados externos, técnicas de fertilização e outros. É um grupo formalizado, que possui inclusive estrutura de armazenamento a frio.

Já foram realizadas outras iniciativas de formação de consórcios na região. Na década de 70 a EPAGRI, a então Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina - ACARESC, estimulou a formação de grupos e foram formados muitos deles, com uma média de 20 produtores, além da formação de subgrupos dentro destes grupos.

Nesta experiência e posteriormente em outras na década de 80, com a formação de mais de 40 grupos, o Estado cedia toda a estrutura para a formação, comercialização, promoção, etc. Participaram cerca de 35 municípios que se reuniram e implantaram os grupos de maneira formal, mas o projeto somente durou enquanto houve auxílio do Estado, depois as empresas sucumbiram.



Experiências locais dizem que os produtores devem ser os protagonistas da formação do grupo, senão o projeto não terá êxito. Através do fornecimento de informações de forma gradual e estimulando o uso de técnicas em grupo é que se vai formando a cultura coletiva na região, e então por vontade e necessidade própria os produtores vem a formar seu próprio consórcio, sempre assessorados pelos técnicos.

Os técnicos locais não acreditam em modelos copiados do estrangeiro, mesmo que de sucesso, acreditam que a implantação de modelos italianos, franceses ou ingleses na região nunca surtirão êxito, já que cada região apresenta suas características próprias. Já existiu uma experiência de fracasso da aplicação de modelos estrangeiros que se implantou na região e durou cerca de seis anos, unindo mais de 200 produtores no oeste catarinense.

Cada grupo tem suas características, mesmo estando na mesma região e produzindo o mesmo produto.

Como já citado acima, todos os modelos são de caráter informal, não existindo qualquer documentação entre eles. Tratam-se mais de modelos de cooperativas, ou grupos de trabalho conjunto, do que de consórcios de exportação. Outras iniciativas deste tipo podem ser encontradas no Estado, sempre no setor agrário.

### 5.6.3 Consórcio de Moldes e Matrizes

Na região de Joinville, por iniciativa própria e sem o envolvimento de qualquer instituição ou entidade foi formado o consórcio de moldes e matrizes MOLDEXPORT – Associação Civil de Promoção à Exportação de Moldes. O Moldexport congrega cinco fabricantes de moldes da região que é um dos mais importantes pólos neste setor no Brasil e atende tradicionalmente empresas do setor automotivo, eletro-eletrônico e de construção civil.

O consórcio foi formado em fevereiro de 2000 e oferece a compradores internacionais a oportunidade de obter moldes de alta qualidade e tecnologia a um preço muito competitivo. As empresas participantes têm especialidades diferenciadas, entre a produção de moldes para injeção de termoplásticos e metais não ferrosos, bem como de ferramentas progressivas voltadas ao setor automotivo ou moldes menores. Elas têm em média 35 funcionários, faturam R\$ 2,6 milhões ao

ano e trabalham mais de 5.000 horas de produção mensal, oferecendo produtos de altíssima tecnologia e qualidade.

Algumas empresas têm capacidade para produção de moldes de 3 toneladas enquanto outras atingem capacidade de até 15 toneladas. Cada molde é um produto diferente com suas particularidades. O requisito qualidade foi uma exigência das participantes para fazerem parte do mesmo grupo.

No mês de setembro de 2000 foi formada oficialmente uma entidade jurídica própria, em forma de uma associação, a fim de promover a exportação de suas consorciadas, visando ainda atender os requisitos da APEX para envio de projeto para aprovação. O gerente do projeto é representante de uma empresa de comércio exterior que já atua no mercado há mais de 5 anos e, com este setor, vem atuando desde 1998.

O consórcio visa especificamente a redução de custos de promoção à exportação e não diretamente a exportação em si, já que cada processo do produto é individual. No projeto de aplicação do consórcio já possuem um site na Internet para divulgação de suas ações e recebimento de pedidos, prevêm ainda uma série de treinamentos em qualidade e certificações ISO 9000 e ainda o desenvolvimento de um CD multimídia interativo.

O consórcio está encaminhando um projeto à APEX contemplando ações para três anos. Caso a APEX não invista neste projeto, as empresas demonstraram interesse em dar continuidade por conta própria, porém, com menos investimentos e com um prazo mais curto para a obtenção de resultados.

A união das empresas se deu principalmente pelo motivo de existir insegurança ao se lançarem no mercado internacional sozinhas e, por isso, procuraram se unir em forma de um consórcio. Este grupo já participou da Feira de Hannover no início do ano de 2000 em conjunto com outros empresários, utilizando os subsídios da APEX e, em setembro foi realizada uma missão comercial aos Estados Unidos na busca de clientes. No final do ano será realizada uma participação em feiras alemãs com recursos próprios.

Os principais mercados são o europeu e o norte-americano. Utilizam o mercado de Portugal como modelo para definição de estratégias e levantamentos de mercado. Algumas tentativas de parcerias com este mercado foram iniciadas, mas sem êxito, já que o interesse dos

portugueses é somente de aquisição nacional. A partir desta relação três empresas portuguesas se instalaram na região e, em menos de um ano, já são as maiores do mercado.

A meta estimada para o ano de 2000 foi de US\$ 300 mil, mas não será atingida, já que houve uma necessidade de adaptação para apresentação e recebimento de produtos e clientes. Para o próximo ano espera-se US\$ 500 mil.

Neste momento é muito delicada a possibilidade de realização de parcerias entre empresas buscando objetivos como escala ou similaridade de produção. É possível apenas a parceria no sentido de divisão de pedidos, onde algumas empresas produzem determinado molde e outras, moldes distintos, para atender os pedidos no prazo definido. Para se ter uma idéia, cada molde custa em média US\$ 50 mil.

A parceria entre empresas é um dos fatores do sucesso das ferramentarias portuguesas, principal mercado mundial, onde são organizadas em forma de *clusters*. Cada grupo de ferramentarias tem uma determinada especialidade e formam uma espécie de cadeia produtiva. Um recebe o pedido e orça, outro faz o desbaste inicial das peças, outro trabalha nas cavidades do molde, outro nos estudos CAD, etc., até a montagem final do molde e entrega ao cliente. Esta integração vertical existe em Joinville de forma limitada, já sendo terceirizados serviços de estudos reológicos (análise de fluxo de matérias plásticas dentro do molde, a fim de determinar os melhores pontos de injeção), prototipagem, *try-outs* (testes) e laboratório de metrologia (certificação das dimensões do molde).

Já existe uma marca comum do consórcio, chamada MOLDEXPORT – Brazilian Moulds Export Consortium, que será utilizada em folheteria promocional, já que neste caso não cabe o uso no produto ou embalagem, devido a característica desta indústria. A venda dos moldes, apesar de ser um produto físico, é feita através de um projeto, caracterizando-se mais como uma venda de serviço do que de produto.

São produtos de alta tecnologia e a forma de venda é feita sobre a capacidade de maquinários da empresa, experiência no setor, carteira de clientes e outros atributos intangíveis. O público é bem direcionado e o relacionamento é feito um a um.

A união deste grupo já vem demonstrando outros benefícios não esperados como o aumento no nível de comunicação no grupo onde algumas empresas descobriram que faziam seus

orçamentos de forma inadequada, não considerando os custos de depreciação de máquinas, além de outras informações úteis para o sucesso das consorciadas.

Até o momento nenhum pedido foi realizado e não se sabe como será o comportamento dos empresários no momento que vier a existir pedidos que não atendam a todos os consorciados. Já foram realizadas, devido à necessidade do grupo, a importação de máquinas com custos mais reduzidos do que se fossem realizados sozinhos.

O gerente deste consórcio fala que a formação e manutenção deste grupo, e de qualquer outro, é um exercício de diplomacia, já que cada empresário quer demonstrar que tem mais sucesso, qualidade, tecnologia, pedidos, clientes, êxito do que os outros. É necessário o contato um a um para unir esforços em nome do grupo e manter a união sem que haja conflitos.

Para os empresários participantes do consórcio a visão é bastante otimista. No momento, as empresas estão tendo a oportunidade de intercambiar informações e conhecer novas tecnologias. As reuniões periódicas permitem a troca de idéias constante para o processo de inovação. As empresas são tecnologicamente competitivas em relação às suas concorrentes e estão buscando aprimoramento em relação à qualidade total, certificações ISO 9000 e novas técnicas.

O principal objetivo para a empresa PerfilMolde, participante do consórcio é conseguir levantar, com mais facilidade, recursos externos que auxiliem a busca de novos serviços no mercado externo, além de buscar estabelecer um melhor nível de qualidade de vida para seus funcionários visando uma produção com menor risco.

#### 5.6.4 Promóvel

Através da iniciativa da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMÓVEL, do Governo e das entidades de classes regionais do setor moveleiro, o Promóvel é um projeto de incremento às exportações de móveis que tem como meta elevar as exportações brasileiras para US\$ 2,5 bilhões até 2002.

O Promóvel é um programa de apoio à exportação que engloba 17 ações, como sensibilização do mercado, capacitação gerencial, ISO 9000, *design*, qualidade e produtividade, organização de missões empresariais e feiras no exterior, estudos de mercado, adequação de

plantas fabris, marketing no exterior e a formação de consórcios em si, como verificamos na Tabela 13.

<i>Etapa</i>	<i>Atividade</i>
Estruturação e Preparação	Qualidade ISO 9000 Design Produção
Promoção à exportação	Participação em feira Pesquisas de mercado Catálogos Missões empresariais
Comercialização em si	Formação de consórcios de exportação

Tabela 13 - Etapas do Promóvel.

Fonte : Site Abimóvel, 2000.

Todas as etapas acima vêm sendo realizadas desde o Programa e a comercialização se dará início no final de novembro do mesmo ano.

O setor moveleiro no Brasil é composto por 13,5 mil empresas, das quais 10 mil são micro, 3 mil são pequenas e apenas 500 podem ser enquadradas como média empresa. As exportações vêm, desde 1991, em curva ascendente, passando de um volume de US\$ 20 milhões para os US\$ 360 milhões em 1997, e no ano de 2000, atingiram US\$ 550 milhões em exportações.

O programa compreende duas frentes concomitantes de trabalho, uma que visa reestruturar as empresas do setor no sentido de capacitá-las para a exportação de móveis e a outra com o objetivo de aumentar as exportações de móveis brasileiros para o mercado norte-americano. O resultado do programa se converterá em benefícios, tais como a criação de 10 mil novos empregados, 300 empresas inseridas no mercado exterior e 13,5 mil empresas atingidas.

É um programa nacional, atendendo mais de 400 empresas, que tem sua sede em Santa Catarina, na cidade de São Bento do Sul. Somente neste estado atende cerca de 70 empresas, três grupos de 10 empresários em Chapecó e quatro grupos em São Bento do Sul. As empresas catarinenses são responsáveis por 50% da exportação nacional de móveis. O Promóvel atinge

todos os envolvidos na cadeia produtiva moveleira, desde o produtor de madeiras até o *designer* e produtor de insumos.

O Promóvel surgiu da constatação do potencial do setor moveleiro nacional e, ao mesmo tempo, das suas dificuldades. Dentre as vantagens, podemos citar a disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra e tecnologia, sem contar com mudanças significativas no seu processo de produção que aumentaram a competitividade nos últimos anos.

Há obstáculos que impedem uma atuação mais agressiva no comércio exterior. A falta de um *design* que ultrapasse a etapa das cópias e traduza fielmente a cultura nacional é uma delas. Para aumentar o valor agregado dos produtos é preciso, antes de mais nada, desenvolver um *design* próprio para aumentar o valor dos produtos do setor moveleiro. Outra, o desconhecimento das especificidades dos diferentes mercados. É preciso conhecer em profundidade a cultura, hábitos, legislação e idioma dos parceiros comerciais.

O Promóvel pode ser caracterizado como um grande consórcio de exportação, atuante no setor de forma integrada e atendendo um grupo de empresas desde a produção, a prestação de serviços em promoção comercial, a preparação para a exportação, a comercialização e a pós-comercialização.

O modelo do Promóvel é diferenciado e inovador. Depois de estudarem os casos italianos e americanos de sucesso e insucesso, decidiram que o consórcio não executará as funções de comercialização, mas sim, irá criar oportunidades de venda. O modelo não interfere nas empresas, em sua produção ou no fechamento dos negócios. Através da criação de uma marca comum se poderá garantir qualidade e prazo.

No andamento das atividades do projeto, verifica-se os aspectos sensíveis do empresário brasileiro em sua ação e sua pouca capacidade de sobrevivência na cultura cooperativa. O gerente destaca que nos Estados Unidos esta união é muito forte, até por sua competência capitalista, na Europa, devido aos fatores de guerra que as empresas foram envolvidas, no Brasil é muito complicado a expressão deste sentimento.

De acordo com o gerente do projeto, o Brasil não tem cultura associativista e nem competência de produção, lucro ou capital. E, baseando-se nestas fragilidades, é que o modelo do Promóvel é diferenciado, não se envolvendo no íntimo da empresa. As empresas quando

necessitam de suporte buscam auxílio no programa e são atendidas pelo Promóvel que atende as demandas e dá suporte a elas.

Desde o início do programa as empresas já ocuparam espaço de exportação, inclusive dobrando o aumento da média nacional, ficando em 37%, estando envolvidas empresas pequenas, médias e grandes. O foco de suas exportações é voltada para os Estados Unidos e Inglaterra, mas também estão desenvolvendo ações complementares para a América Latina e Emirados Árabes.

Alguns empresários estão participando deste consórcio para dar credibilidade ao grupo e incentivar o espírito associativista. Sem este pensamento é difícil o trabalho em parceria. De acordo com o diretor da empresa consorciada Artefama, as empresas devem ter uma “cabeça muito aberta” para conseguir trabalhar em grupo, pois o ciúme na formação do grupo é muito grande.

Esta mesma empresa participou das primeiras iniciativas de consórcios brasileiros, há 20 anos, e viram como é difícil atingir um consenso para os grupos. Acreditam que os empresários, principalmente aqueles que estão dando os primeiros passos, devem investir no mercado externo conscientes dos investimentos preliminares, com nítida sensibilidade a aplicação dos mecanismos de marketing, defendendo seus princípios de qualidade, eficiência, modernidade, inovação e criatividade.

A Artefama exporta há mais de 30 anos e vê que a formação de consórcios é uma excelente iniciativa para os empreendedores, desde que façam um estudo detalhado do custo e estejam com seu planejamento afinado para o mercado externo; além de estarem bastantes conscientes da obtenção de suas expectativas a longo prazo.

## **5.7 Considerações sobre os Consórcios Estudados**

As formações destes consórcios são uma forte estratégia de desenvolvimento local, abrindo possibilidades para o desenvolvimento de localidades que apresentem potencialidades para sua implementação. As micro e pequenas empresas unidas desta forma, conseguem ser tão ou mais competitivas do que as empresas de grande porte.

Os casos estudados são ainda em sua maioria, embrionários, estão na fase inicial e possuem ainda de 2 a 3 anos para atingirem sua formação ideal, refletindo êxito ou fracasso. Percebe-se que estas formações de consórcios estão em evolução e vêm sofrendo constantes transformações buscando conhecer as necessidades e novas possibilidades do grupo.

O gerente do consórcio é o líder que mantém a coesão e que nesta primeira fase, faz o papel do gerente comercial e de marketing das empresas, atuando muitas vezes de forma individualizada. Encarrega-se ainda do levantamento de potencial de mercados, promoções das empresas através da elaboração de catálogos, sites na internet, criação de marca forte, participação em feiras até a concretização das vendas.

Os gerentes são os condutores dos negócios e devem estar preparados para trabalhar as desconfianças do grupo. Os consórcios estudados se caracterizam como consórcios de promoção à exportação. Não existe uma similaridade de produção entre as empresas para que se caracterizem como consórcios de produção.

O papel da APEX está sendo bastante importante para a conscientização do empresariado e de instituições empresariais sobre a necessidade da formação de consórcios. Graças à APEX novas iniciativas de consórcios estão surgindo e está se vislumbrando uma maior interatividade do trabalho em grupo.

É importante que as instituições locais e associações de classe estimulem a formação destes grupos, destacando a importância desta forma de organização e o entrosamento dos empresários. A realização de reuniões, seminários, encontros, debates, e mesmo eventos culturais e sociais são fundamentais para a socialização do grupo, facilitando as relações de confiança entre seus integrantes.

O que resta descobrir é se estas ações serão suficientes para conscientizar os empresários do valor do trabalho associativo. O que será necessário para esta conscientização ? Em quanto tempo os empresários no Brasil estarão realmente preparados para agir conjuntamente ?

Comparando com as primeiras iniciativas de consórcios que iniciaram há aproximadamente 20 anos, os consórcios atuais têm mais facilidades, dado que o setor de comércio exterior está mais evoluído e, com a globalização, os empresários estão visualizando maiores potencialidades no mercado internacional.



Mas, de maneira geral, os mesmos problemas que foram encontrados nestas últimas décadas, ainda têm forte influência hoje, como as dificuldades de acesso a crédito e às individualidades encontradas nos setores e empresários que formam estes grupos. A principal “receita” para que um grupo dê certo, ainda resta demonstrada quando os consórcios surgem da própria necessidade do grupo.

Apesar de bastante ativos e interessados, os empresários parecem ainda não ter visualizado no consórcio a forma de abertura para novos mercados e aprendizado colaborativo.

Nos modelos estudados vemos que a formação de grupos com características heterogêneas é bastante dificultada. Parece mais fácil a formação com produtos concorrentes diretos do que com àqueles que formam um linha de produtos. Talvez a melhor formação de consórcios seja aquela em que os consorciados tenham seus produtos orientados pelo mesmo canal de compra.

O consórcio de confecções estudado, tem dificuldades de relacionamentos comerciais no grupo, já que as empresas participantes são muito heterogêneas entre si, além de seus produtos terem qualidade e linhas muito diferenciadas. A formação de um consórcio de produção conjunta é praticamente impossível, mesmo para a divisão de pedidos, já que os compradores de *jeans*, não compram *lingerie*, ou os compradores de malhas não compram *jeans*.

A promoção conjunta também é bastante difícil já que o setor é bastante individualizado. A fase de comercialização, que costuma ser a mais complicada, parece não ter chances de ser executada, a não ser que seja tratada de forma individual a cada empresa, não caracterizando a formação em consórcios.

O consórcio de calçados de São João Batista, parece ter mais perspectivas de êxito em relação à promoção de seus produtos, apesar de as consorciadas não serem concorrentes diretas, poderão compartilhar pedidos e participar de eventos em conjunto no Brasil ou no exterior.

A fase comercial também será de certa forma individualizada, mas poderá atender a todas as empresas. Os empresários participantes já vislumbram a formação de um novo grupo, com características ainda mais homogêneas, facilitando as chances de sucesso.

Tanto o consórcio de confecções, como o de calçados, têm as suas ações projetadas e determinadas pela FIESC, o que em parte prejudica a iniciativa do grupo.

Os grupos informais na região de Caçador já sobrevivem de maneira expressiva, dado que o grupo surgiu de uma necessidade própria e não há interferência de outras entidades em suas decisões. Este modelo parece ser o mais acertado, já que surge de uma necessidade e a conscientização e confiança são construídas pelos próprios participantes dos grupos.

Estes grupos têm a diferença de já terem vivido programas semelhantes no Estado há alguns anos e perceberam que com o auxílio de instituições externas, não se tem sentido o avanço esperado. No momento procuram seguir o caminho com suas próprias iniciativas.

Em Joinville, no consórcio de moldes e matrizes, tendo surgido por iniciativa própria, o grupo parece ter se destacado em relação aos demais pelo nível de conscientização e trabalho em grupo ter partido das próprias empresas. Ainda de forma bastante embrionária o grupo se estrutura para alcançar forças para competir com as novas empresas concorrentes da região e do exterior.

O programa nacional de móveis em São Bento do Sul parece ser o consórcio mais bem organizado, até porque foi bastante estudado antes de ter sido formado e porque trabalha apenas com a promoção das consorciadas, não interferindo nas suas ações comerciais. Também por não se tratar apenas de um consórcio em si, mas de um programa que abrange diversas ações.

O setor moveleiro também é bastante desenvolvido, o que facilita o aprendizado para as empresas iniciantes e promove maiores expectativas de êxito, tanto na promoção como na comercialização dos produtos.

Todos os consórcios são uma forma de desenvolvimento regional acelerada e servem como modelo para que outros grupos se formem com a mesma intenção. A tendência é de encontrarmos empresas desverticalizadas unidas com estes tipos de formações em cooperação, e uma região verticalizada com a ocupação de todos os espaços econômicos.

Uma iniciativa mais apropriada para garantir o êxito dos grupos, seria investir em regiões ou setores que já “ensaíam” algumas iniciativas de cooperação. Os encontros periódicos fortalecem os vínculos, afinidades são descobertas, estabelecem-se compromissos para a solução de problemas comuns, etc.

Encontra-se uma certa dificuldade de analisar e levantar os problemas envolvidos no desenvolvimento de consórcios de exportação, já que o conceito ainda não está sedimentado e não existem modelos nacionais a serem seguidos.

Consideramos ainda como um fator que vem acelerando o desenvolvimento dos consórcios, as políticas públicas exercidas pelas comunidades e governos. No casos descritos, acreditamos que sem a existência da APEX, estes consórcios não teriam sido formados.

Para facilitar a análise de consórcios de exportação, visando seu êxito, propomos a avaliação através de indicadores que, se analisados e seguidos anteriormente a formação destes consórcios, ou mesmo durante sua formação, poderão minimizar as condições de fracasso.

#### 5.7.1 Aplicação dos Indicadores

Para analisar o nível de desenvolvimento e sucesso dos consórcios estudados, aplicamos os indicadores propostos para cada um deles. No quadro comparativo a seguir, podemos visualizar as principais diferenças e similaridades entre os consórcios de acordo com os indicadores sugeridos.

Para esta visualização, foi utilizada na Tabela 14, as classificações alta, média e baixa. Será classificada como alta quando de fácil possibilidade de implantação; média, quando de moderada dificuldade; e baixa, quando de extrema dificuldade. A palavra muito é utilizada quando a situação parece irreversível, na tabela utilizada para muito baixa.

No item definição interna foram ainda exploradas as características para a produção em escala, a promoção e comercialização conjunta.

<i>Indicadores</i>	<i>Confecções</i>	<i>Calçados</i>	<i>Horticultura</i>	<i>Moldes</i>	<i>Móveis</i>
Interesse	Baixa	média	alta	alta	alta
Planejamento	Baixa	baixa	média	média	alta
Produção em escala	Muito baixa	muito baixa	alta	baixa	alta
Promoção conjunta	Baixa	média	alta	alta	alta
Comercialização conjunta	Baixa	média	alta	média	alta
Homogeneidade do grupo	Baixa	baixa	alta	alta	média
Homogeneidade dos produtos	Muito baixa	baixa	alta	média	média
Participação do líder	Alta	alta	alta	alta	alta
Parceria	Alta	alta	média	baixa	alta
Necessidade e Confiança	Baixa	média	alta	alta	média

Tabela 14 – Comparativo entre os consórcios estudados.

O quadro comparativo reflete a baixa possibilidade de êxito dos consórcios originados e coordenados por uma instituição, e as facilidades para aqueles que surgiram pela necessidade e interesse dos próprios empresários.

#### 5.7.1.1 Análise vertical dos indicadores sobre os consórcios

O consórcio de confecções é o mais crítico deles, já que a homogeneidade dos produtos é muito baixa e a produção conjunta praticamente impossível. Como verificamos anteriormente, o grupo não surgiu de uma necessidade mas foram estimulados por uma instituição, refletindo o baixo interesse e confiança.

Uma estratégia para que o consórcio dê continuidade na busca de seus objetivos, é a divisão do grupo em subgrupos homogêneos, permitindo a participação de novas empresas.

O consórcio de calçados também sofre com as mesmas dificuldades, apesar de terem despertado interesse e necessidade, o grupo foi formado por uma instituição externa; também unindo empresas heterogêneas.

Os próprios empresários já se conscientizaram dos problemas e estão buscando a divisão em subgrupos. A confiança entre os consorciados vem sendo construída com a participação em eventos de forma conjunta.

O grupo de horticultura que surgiu por necessidade e interesses próprios, segue com êxito. A relação de consultoria com o EPAGRI permite aquisição do conhecimento desejado, quando da busca para a solução de algum problema.

Para os produtores agrícolas, a produção, promoção e comercialização é mais facilitada, já que tratam do mesmo produto. Mesmo quando plantam tipos diferentes do mesmo produto, têm todos os conhecimentos necessários para mudar seu plantio a qualquer momento.

O consórcio de moldes está em fase de estruturação e planejamento, mas tem plenas condições para alcançar seus objetivos a partir do próximo ano. Através das experiências que vem vivenciando, estão ajustando suas estratégias e se preparando para o trabalho em conjunto.

Como surgiu da necessidade e interesses próprios, têm condições de galgar seus obstáculos.

O de móveis é mais caracterizado como um Programa do que um consórcio, por isto apresentam seus indicadores mais elevados. Dado o volume de empresas que atende, o resultado final parece mais positivo do que para pequenas formações.

Também seguem as orientações da ABIMÓVEL, tendo seus interesses e sentimentos de confiança despertados por esta instituição. A facilidade para a produção, promoção e comercialização se dá mais pela vivência e experiência do setor, que já possui seus mercados e canais de compra bem definidos.

Estas observações e comparações são o reflexo da aplicação dos indicadores sobre o momento atual dos consórcios, que podem ser modificados com a evolução de suas estratégias, modificações no setor e comportamento dos empresários.

#### 5.7.1.2 Análise horizontal dos indicadores sobre os consórcios

Analisando sobre a visão horizontal dos indicadores, observamos que o interesse é alto quando o grupo apresentar mais chances de êxito. A maioria dos consórcios formados e estudados têm um interesse demonstrado antes da sua formação, e por isto dão andamento a sua auto-inclusão no grupo.

Em todos os consórcios analisados verifica-se que não existe um planejamento adequado para aquele grupo ou setor no seguimento de suas atividades. Se voltamos a verificar a Figura 5, citada no capítulo 4, a etapa I, de análise da capacidade de produção exportável para a criação do consórcio, e a etapa II, de planificação estratégica; são sedimentares para a montagem dos grupos de exportação, ou consórcios. Nos consórcios analisados, verifica-se que o início do consórcios já se dá na etapa III, de planificação estrutural, saltando algumas etapas essenciais para o êxito na formação dos grupos.

No planejamento para a produção em escala, não há muita interferência no sucesso do grupo, já que a indústria e os setores não estão preparados para trabalhar desta forma. Já na promoção e comercialização conjunta, são fatores que devem ser planejados com muita atenção, para que as ações alcancem os objetivos comuns.

A homogeneidade do grupo é mais facilitada quando as características são similares entre os empresários participantes. Quando não há harmonia no grupo, dificilmente se encontrará harmonia nos negócios. Na Tabela 14 verificamos as facilidades daqueles consórcios que têm mais perspectivas de êxito, horticultura, moldes e móveis.

Em relação a homogeneidade dos produtos, verifica-se que independente da classificação, não tem afetado muito o resultado final, já que para suprir as dificuldades de produção conjunta, os consórcios vêm buscando como alternativa a comercialização de linhas de produtos, unindo diferentes empresas. Poderíamos neste momento considerar até que a heterogeneidade dos produtos seria aceitável, mas na evolução dos consórcios este indicador será essencial para a garantia de qualidade e capacidade de comercialização.

A participação do líder na formação dos consórcios é fundamental para agregar e manter a união dos grupos. Dar seguimento as ações de planejamento, visando os objetivos comuns e apaziguando as desigualdades são as atividades que mantêm a estrutura do grupo. Os empresários com boa intenção e apresentando altos níveis em todos os outros indicadores, não conseguirão condições para dar seguimento ao grupo sem a presença atuante de um líder.

Verificamos que nos consórcios analisados, todos os grupos tem uma forte participação do líder.

A formação de parcerias com os consórcios é importante, desde que a parceira não seja dominadora sobre as ações do grupo. Ela será sempre útil no aconselhamento, ajustes e

direcionamentos paralelos. Quando a interferência é alta, ela poderá ser prejudicial, como verificamos na Tabela 14, nos consórcios liderados pela FIESC.

O indicador de necessidade surge como instrumento básico na formação e depois a aquisição de confiança durante o período de conhecimento e adaptação. Ambos requisitos são essenciais para a continuidade das atividades dos grupos no decorrer dos anos. Com exceção do consórcio de confecções, os outros consórcios vêm adquirindo maior confiança no decorrer de suas ações.

A seguir a Tabela 15 com uma síntese dos consórcios analisados segundo as conclusões descritas acima de acordo com sua potencialidade de êxito. São analisados como baixa para grande dificuldade de êxito, média para aqueles que estão no caminho da busca de seus objetivos e alta para aqueles que já estão estabelecidos .

<i>Consórcios</i>	<i>Situação esperada de êxito</i>
Confecções	Baixa
Calçados	Média
Horticultura	Alta
Moldes	Média
Móveis	Alta

Tabela 15 – Resultado esperado para os consórcios estudados.

O consórcio de confecções parece não ter muitas chances de dar seguimento aos seus objetivos, enquanto que os de calçados e moldes, têm gerado grande contribuição para o mercado no desenvolvimento de suas atividades pró-ativas no setor e a conquista de novos nichos. Os consórcios de horticultura e móveis, até pelas facilidades do setor, têm demonstrado já resultados bastante importantes para a economia local.

Em relação outros casos analisados, verifica-se também no resultado de seus objetivos, o comportamento como parte fundamental no sucesso e principalmente no fracasso dos grupos. O estudo realizado por Mônaco na década de 80, mostra que toda atividade humana exercida por algum tempo tende a enraizar-se e qualquer mudança de postura leva tempo para adaptar-se ao novo papel que está executando.

A sociedade humana em si possui indivíduos e grupos em freqüente interação uns com os outros. Desta forma, as ações e reações desencadeadas entre elas irão depender das emoções, valores, normas, experiências anteriores, grau de intimidade, etc., das personagens envolvidas,

permitindo que os mesmos possam obter e desenvolver a capacidade de compartilharem de suas experiências mútuas. (Teles, 1994).

Na fase de iniciativa e montagem do grupo, percebe-se que as atividades são bastante ágeis, porém a fase das ações e execução dos trabalhos é muito demorada, ficando o gerente o principal responsável por dar seguimento ao trabalho, além de incentivar as empresas a acompanharem um ritmo mais dinâmico.

Mesmo percebendo estas fragilidades, o mercado internacional é uma realidade, mesmo para empresas que não exportam, já que é preciso estar atento a todas as modificações no setor que ocorrem em todos os cantos do mundo. O fator globalização extinguiu fronteiras e o acompanhamento das tendências mundiais é essencial para a sobrevivência empresarial.

A importância estratégica da união em forma de consórcios no Brasil se mostram como uma das saídas para a exportação das micro e pequenas empresas e justificam este estudo. Restam dúvidas sobre o êxito, mas a experiência vem mostrando que os consórcios em formação estão servindo como “iscas” para que novos grupos vejam as facilidades e busquem através de suas próprias necessidades e ações, a formação de novos grupos.



## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

### 6.1 Conclusões

No início deste trabalho pretendia-se analisar os casos de consórcios de exportação existentes no Estado visando definir um modelo e uma metodologia a ser seguida para buscar o alcance dos objetivos. Com a visualização das fases ainda embrionárias da maioria dos consórcios, e com a constatação das dificuldades de analisar o êxito destes consórcios, decidiu-se então definir alguns indicadores de sucesso que devem ser seguidos para a melhor condução da formação de consórcios.

Apesar das dificuldades de encontrar subsídios e fundamentação na literatura, esta bastante insipiente, o trabalho atingiu seus objetivos de poder mostrar às micro e pequenas empresas a possibilidade de exportação através de consórcios, dando uma orientação para que este tipo de formação seja a alternativa mais viável para o sucesso, valorizando e justificando a importância deste estudo. A formação de consórcios deixou de ser uma função meio, como aprendizado para as empresas, para ser uma função fim, por necessidade de manutenção no mercado.

Este é o momento de aplicação deste trabalho, já que a formação de consórcios vem sendo realizada na prática e ao mesmo tempo, tendo seus conceitos constantemente modificados para buscar o alcance de melhorias. Dada à agilidade do pensamento nas empresas e à dinâmica de competitividade inerente, este trabalho está em constante atualização e deve existir um acompanhamento periódico do mercado para poder descrever as características do momento.

Unidas em forma de consórcios as empresas reduzem consideravelmente os riscos de sua internacionalização e abrem fronteiras para competição em novos mercados. As experiências dos consórcios, bem sucedidas ou não, são valiosas para a implantação de programas regionais de desenvolvimento. Eles são a melhor forma de organizar a exportação para as micro e pequenas empresas.

Vale considerar que o termo “consórcio” não é adequado para denominar este tipo de atividade associativa. Espelhado nos modelos italianos, o Brasil passou a adotar vulgarmente este

conceito, que hoje está amplamente difundido. De acordo com a legislação brasileira, não está correta a denominação de consórcio, já que não é considerado uma personalidade jurídica.

O termo consórcio é utilizado tecnicamente para atender à execução de um determinado empreendimento, de forma mais freqüente na execução de obras públicas com prazo determinado. Um termo que poderia ser adequado para a denominação destes consórcios, seria grupos de exportação, ou grupos setoriais de exportação.

Dos consórcios estudados, apenas o de moldes se auto-intitula Consórcio, os de confecções e calçados se chamam Associações de Exportadores, já os de Caçador se denominam Grupos de Exportação, e, por fim, o de móveis, é visto como um Programa.

Em condições teóricas de igualdade financeira, produção similar, qualidade, preço, qualquer fórmula de união seria aplicável para auxiliar na exportação das micro e pequenas empresas. O que se pretende na prática é buscar uma forma de unir os pequenos empresários de determinada região e/ou setor, com o objetivo de se constituírem frentes comuns, com igualdade de condições para que possam competir com seus concorrentes maiores.

Verificamos ainda, que durante todo o trabalho de formação de consórcio e mesmo durante as ações desenvolvidas por eles, as relações humanas estão muito presentes. Nossa experiência conclui que o empresário brasileiro é em geral individualista e que o espírito de trabalhar de forma conjunta ainda deve ser despertado. O espírito associativista é visto de forma bastante intensa nas relações empresariais dos europeus ou japoneses, o que já não encontramos a mesma receptividade no empresariado brasileiro.

Desta forma, podemos destacar as contribuições deste estudo :

- ✓ As descrições realizadas são um retrato da situação de todos os consórcios de exportação no Estado de Santa Catarina em 2000.
- ✓ São propostos indicadores para garantir o êxito dos consórcios no Estado e servir de guia para a formação de novos.
- ✓ A aplicação destes indicadores sobre os consórcios estudados, com sugestões para melhorias.
- ✓ Serve como referência para a construção de trabalhos futuros tendo como base este histórico relatado.

## 6.2 Limitações e Sugestões

O ideal seria ter pesquisado consórcios com maior grau de maturidade, assim como a visão dos empresários bem sucedidos deste grupo no Brasil. O fato de os consórcios estudados estarem ainda em processo de formação, dificultou na obtenção de conclusões diretas sobre as ações dos grupos. De todas as formas, esta nova “onda” de formação de consórcios ainda não demonstrou um modelo maduro e de sucesso no País.

Seria interessante um novo estudo dentro de dois anos, para visualizar o alcance das metas destes consórcios estudados e as novas formações no estado. Neste momento o atingimento de metas dos consórcios é ainda de pouca sensibilidade do mercado, já que estão apenas iniciando suas ações, dificultando assim a precisão na análise dos resultados. Com estes resultados, se torna mais facilitada as comparações com outros casos de sucesso já implementados no Brasil.

Outra limitação encontrada no desenvolvimento do trabalho é a literatura bastante insipiente, seja na teoria, que ainda apresenta-se com muitas diversidades entre autores, como na descrição de casos, sejam de êxito ou fracasso, no Brasil ou no exterior.

Uma nova possibilidade de estudo, poderia ser o desenvolvimento de consórcios no Brasil decorrentes da criação do Programa APEX, analisando o índice de desenvolvimento regional e influências na formação de novas empresas para atender a cadeia produtiva. Ou através de uma pesquisa junto aos empresários participantes, medindo a efetividade dos mesmos.

Por fim, seria ainda interessante o estudo mais aprofundado da influência do comportamento humano nas decisões empresariais de grupos.

## BIBLIOGRAFIA

ÁLVARES, José Frederico. **Nova iniciativa da APEX : Consórcio de Exportação**. Gazeta Mercantil, 19/05/1999. Disponível na internet em <http://www.mre.gov.br> .

BAUMANN, Renato (org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro : Campus : SOBEET, 1996.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização : na aurora do século XXI**. Tradução : Antônio de Pádua Danesi. 2. ed. São Paulo : Hucitec, 1999.

CÂNDIDO, Gesinaldo, ABREU, Aline. **Os Conceitos de Redes e as Relações interorganizacionais : um estudo exploratório**. Anais ENAMPAD2000 / CD-ROM. Florianópolis, 2000.

CÂNDIDO, Gesinaldo. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes inter-empresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas** : Um estudo comparativo de experiências brasileiras. Florianópolis, 2000. Tese (Qualificação de Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

CANUTO, Otaviano. **Comércio Exterior**. Disponível na internet no endereço <http://www.mre.gov.br>. Consulta realizada em agosto de 2000.

CANUTO, Otaviano. **Custo Brasil**. Disponível na internet no endereço <http://www.mre.gov.br> . Consulta realizada em agosto de 2000, artigo referente a década de 90.

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

CASTRO, Fernando P. G. **Uma Proposta de estruturação de Sistema de Inteligência Competitiva – IC, para aglomerações econômicas em Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

CHURRUCA, Ana Nieto . **Marketing Internacional**. Madrid : Ed. Pirâmide, 1995.

COSTA, Ligia Maura. **Estratégias de integração entre empresas no âmbito do Mercosul : O exemplo de Joint Ventures**. IN : FEIRA INTERNACIONAL DEL MERCOSUR, 1993, Buenos Aires. Disponível na internet em <http://www.mre.gov.br> .

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional : organização e operacionalidade**. Blumenau : Ed. Da Furb, 1993.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Aurélio Século XXI : o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.

GRANDORI E SODA. **Inter-firm network : Antecedents, mechanisms and forms**. Organizations Studies, 1995.

INFANTE, Vidal S. **Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação Através de Consórcios de Pequenas Empresas – Um estudo no Estado de São Paulo**. São Paulo, 1984. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1984.

LAUMANN, Edward O. **Networks of collective action – A perspective on community influence systems**. New York: Academic Press, 1976.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo : Makron Books, 1997.

MÔNACO, Roberto. **Consórcios de exportação: Uma filosofia de trabalho**. Publicação do departamento de Relações Internacionais, SEBRAE/SP, 198-.

MONFORTE, Giuseppe. Relatório de Entrevista com consultor da Abravest por Nelson Casarotto. Local: SEBRAE Nacional – Brasília – Março de 1999.

PORTER, Michael. **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

ROCHA, Ângela et al. **Gerência de exportação no Brasil** . São Paulo: Atlas ; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987. Coleção COPPEAD de Administração.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. New York : Free Press, 1995.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina : arte e prática da organização que aprende**. São Paulo : Best Seller, 1998.

SILVEIRA, S. W. **Abordagem Sistêmica Para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Micro-regional - O Caso de Blumenau.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.

SCHMIDT, Ângela. **Marketing Cooperativo : Algumas considerações sobre os consórcios como alternativa para a exportação.** Revista de Administração FEA/USP, vol.17, número 2, Abr/Jun 1982.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia Organizacional – A Psicologia na empresa e na vida em sociedade.** São Paulo : Ed. Ática, 1994.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo – Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã.** Tradução : Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro : Rocco, 1997.

ZALESKI N., João. **Formação e Desenvolvimento de redes Flexíveis no Contexto do Processo Regional.** Florianópolis, 2000. Tese (Qualificação de Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

\_\_\_\_\_. **APEX.** Disponível na internet no endereço <http://www.apex.sebrae.br>. Consulta realizada em julho de 2000.

\_\_\_\_\_. **Clusters, Industrial Districts, Local Productive System.** Disponível na internet no endereço <http://www.eurada.org> . Consulta realizada em outubro de 2000.

\_\_\_\_\_. **Comércio Brasil-EUA e o Desafio de Exportar.** Embaixador do Brasil em Washington, EUA. Fonte: Gazeta Mercantil, 09/03/2000

\_\_\_\_\_. **Consultor Italiano fala sobre comércio exterior.** Maio de 2000, Ano 1, numero 1. In Business Informativo do Centro Internacional de Negócios, FIESC.

\_\_\_\_\_. **Curso Básico de Comércio Exterior.** Instituto Espanõl de Comercio Exterior (ICEX). Madrid : COIMOFF, 1993.

\_\_\_\_\_. **É Preciso Profissionalizar as Exportações Brasileiras.** Valor Econômico, 17 de julho de 2000.

\_\_\_\_\_. **Export : Marketing for Smaller firms. Small Business Administration.** Washington, DC : U.S. Government Printing Office, 1971.

\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa e Mortalidade de Empresas.** Pesquisa SEBRAE. Outubro, 1999.

\_\_\_\_. **FIESC lança consórcio para exportação.** Notícias, Ano 6, 04 de junho de 1999, numero 287. Informativo semanal do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

\_\_\_\_. **Missão US\$ 100 bilhões.** Revista Empreendedor. Ano 6, número 65, março de 2000. Pag 14-16.

\_\_\_\_. **Pequenas Empresas Ligadas na Exportação.** Gazeta Mercantil, 10/06/1998.

\_\_\_\_. **Promóvel.** Disponível na internet no endereço <http://www.promovel.com.br>. Consulta realizada em setembro de 2000.

**ANEXOS**

Anexo 1 : Modelo de Estatuto da APEX .....	92
Anexo 2 : Itens Analisados nas Entrevistas .....	99
Anexo 3 : Perfil dos Entrevistados .....	100



## ANEXO 1 – MODELO DE ESTATUTO DA APEX

### **Estatuto**

Este modelo pretende ser uma referência de pontos do Estatuto de constituição da Associação sem fins lucrativos, que as empresas formadoras do consórcio de exportação constituirão. Cabe às empresas do consórcio incluir outros pontos que julguem pertinentes ao grupo, bem como a adaptação deste modelo a suas necessidades.

**ASSOCIAÇÃO CIVIL (sem fins lucrativos) DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO  
DA ASSEMBLÉIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO  
(ATA CONSTITUTIVA)**

ANEXOS: 1 - Estatuto Social

2 - Lista de Presença

3 - Nomes e Qualificação dos Diretores eleitos

**ESTATUTO SOCIAL**

1) [Empresa ]

2) [Empresa ]

3) [Empresa ]

4) [Empresa ]

5) [Empresa ]

tais pessoas sendo denominadas, coletivamente, como "Instituidores",

Considerando que os instituidores são empresas do ramo de , situadas na mesma base geográfica, que é o da região de \_\_\_\_\_;

Considerando que pretendem os instituidores, com eventuais outros futuros associados, cooperarem ativamente para aumentar a capacidade de colocação de seus produtos no mercado externo, explorando em comum atividades de estímulo e promoção à exportação;

Resolvem, de comum acordo, constituir uma Associação de Promoção às Exportações, com base nas seguintes cláusulas:

### **TÍTULO I - DA ASSOCIAÇÃO E SEUS FINS**

**DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO, FINALIDADE E REGIME JURÍDICO**

ARTIGO 1º - A Associação terá por nome "Associação Civil de Promoção à Exportação de ....., doravante designada "Associação", sendo regida pelo presente Estatuto e pelas leis e regulamentos da República Federativa do Brasil.

ARTIGO 2º - A Associação tem sede e foro no -----, na cidade de \_\_\_\_\_, podendo mudar de sede, abrir filiais, agências, escritórios, oficinas, depósitos e outras dependências em qualquer parte do território nacional ou do exterior, a juízo e critério dos associados, observadas as formalidades legais.

ARTIGO 3º - A duração da Associação terá prazo indeterminado.

ARTIGO 4º - A Associação tem por objeto, individualmente ou em associação com outras entidades:

I. Contribuir para a capacitação de exportação da economia da região onde a Associação exerce suas atividades, através de estímulo às atividades de capacitação profissional, aperfeiçoamento tecnológico, design e outras atividades de cunho econômico, social, educacional e tecnológicas de interesse geral da comunidade;

II. Realizar atividades de apoio à capacitação dos associados para a exportação de seus produtos, incluindo, a contratação de pessoal para tais atividades, locação de escritório, despesas de comunicação (fax, telefone, etc.), entre outras;

III. Desempenhar atividades direcionadas à melhoria da oferta exportável;

- IV. Assessorar os associados quanto ao melhoramento técnico, industrial, comercial, administrativo, com vistas à exportação;
- V. Realizar ou fazer realizar estudos de mercado para seleção de mercados prioritários, para posterior subsídio na definição dos mercados a serem selecionados;
- VI. Criar ou contratar empresa comercial exportadora para realizar as exportação em nome das associadas;
- VII. Coordenar a implantação de adequação dos produtos às necessidades dos mercados de exportação;
- VIII. Criar os signos distintivos (selos, marcas comuns) e outros instrumentos de reconhecimento de produto e de sua fonte, inclusive marca própria;
- IX. Selecionar os produtos a serem inseridos no programa de exportação, pelo conteúdo, preço, qualidade, design, embalagem;
- X. Acompanhar as oportunidades internacionais e identificar os principais eventos no Brasil e no exterior, para participação dos associados;
- XI. Organizar missões empresarias, com o objetivo de buscar parcerias comerciais e técnico-industriais, assim como rodadas de negócios;
- XII. Avaliar a necessidade e promover a contratação, pelos associados, de consultoria de marketing, design, qualidade, produção;
- XIII. Promover a realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção, e qualidade;
- XIV. Desempenhar outras atividades, sem fins lucrativos, em favor de seus associados e para os propósitos de promoção da exportação;
- XV. Organizar catálogos próprios de produtos fabricados pelos associados;
- XVI. Utilizar meios modernos de comercialização, como o comércio eletrônico;
- XVII. Procurar manter o equilíbrio técnico e organizacional entre os participantes da Associação.

ARTIGO 5º - A Associação não tem finalidades lucrativas e não distribuirá lucros, resultados ou qualquer remuneração, seja aos associados seja a seus diretores ou aos membros do Conselho de Administração, tendo eventual resultado positivo como destino de aplicação suas atividades institucionais.

PARAGRAFO ÚNICO - A Associação não prestará serviços remunerados a seus sócios ou a terceiros; sendo a contribuição dos associados destinada a manter as atividades institucionais em geral.

## **TÍTULO II - DOS ASSOCIADOS**

ARTIGO 6º - Serão associados da Associação os seus instituidores e outros produtores, empresas do ramo de , situadas na mesma base geográfica, que a isso se propuserem e forem aceitos pela totalidade dos associados, membros da entidade no momento de apreciação da proposta.

ARTIGO 7º - Os associados, para assegurarem as contrapartidas inerentes às atividades da Associação, poderão decidir, periodicamente, quanto à participação dos mesmos em contribuições adicionais ao orçamento da Associação, segundo a proporção que acordarem, através de contribuições em dinheiro, crédito, serviços ou produtos.

PARÁGRAFO ÚNICO - As contribuições deverão ser sempre efetuadas simultaneamente por todos os associados, de forma a manter intacta a proporção da participação de cada um no orçamento da Associação.

ARTIGO 8º - Os associados não têm qualquer responsabilidade, primária, subsidiária, ou de qualquer natureza, quanto aos débitos e obrigações da Associação, e não terão débitos

financeiros para com ela, salvo as obrigações estipuladas na forma deste Estatuto.

ARTIGO 9º - Qualquer associado que desejar renunciar, ceder, transferir ou de outro modo alienar ou onerar sua posição como associado, de qualquer dos direitos a ela imanescentes, a terceiros, mesmo que temporariamente, estará sujeito à regra de que, tendo em vista a finalidade cooperativa da Associação, não poderão ser admitidos como associados, ou exercerem direitos de associado, pessoas que não operem empresas ligadas ao setor de.....ou similares, na base territorial da Associação, ou que não se voltem ao mercado externo.

ARTIGO 10º - O associado que não respeitar os deveres estabelecidos quanto ao objeto da Associação poderá ser excluído da mesma, por proposição da Diretoria Executiva encaminhada ao Conselho de Administração e referendada pela Assembléia.

### **TÍTULO III - DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS**

ARTIGO 11 - O Patrimônio da Associação é constituído:

- I - pelas dotações iniciais, em bens móveis e imóveis e em dinheiro, que lhe forem concedidas;
- II - por doações, auxílios, subvenções e legados que lhe venham a ser feitos;
- III - por bens e direitos que venha a adquirir.

ARTIGO 12 - Constituem receitas da Associação:

- I - As provenientes da administração do seu patrimônio;
- II - as contribuições a qualquer título que lhe forem feitas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- III - os percentuais definidos em contrato de negócios realizados pelas empresas;
- IV - as decorrentes do exercício de suas atividades.

ARTIGO 13 - O patrimônio e as receitas da Associação só poderão ser aplicados na realização de seus objetivos definidos no art. 4º deste Estatuto.

### **TÍTULO IV - DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA**

#### **CAPÍTULO I - DOS ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS**

ARTIGO 14 - A estrutura organizacional básica da Associação compõe-se dos seguintes órgãos de deliberação superior, de fiscalização e de direção:

- I) Assembléia Geral
- II) Conselho de Administração
- III) Conselho Fiscal
- IV) Diretoria Executiva

ARTIGO 15 - Os membros dos órgãos de que trata o art. 14, no exercício regular de suas atribuições e competência, bem como seus associados, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações ou encargos da Associação.

ARTIGO 16 - Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal não perceberão da Associação remuneração de qualquer espécie, sendo-lhes devido, porém, o fornecimento de meios adequados de transporte e de diárias para custeio da estada, quando do deslocamento, no interesse da Associação, da cidade na qual mantenham residência e domicílio.

#### **SEÇÃO I - DA ASSEMBLÉIA GERAL**

ARTIGO 17 - A Assembléia Geral é o órgão soberano da Associação, e é constituída pelo conjunto dos associados e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração.

ARTIGO 18 - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente a cada meses, por deliberação do Presidente do Conselho de Administração e extraordinariamente, por convocação de um terço (1/3) dos associados, para finalidade expressa na convocação.

ARTIGO 19 - À Assembléia Geral ordinária compete:

- a) eleger o Conselho de Administração

- b) eleger os membros do Conselho Fiscal
- c) aprovar e alterar o Estatuto da Associação
- d) decidir sobre qualquer alteração ou modificação, acréscimo ou eliminação dos objetos da Associação, conforme descritos no Artigo 4º do presente
- e) decidir sobre a incorporação, consolidação ou associação da Associação com alguma outra pessoa jurídica
- f) apreciar a proposta de exclusão de associado que não trabalhe para os objetivos da Associação
- g) resolver, em última instância, os conflitos entre os demais órgãos
- h) decidirá sobre a dissolução da Associação e a destinação do seu patrimônio
- i) apreciar o relatório anual, as contas e o balanço anual da Associação, apresentadas pelo Conselho de Administração e os pareceres e sugestões do Conselho Fiscal

ARTIGO 20 - A convocação de Assembléia Geral se fará com a antecedência mínima de oito (8) dias.

ARTIGO 21 - A Assembléia Geral só poderá funcionar ordinariamente com a presença de, no mínimo, metade mais um de seus associados, instalando-se, em segunda convocação, pelo menos uma hora depois, com qualquer número de votantes.

ARTIGO 22 - Excetuada a situação do artigo 36, a Assembléia Geral deliberará por maioria dos sócios presentes, cabendo ao Presidente do Conselho de Administração o voto de qualidade.

ARTIGO 23 - As atas da Assembléia Geral serão assinadas pelos membros da Mesa Diretora dos trabalhos.

## SEÇÃO II - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 24 - O Conselho de Administração é o órgão colegiado de administração superior e soberano da Associação e compõem-se de, no mínimo, quatro (4) membros, eleitos pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO ÚNICO - O Conselho de Administração será dirigido por um (1) Presidente, dois (2) Vice-Presidentes e um (1) Secretário-Geral.

ARTIGO 25 - O mandato dos membros eleitos para compor o Conselho de Administração será de anos, admitida a recondução.

ARTIGO 26 - O Conselho de Administração se reunirá, ordinariamente, em Assembléia ..... ( ) vezes a cada ano, por convocação de seu presidente, e extraordinariamente por convocação de seu presidente ou por solicitação de dois quintos (2/5) de seus membros, que não poderá recusar-se a fazê-lo.

ARTIGO 27 - Caberá ao Conselho de Administração:

I - Eleger seu Presidente;

II - Eleger os membros da Diretoria Executiva;

III - Aprovar o quadro de pessoal e sua remuneração por proposta da Diretoria Executiva;

IV - Fazer cumprir o objetivo social da Associação, definido no art. 4º deste Estatuto;

V - Aprovar a política institucional da Associação, proposta pela Diretoria Executiva;

VI - Estabelecer, sempre pelo voto da maioria dos presentes à reunião, contado um voto por cada associado:

a) O Regimento Interno de Operações da Associação;

b) Os membros da Diretoria Executiva;

c) A cada ano, o plano geral e o orçamento de custeio da Associação para o exercício, e

d) Periodicamente, projetos específicos de ação para mercados escolhidos;

e) Dispêndios anuais por parte da Associação, inclusive com arrendamento, pela Associação, de propriedades móveis ou imóveis que envolvam um custo ou aluguéis globais anuais, conforme o caso, acima do valor de R\$ ----- (-----reais) atualizados, a partir desta data,

pela correção do IGPM ( índice geral de preços do mercado) - FGV;

f) Aquisição, pela Associação, de quotas, ações ou qualquer outra forma de participação em pessoas jurídicas, exceto as aquisições decorrentes de incentivos fiscais;

g) Quaisquer tomadas de empréstimo ou aceitação de subsídios de qualquer natureza, sujeitas a contrapartida, feita pela Associação, dentro ou fora do território da República Federativa do Brasil, numa importância global em reais que exceda, em qualquer data, o equivalente a -----  
-----, no que tange a empréstimos externos ou empréstimos que seja indexados pela taxa de câmbio;

h) Quaisquer empréstimos concedidos pela Associação ou quaisquer endossos, exceto endosso para cobrança, ou garantia de qualquer natureza dadas pela Associação em benefício de terceiros;

i) A decisão de criar, ou escolher a empresa comercial exportadora que será o braço comercial da associação;

j) Outras decisões, previstas neste Estatuto para serem exercidas pelo Conselho de Administração.

### SEÇÃO III - DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 28 - O Conselho Fiscal será integrado por três (3) membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos pela Assembléia, com mandato de duração pré-determinada, admitida uma recondução, sendo necessariamente pessoas diferentes daquelas integrantes do Conselho de Administração.

ARTIGO 29 - Compete ao Conselho Fiscal examinar e emitir pareceres sobre prestação de contas e balanço anual da Associação, para que possam ser apresentados ao Conselho de Administração e à Assembléia Geral Ordinária.

### SEÇÃO IV - DA DIRETORIA EXECUTIVA

ARTIGO 30 - A Diretoria Executiva da Associação será exercida por três (3) membros, eleitos pelo Conselho de Administração, um (1) Diretor-Superintendente e dois (2) Diretores-Adjuntos. Cabe à Diretoria Executiva a escolha do gerente da Associação, entre profissionais com experiência em comércio exterior, qualificados e capacitados, sem quaisquer vínculos com as empresas participantes da Associação, que tem a função de direção, na unidade de gerenciamento da Associação e aquelas atribuídas pelo Conselho de Administração, contratados por tempo indeterminado.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - No caso de Associações proposta por entidades de classe, poderá ser aceito profissional do quadro da entidade proponente, desde que de reconhecida competência e com dedicação exclusiva ao gerenciamento do programa da Associação;

PARÁGRAFO SEGUNDO - Os Diretores estão dispensados de prestar caução, e, em conjunto:

I - Representarão a Associação, em juízo ou fora dele;

II - Praticarão todos os demais atos necessários para a operação normal da Associação, inclusive a abertura, movimentação e fechamento de contas bancárias, a emissão, assinatura e endosso de cheques, ordens de pagamento e quaisquer outros documentos relativos a tais contas; a assinatura de contratos em geral, inclusive contrato de mútuo; o recebimento e a quitação de dívidas; a nomeação, em nome da Associação, de representantes, agentes e procuradores, sejam "ad-judicia" ou "ad-negotia".

PARÁGRAFO TERCEIRO - A relação de trabalho prestado à Associação será regida pela Consolidação das Leis do Trabalho.

ARTIGO 31 - A administração da Associação por sua Diretoria Executiva será exercida de

acordo com o plano geral de ação da Associação, e projetos específicos de promoção à exportação traçados periodicamente pelo Conselho de Administração, os quais elegerão mercados prioritários, formas de atuação em cada mercado, orçamento, cronograma e planos de contribuição dos associados para os objetivos comuns.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Para efeitos de contribuição dos associados para os objetivos comuns na forma do Artigo 7º, a Diretoria Executiva proporá ao Conselho de Administração o orçamento dos custos gerais da Associação para o período contemplado no plano geral, a serem suportadas por todos os associados, assim como os relativos aos projetos específicos, esses a serem suportados pelos associados que estiverem engajados em tais projetos, e a ele tenham especificamente assentido.

**ARTIGO 32** - Os Associados, os Diretores e eventuais outros representantes da Associação ficam expressamente proibidos de usar o nome da Associação em quaisquer negócios alheios aos objetivos e finalidades da Associação, conforme descritos no Artigo 4º do presente, ou no que diz respeito a garantias, fianças e avais em benefícios desses associados, Diretores ou representantes, ou de quaisquer terceiros.

## **CAPÍTULO II - DO EXERCÍCIO FINANCEIRO E DAS CONTAS**

**ARTIGO 33** - O exercício financeiro coincidirá com o ano civil, levantando-se o balanço geral no dia 31 de dezembro de cada ano.

**ARTIGO 34** - Até a data estabelecida pelo Regimento Interno, o Conselho de Administração encaminhará à Diretoria Executiva proposta orçamentária, para o exercício, referente ao custeio da estrutura administrativa da Associação.

**ARTIGO 35** - A prestação anual de contas será apresentada pelo Diretor Executivo ao Conselho de Administração, de acordo com o estabelecido pelo Regimento Interno da Associação.

## **TÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

### **DA DISSOLUÇÃO**

**ARTIGO 36** - Salvo hipótese de imperativo legal, este Estatuto só poderá ser alterado por proposta do Conselho de Administração ou de pedido subscrito por um terço (1/3) dos associados em Assembléia Geral, especialmente convocada, devendo a deliberação ser aprovada por, no mínimo, dois terços (2/3) dos associados.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - A eventual deliberação para dissolução da Associação só poderá ser votada nas condições do presente artigo.

**ARTIGO 37** - Na hipótese de dissolução da Associação, o procedimento estabelecido em Lei deverá ser adotado. A Associação não será dissolvida por saída, interdição, ou morte de qualquer dos associados.

**ARTIGO 38** - Os bens da Associação, após pagos todos os débitos, serão destinados a outra Associação similar, conforme deliberado pelos associados, ou, à falta de tal deliberação, na forma do art. 22 do Código Civil.

### **DA LEI E DA JURISDIÇÃO**

**ARTIGO 39** - O presente Estatuto será complementado pelas disposições do Código Civil Brasileiro.

**ARTIGO 40** - As partes elegem o foro da comarca de \_\_\_\_\_, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente Contrato.

**ARTIGO 41** - O presente Estatuto entrará em vigor na data de seu registro em cartório.

E, por estarem assim justos e contratados, assinam o presente em 3 (três) vias, de igual teor e para um só efeito, na presença de 2 (duas) testemunhas .

Local, de de 1999

---

---

---

---

---

TESTEMUNHAS:

---

R. G. n.º :

Local e Data

Assina o PRESIDENTE DA ASSEMBLÉIA DE CONSTITUIÇÃO

## ANEXO 2 - ITENS ANALISADOS NAS ENTREVISTAS

Neste anexo são descritos os principais itens analisados nas entrevistas com os gerentes e responsáveis pelos consórcios. De maneira informal foram levantados alguns questionamentos descritos a seguir. Alguns representantes dos consórcios ainda não puderam responder à totalidade dos itens apresentados.

1. Qual o período que se deu início o consórcio ?
2. Surgiu como iniciativa própria ou através de alguma instituição ?
3. Havia uma necessidade regional ?
4. Quais as fases que já se passaram e as que estão em desenvolvimento ?
5. Que ações foram realizadas pelos empresários após os treinamentos ?
6. Já foram executadas algumas ações comerciais ?
7. Existe alguma venda realizada ou contrato fechado ?
8. Existe realmente um trabalho em grupo, de forma cooperada ?
9. Qual a mentalidade do empresário em relação ao associativismo ?
10. O grupo está envolvido e interessado ?
11. Que metas se pretende atingir ?
12. Busca-se a produção em escala ?
13. Qual é o mercado alvo do consórcio ?
14. São realizadas reuniões periódicas ?
15. Existe a preocupação na criação de uma marca comum ? Em conjunto com as marcas próprias das empresas ?
16. Qual é o papel do gerente ?
17. Existe algum auxílio da APEX ? E privado ?
18. É possível realizar alguma comparação com outros consórcios ?
19. A participação do sindicato ou de outra associação é intensa ?
20. Qual a qualidade dos produtos e o preparo das empresas para este tipo de agrupamento ?



### ANEXO 3 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Consórcio	Confecção e Calçados FIESC
Endereço	Brusque e São João Batista
Cidade	Florianópolis / SC
Telefone	48 334-2892
e-mail	alexandre@fiescnet.com.br
Nome	Alexandre Steinbruch
Formação	Especialista em Marketing
Atuação	Coordenador do consórcio

Consórcio	Confecção
Endereço	Avenida 1º de Maio, 670 CEP 88353-202
Cidade	Brusque / SC
Telefone	47 355-0743
e-mail	brqexport@bol.com.br
Nome	Paulo Roberto Kuhn
Formação	Cursando Ciências Econômicas
Atuação	Gerente do Consórcio

Consórcio	ASECASJB Calçados
Endereço	Avenida Egídio Manoel Cordeiro, 370 sala 2 CEP 88240-000
Cidade	São João Batista – SC
Telefone	48 265-0393
e-mail	export@asecasjb.com sjb.ext@terra.com.br
Nome	Giuseppe del Vecchio
Formação	Não disponível
Atuação	Gerente do Consórcio

Consórcio	PROMÓVEL Móveis
Endereço	Rua Afonso Grosskopf, 352 Bairro Colonial CEP 89290-000
Cidade	São Bento do Sul / SC
Telefone	47 635-1391
e-mail	promovel@creativenet.com.br
Nome	Pedro Paulo Pamplona
Formação	Administrador
Atuação	Diretor Executivo

Consórcio	MOLDEXPORT Moldes e Matrizes
Endereço	Rua Mario Lobo, 61 Sala 1107 Cx Postal 399 CEP 89201-972
Cidade	Joinville / SC
Telefone	47 433-0641
e-mail	fintrade@forvm.com.br
Nome	Victor Albert Batista da Silva
Formação	Administração e Comércio Exterior / Marketing e Relações Internacionais
Atuação	Gestor do consórcio

Consórcio	Horticultura EPAGRI
Endereço	Rua Geral,s/n Bairro Bom Sucesso Cx Postal 591 CEP 89500-000
Cidade	Caçador / SC
Telefone	49 563-0211
e-mail	Não possui
Nome	Amador Tomaselli
Formação	Engenheiro Agrônomo
Atuação	Coordenador de Atividades Agrícolas