

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

**UM MODELO DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO COMO
INSTRUMENTO DE INSERÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO
INTERNACIONAL**

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

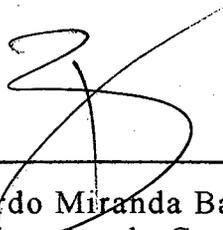
JOSÉ JOAQUIN APARICIO CACERES

UFSC - 2001

JOSÉ JOAQUIN APARICIO CACERES

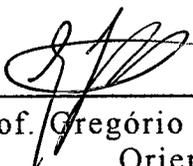
**UM MODELO DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO COMO
INSTRUMENTO DE INSERÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO
INTERNACIONAL**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA E APROVADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

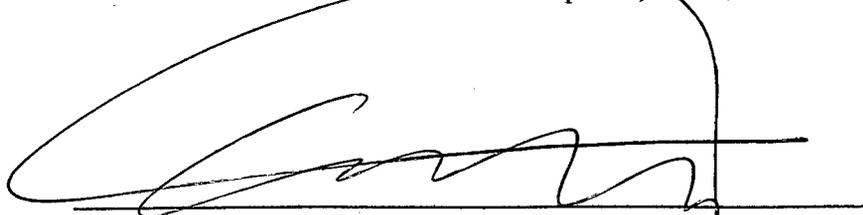
Banca Examinadora:



Prof. Gregório Varvakis, Ph.D.
Orientador



Prof. Bruno Hartmut Kopitke, Dr.



Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

DEDICATÓRIA

À minha família, Indianara e Julia que
contribuíram com a sua paciência e
compreensão cedendo um tempo de
suas vidas para esta tarefa

AGRADECIMENTOS

À CAPES pela oportunidade de democratizar o conhecimento através do Curso de Mestrado fora da sede

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de participar no curso de Mestrado

Aos professores do curso de Mestrado em Engenharia de Produção que acrescentaram conhecimento ao meu conhecimento

Ao professor orientador, Gregório Varvakis, pela disposição de indicar os sinais que me levaram ao objetivo pretendido

Aos colegas do sistema SEBRAE que contribuíram com suas experiências para enriquecer este trabalho

Aos empresários que contribuíram com sua boa vontade

À sociedade brasileira que indiretamente custeia a aquisição deste conhecimento e para ela devem ser devolvidos os resultados

O Século XXI é o século da cooperação

Teática – Cooperativa de Produtos e Serviços Especializados de Foz do Iguaçu

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
SUMARIO	vi
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
ABREVIACÕES E SIGLAS	xiii
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
1. INTRODUÇÃO	
1.1. APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	1
1.2. JUSTIFICATIVA	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	4
1.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
2.1. O COMÉRCIO INTERNACIONAL	6
2.1.1. CONCEITO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL	7
2.1.2. AS TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	7
2.2. A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NO MERCADO GLOBAL	12
2.3. A INSERÇÃO INTERNACIONAL BRASILEIRA	16
2.4. O COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO	19
2.5. A PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA	27
2.5.1. A PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	31
2.5.2. OS PROGRAMAS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA	38
2.6. OS AGRUPAMENTOS DE PEQUENAS EMPRESAS	41
2.6.1. O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	46
2.6.2. ALGUMAS EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO	48

2.6.2.1. A EXPERIÊNCIA DE SANTA CATARINA	48
2.6.2.2. OUTRAS EXPERIÊNCIAS	52
2.7. CONCLUSÃO	56

3. O MODELO PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE MPE'S

3.1. INTRODUÇÃO	57
3.2. O MODELO PROPOSTO	58
3.2.1. ENTIDADE DE SUPORTE TÉCNICO	59
3.2.2. AMBIENTE SÓCIO-ECONÔMICO NACIONAL DE ESTÍMULO E FAVORECIMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	60
3.2.3. COMPETITIVIDADE E EFICIÊNCIA COLETIVA DA CADEIA PRODUTIVA	61
3.2.4. FORMAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE EMPRESAS	63
3.2.5. PERFIL DAS EMPRESAS QUE FORMARÃO O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	64
3.2.6. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES GERENCIAIS E TECNOLÓGICAS PARA DEFINIR MEDIDAS DE ALAVANCAGEM DA COMPETITIVIDADE	65
3.2.7. IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS QUE VENHAM A CORRIGIR AS DEFICIÊNCIAS OPERACIONAIS E QUE ASSEGUREM O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	66
3.2.8. PLANO DE TRABALHO E A A FORMA JURÍDICA DO CONSÓRCIO COMO CONSEQUÊNCIAS IMEDIATAS DAS FASES ANTERIORES	66
3.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE OS FUNDAMENTOS DO MODELO	67
3.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.4.1. O MÉTODO	69
3.4.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	70
3.4.3. O PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	70
3.4.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	74
3.5. DEFINIÇÃO DE TERMOS-CHAVE PARA O MODELO PROPOSTO	75
3.6. FERRAMENTAS DE PESQUISA	76
3.7. CONCLUSÃO	77

4. OS DADOS DA PESQUISA

4.1. INTRODUÇÃO	78
4.2. A ORIGEM E A INICIATIVA DE CONSTITUIR O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	78

4.3. POLÍTICA GOVERNAMENTAL DE APOIO À CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÕES	79
4.4. A CADEIA PRODUTIVA DO SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO, NO BRASIL	82
4.4.1. OS ELLOS DO SETOR TÊXTIL	85
4.4.2. O SETOR DE CONFECÇÕES	87
4.5. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DO PÓLO DE CONFECÇÕES LONDRINA-MARINGÁ	93
4.5.1. FORMAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE EMPRESAS	93
4.5.2. FORMAÇÃO DO GRUPO DE EMPRESAS QUE COMPÕS O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO A PARTIR DE UM PERFIL DESEJADO	97
4.5.3. PLANO DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	100
4.6. PLANO DE TRABALHO OU OPERACIONAL DO CONSÓRCIO	102
4.7. CONCLUSÕES	104
5. DISCUSSÃO DOS DADOS	
5.1. INTRODUÇÃO	106
5.2. O AMBIENTE NACIONAL DE ESTÍMULO À COMPETITIVIDADE	106
5.3. A COMPETITIVIDADE DA DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÕES	107
5.4. A FORMAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE EMPRESAS	109
5.5. O PERFIL DAS EMPRESAS	110
5.6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS E PLANO DE COMPETITIVIDADE	111
5.7. O FUNCIONAMENTO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	112
5.8. CONSIDERAÇÕES GERAIS	115
5.9. MODELO PROPOSTO	116
5.9.1. ESTRUTURA DO MODELO	116
5.10. CONTRIBUIÇÃO DO MODELO	121
6. CONCLUSÕES	
6.1. INTRODUÇÃO	124
6.2. CONCLUSÕES	125
6.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

BIBLIOGRAFIA	131
ENDEREÇOS DE INTERNET	135

ANEXOS

ANEXO 1. QUESTIONÁRIO EMPRESA. DIAGNÓSTICO DA CULTURA EXPORTADORA

**ANEXO 2. QUESTIONÁRIO EMPRESA. DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS E
DE GESTÃO ASSOCIATIVA**

ANEXO 3. ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O GERENTE DO CONSÓRCIO

ANEXO 4. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS INSTALADAS DOS EMPRESÁRIOS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comércio exterior brasileiro	18
Tabela 2. América Latina: Composição das Exportações Segundo Principais Categorias	20
Tabela 3. Exportação por Fator Agregado	21
Tabela 4. Distribuição de empresas pelo valor de manufaturados exportados	22
Tabela 5. Propensão a Exportar segundo Tamanho da Empresa	22
Tabela 6. Propensão a Exportar segundo Frequência Exportadora	23
Tabela 7. Exportações Brasileiras segundo o Porte das Empresas	32
Tabela 8. Setores exportadores por Tipo/Tamanho da empresa	34
Tabela 9. Grau de dinamismo dos produtos de exportação por Tipo/Tamanho	35
Tabela 10. Exportação por bloco de destino, segundo Tipo/Tamanho da empresa	36
Tabela 11. Principais exportadores mundiais de confecções	85
Tabela 12. Balança comercial da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Experiência internacional das empresas brasileiras	25
Quadro 2. Utilização de técnicas gerencias pelas MPE's	30
Quadro 3. Agrupamentos Simples x Agrupamentos Avançados	44
Quadro 4. Fundamentos do modelo	68
Quadro 5. Características do setor têxtil e de confecções – Brasil	83
Quadro 6. Indicadores da cadeia produtiva da industria têxtil e de confecções	84
Quadro 7. Principais pólos de confecções no Brasil	88
Quadro 8. Comparativo das exportações e importações do setor de vestuário	92
Quadro 9. Decisão de exportar	95
Quadro 10. Obstáculos para exportar	95
Quadro 11. Medidas adotadas para superar os obstáculos ao processo exportador	96
Quadro 12. Qualificação das indústrias pesquisadas	98
Quadro 13. Utilização de técnicas gerenciais	99
Quadro 14. Processo produtivo	100
Quadro 15. Comercialização	100
Quadro 16. Diretrizes estratégicas do plano operacional	102
Quadro 17. Problemas encontrados na fase de formação e de funcionamento do consórcio	102
Quadro 18. Vantagens percebidas pelas empresas	103
Quadro 19. Comparativo entre o modelo teórico e o modelo proposto	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo para a inserção internacional de MPE's	59
Figura 2. Configuração básica da cadeia têxtil	82
Figura 3. Características das fases do consórcio de exportação pesquisado	113

ABREVIACÕES E SIGLAS UTILIZADAS.

ALADI – Associação Latino-Americana de Desenvolvimento e Integração

APEX – Agência de Promoção de Exportações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior

CEPAL – Comisión Económica para América Latina

CII – Comércio Intra-industrial

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul

MPE's – Micro e pequenas empresas

NAFTA - *North American Free Trade Agreement*

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OMC - Organização Mundial do Comércio

ONG - Organização não-governamental

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa

SECEX – Secretaria de Comércio exterior

UE - União Européia

RESUMO

No processo de inserção internacional, as empresas devem ser competitivas globalmente. A participação das micro e pequenas empresas no comércio internacional passa pela adoção de programas de apoio, estruturados de forma a levar em conta as peculiaridades desse porte e de assegurar as condições mínimas de operação que lhes garantam rentabilidade no negócio exportador e a alavancagem da sua competitividade operacional.

Um modelo adequado a esses propósitos é o da formação de agrupamentos de empresas onde através de instrumentos como o consórcio de exportação, as micro e pequenas empresas poderão inserir-se no mercado internacional.

Esta dissertação estuda as causas da competitividade internacional de empresas, as exigências e tendências do mercado globalizado, os programas de apoio à inserção internacional de empresas de pequeno porte e os benefícios que a associação de empresas pode trazer para alcançar a inserção internacional.

A partir dessa revisão teórica e das experiências brasileiras, estrutura-se um modelo de formação de consórcio de exportação. Posteriormente é testada sua validade através de um estudo de caso de um grupo de empresas de confecções do pólo Londrina-Maringá no estado do Paraná.

Com os resultados obtidos se melhora esse modelo inicial e propõe-se um novo modelo de formação de agrupamentos de empresas. A contribuição do modelo melhorado está na ênfase dada à formação da cultura da cooperação, da cultura empreendedora e da cultura exportadora nas empresas participantes. As características inerentes a essas culturas devem ser desenvolvidas nas empresas e, sem as quais, é pouco provável que o consórcio de exportação permaneça nas atividades de comércio exterior.

Nessa linha de trabalho conclui-se que no ambiente da cultura da cooperação e do empreendedorismo, os empresários podem visualizar e aceitar o negócio exportador como sendo de resultados a ser obtidos no médio e no longo prazo e que serão muitos os obstáculos encontrados e superados até conseguir o sucesso do negócio exportador.

O desenvolvimento dessas culturas é a alavanca fundamental para criar e manter um clima de confiança no agrupamento de empresas, necessário à estabilidade e ao equilíbrio do processo exportador realizado entre empresas do mesmo setor de atividade.

PALAVRAS-CHAVE : agrupamentos de MPE's, consórcios, exportação.

ABSTRACT

In the process of international insertion, the companies must globally be competitive. The participation of the micron and small companies in the international trade passes for the adoption of bracket programs, structuralized form to take in account the peculiarities of this transport and to assure the minimum conditions of operation that guarantee yield to them in the exporting business and the leverage of its operational competitiveness.

An adequate model to these intentions is the formation of groupings of companies where through instruments as the exportation, that the small companies they will be able to be inserted in the international market.

This work studies the causes of the international competitiveness of companies, the requirements and trends of the global market, the support programs to the international insertion of small business companies and the benefits that the association of companies can bring to reach the international insertion.

Leaving from this theoretical walk through and the Brazilian experiences on formation of trusts of exportation, structure a model of formation of exportation trust. Later its validity through a study of case of a group of confection companies of the polar region is tested Londrina-Maringá in the Paraná State.

With the gotten results a new model of formation of grouping of companies can be improved this initial model and be considered. The contribution of the improved model is the emphasis given to the formation of culture cooperation, the enterprising culture and the exporting culture in the participant companies. The inherent features to these cultures must be developed in the companies and, without which, it is little probable that the exportation trust remains in the activities of foreign commerce.

In this string of work it is concluded that in the environment of the culture of cooperation and the entrepreneurship, the businessmen can visualize and accept the export business as being of results to be gotten in the medium and the long term and want will be many joined and surpassed problems until obtaining the success, that is, the profitability.

The development of these cultures is the basic handspike to create and to keep a climate reliable in the grouping of companies, necessary to the stability and balance of the carried through exporting process between some competing companies.

KEY WORDS: *groupings of small companies, consortia, export.*

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Apresentação e Contextualização do Tema

O comércio internacional é uma atividade utilizada pelos diversos países do mundo para dinamizar sua economia e tem um papel decisivo no desenvolvimento de todas as nações.

Atualmente, para os países e para as empresas, em geral, participar do comércio internacional deixa de ser uma vantagem diferencial e passa à condição básica de equilíbrio competitivo.

Para um país, a atividade exportadora pode afetar as políticas macro-econômicas dos governos, podendo ainda modificar a percepção pública a respeito da competitividade e também determinar o volume de importações que um país pode suportar.

A nível empresarial, o ato de exportar permite ganhos com a oportunidade de economias de escala. Ao aumentar-se o alcance de mercado e ao atender-se um maior número de clientes no exterior, uma empresa poderá produzir mais e fazê-lo mais eficientemente, o que é particularmente interessante se as vendas domésticas encontrarem-se abaixo do ponto de equilíbrio.

Exportar permite ainda que as empresas envolvidas aprendam com a concorrência, tornem-se adaptáveis a diferentes estruturas de demanda e a diferentes dimensões culturais e testem sua habilidade em sobreviver em um ambiente pouco familiar, mesmo com custos operacionais mais elevados. Essa experiência poderá tornar a empresa mais competitiva no seu próprio mercado doméstico.

A crença generalizada sobre o mercado global é a de que é dominado exclusivamente por grandes corporações multinacionais. Na realidade, milhares de MPE's – micro e pequenas empresas - impulsionam os fluxos de exportação em diversos países.

Diversas abordagens e apologias se fazem sobre a MPE. Qualificada como geradora de empregos e de renda, tem que provar sua flexibilidade e superar suas fragilidades perante o processo de globalização dos mercados.

Na nova política industrial e de comércio exterior do Governo Federal Brasileiro também foi incumbida da tarefa de colaborar com o esforço exportador. A MPE foi apontada como o segmento empresarial que pode contribuir significativamente para incrementar as

exportações, considerando a sua capilaridade, flexibilidade, rapidez de resposta a qualquer estímulo fiscal, financeiro, e, principalmente ao seu número – mais de 4 milhões em todo o país.

A implementação de políticas de apoio à inserção internacional das pequenas empresas é cada vez mais uma constante na economia brasileira. Na década de 90 houve diversas experiências de internacionalização de MPE's, realizadas por entidades de classe empresarial. Os resultados conseguidos ficaram aquém do esperado, isto é, não se conseguiu efetivamente aumentar a participação desse segmento empresarial para mais de 2% das empresas exportadoras. Algumas lições foram tiradas dessas experiências. Uma delas é a de que a forma efetiva de conseguir colocar as pequenas empresas nos negócios internacionais de forma permanente é a associativa.

Entretanto, os modelos implementados tendem a visualizar a operação de exportação, partindo do pressuposto que o grupo de empresas trabalhará associativamente de forma natural. A experiência também comprovou que muitos fracassos são decorrentes da falta de coesão e de cooperação entre as empresas do grupo.

O grande desafio da estruturação e do sucesso de programas de apoio à internacionalização de MPE's depende em parte do entendimento de que esse porte de empresas se caracteriza pela heterogeneidade e pelo individualismo. Por isso deve-se dar ênfase ao desenvolvimento da cultura da cooperação e, no comércio exterior, à cultura exportadora.

1.2 - Justificativa.

O processo de globalização traduzido em termos de conquista de mercados se constitui como uma grande oportunidade para as empresas ampliarem seus negócios. As empresas de grande porte sabem bem como serem globais e como ser competitivas.

A integração mundial abre novos nichos de mercado que podem ser ocupados pelas MPE's dada sua flexibilidade em adaptar-se a mudanças rápidas da demanda. Entretanto, em função de sua reduzida escala operacional, lhes é mais difícil inserir-se no mercado global. Isoladamente não conseguem muitos resultados. É preciso uma inserção competitiva, mas de forma cooperada.

A partir de 1.997 se inicia a implementação de uma política governamental de promoção de exportações. Desde então, utilizam-se para isso diversos programas de apoio, como o Programa Especial de Exportações – PEE, a criação da Agencia Brasileira de

Promoção de Exportações – APEX, e o Ministério das Relações Exteriores, através do Itamaraty como agente oficial encarregado de promover o Brasil no exterior, entre outros mecanismos.

É através da APEX com o programa de formação de consórcios, que se coloca em prática uma premissa fundamental na inserção das pequenas empresas no comércio internacional e praticada nos países onde elas tem participação significativa nas exportações: o associativismo empresarial como instrumento de promoção comercial e de estabelecimento de competitividade através da eficiência coletiva gerada pela cooperação de várias pequenas empresas.

A internacionalização das pequenas empresas pode trazer também como resultado o desenvolvimento e crescimento operacional assim como impacto social e econômico regional.

Para fazer acontecer as ações de internacionalização de MPE's precisam ser estruturados modelos para formação de agrupamentos de empresas. Mas, a aplicação desses modelos nem sempre alcança o sucesso esperado. Ainda que existam mais de 100 consórcios em andamento no Brasil, esse número é tímido se comparado com as iniciativas que começaram e ficaram frustradas. Deve-se principalmente à desestruturação dos grupos de empresas, provocado por diversos fatores. O principal é a tendência natural que existe nas MPE's de buscar exclusivamente o benefício próprio, no curto prazo.

Nesse contexto, este trabalho estuda o ambiente de inserção internacional de empresas, o processo de formação de um agrupamento de empresas que se estrutura como base operacional para a formação e funcionamento de um consórcio de exportação, buscando identificar as características que podem fazer do modelo um sucesso em termos de inserção internacional permanente e rentável.

1.3 – Objetivos

1.3.1 - Geral

Propor um modelo de formação de consórcio de exportação que permita a inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional, de forma permanente e rentável.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- a) Identificar, estudar e analisar as variáveis que determinam a inserção das empresas no mercado internacional;
- b) Estabelecer um modelo teórico sobre formação de agrupamentos de empresas e de consórcios de exportação;
- c) Coletar dados como elementos de validação do modelo proposto;
- d) Propor o modelo melhorado de formação de consórcio de exportação.

1.4 - Estrutura do Trabalho

A proposta de um modelo de formação de um consórcio de exportação de pequenas empresas, que seja referencial metodológico para experiências de internacionalização em municípios brasileiros, deve ser originada a partir de pesquisa de experiências semelhantes assim como do estudo do referencial teórico existente.

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos que serão comentados a seguir:

Capítulo 1 – De caráter introdutório, este capítulo procura explicar a escolha do tema, sua importância, descreve sua estrutura, seus objetivos e por último apresenta suas principais limitações.

Capítulo 2 – Faz uma revisão bibliográfica sobre os conceitos, histórico e teorias do comércio internacional assim como os modelos de inserção internacional de empresas. Estuda-se o modelo de inserção internacional da economia brasileira e seus reflexos sobre a competitividade das empresas e sobre o comércio exterior brasileiro.

Revisam-se as experiências dos programas de apoio à internacionalização das MPE's no Paraná, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, nas bases dos agrupamentos de empresas e dos consórcios de exportação.

Capítulo 3 – A partir da revisão bibliográfica estrutura-se um modelo teórico de formação de consórcio de exportação composto por micro e pequenas empresas, baseados na aquisição de eficiência coletiva.

Apresenta definições e conceitos referentes à pesquisa científica e descreve o método de validação da proposta teórica do modelo. Apresenta o delineamento da pesquisa, procurando caracterizá-la, o procedimento de coleta de dados; os instrumentos e técnicas utilizados. Apresenta os conceitos e termos utilizados, procurando enfatizar sua importância no contexto dos agrupamentos de empresas.

Capítulo 4 – Apresenta o resultado da pesquisa bibliográfica e da coleta de dados e entrevistas realizadas.

Capítulo 5 – Apresenta o estudo de caso, a análise dos dados coletados e seus resultados. Estrutura e propõe um modelo melhorado de agrupamento de empresas que formarão o consórcio de exportação.

Capítulo 6 – Apresenta as conclusões e recomendações.

1.5 - Limitações da Pesquisa

- a) A bibliografia existente sobre o tema agrupamento de empresas e consórcios de exportação, no Brasil, é resultado de experiências recentes, a partir de 1997. Embora existam muitas experiências sobre o assunto, são poucos os registros disponíveis analisados de uma perspectiva teórica. A APEX tem mais de 100 consórcios de exportação em andamento, mas não existem relatórios disponíveis para pesquisa bibliográfica;
- b) As conclusões e recomendações do trabalho são decorrentes do modelo proposto, validado no estudo de caso. No entanto, considera-se importante o estudo de outros modelos, além do modelo APEX, utilizados na formação de consórcios de exportação, no Brasil e em outros países;
- c) A amostra de pesquisa, do ponto de vista do método estatístico pode ser considerada como não representativa do universo. Entretanto, deve-se levar em conta que são poucas as empresas de pequeno porte, na indústria do estado do Paraná, que estão inseridas num processo de internacionalização através de um consórcio de exportação;
- d) Considera-se que as ferramentas de pesquisa - os questionários e a entrevista com os responsáveis pela formação do agrupamento de empresas e do consórcio de exportação - são limitadas. Tratando-se de verificar fatos e reações de empresários (pessoas) acontecidos em um tempo passado, os resultados obtidos refletem e mostram apenas parte do que realmente aconteceu. O ideal teria sido acompanhar os fatos, em tempo real, e fazer observações em tempo real. Certamente surgiriam outras variáveis que enriquecem uma pesquisa desta natureza.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta revisão bibliográfica aborda as principais teorias que explicam a dinâmica do comércio internacional, o modelo brasileiro de inserção internacional, a competitividade das empresas, os programas de apoio à internacionalização das MPE's e os modelos teóricos de associativismo empresarial que se relacionam com o comércio exterior.

2.1 - O Comércio Internacional

O surgimento do comércio internacional na economia faz parte do processo de desenvolvimento das diferentes nações do mundo.

Na medida em que se delimitaram as fronteiras geopolíticas entre os povos surge a noção de comércio internacional. O comércio entre as diferentes regiões – países, principados, reinos, etc. - passa a existir, porém regulamentado de forma a proteger e garantir interesses e vantagens nacionais, de forças externas. A relação comercial internacional entre os países tem sido um processo lento e ainda inacabado e continua permanentemente a ser construída.

Diz Rossetti (1990, p. 67) que várias questões motivam ao comércio internacional. Desde a sobrevivência de uma nação até a satisfação de necessidades menos vitais.

Silva (1993, p. 44) define quatro fatores fundamentais que induzem principalmente às trocas internacionais:

- a) A influência das reservas naturais, que estão concentradas em territórios de poucos países;
- b) A influência do solo e do clima determina a melhor adaptação de determinadas culturas e induz à especialização e à produção de excedentes nas áreas propícias, com vistas às trocas internacionais;
- c) A influência do capital e do trabalho. Esses dois fatores ativos de produção não se combinam em iguais proporções nos diferentes países;
- d) A influência do estágio tecnológico.

Ele observa que os países fazem trocas para adquirir bens e serviços que não produzem ou não tem condições de produzir, bens que são produzidos com menores custos, para exportar bens que tem excedentes internos e que geram divisas para importar outros produtos.

As nações que conseguem atingir esses resultados adquirem a capacidade de ampliar seu poder de geração de riqueza e, conseqüentemente, de poder econômico internacional. (Assis Grieco, 1994, p.56).

2.1.1 – O Conceito de Comércio Internacional e de Comércio Exterior

Sobre a base econômica das relações comerciais internacionais podem-se definir os conceitos.

Tavares (2000, p. 8) define o comércio internacional como as relações comerciais entre as nações. O Comércio Internacional pauta-se por tratados, acordos e outros dispositivos institucionais, os quais, quando firmados e ratificados pelos governos nacionais, aplicam-se igualmente a todos os participantes, extrapolando e sobrevivendo sobre as leis internas dos países signatários. O ambiente do comércio internacional é macro-econômico.

O comércio exterior constitui um segmento da economia nacional do país, regulamentada legalmente pelas autoridades competentes. As empresas fazem “comércio exterior”, isto é, elas se dedicam à importação e/ou exportação de mercadorias. O ambiente econômico do comércio exterior é interno, situa-se dentro das fronteiras do país, embora possa vir a sofrer influências da macro-economia, notadamente nesses tempos de ampla globalização da economia.

2.1.2. As Teorias do Comércio Internacional

As teorias que criam o cenário para o comércio internacional, orientam a política de relações internacionais das nações do mundo e determinam as formas de inserção internacional para as empresas tem apresentado duas linhas de debate: a do protecionismo e a da liberalização comercial. São duas visões conflitantes sobre ganhos de comércio e a natureza do desenvolvimento econômico.

Segundo Silva (1993, p. 34), alguns economistas propõem a tese do livre comércio como mecanismo gerador de ganhos de bem-estar e de difusão do desenvolvimento econômico. Se há sempre aumento de bem-estar com o livre comércio, se o desenvolvimento econômico difunde-se para outros países pelos mecanismos de mercado, principalmente pelo comercio internacional, o livre comércio seria a política comercial mais adequada, tanto aos países mais desenvolvidos como aos menos desenvolvidos.

Labatut (1994, p.p. 38 a 45) comenta sobre economistas que defendem o uso de

intervenção estatal para corrigir falhas de mercado nas relações econômicas internacionais e aumentar a capacidade de geração de renda doméstica, ou redistribuir domesticamente os ganhos do comércio exterior.

Após a Idade Média, época em que as relações comerciais foram apagadas em função de regulamentações de fundo religioso, as teorias clássicas do comércio internacional surgem com as práticas econômicas denominadas de mercantilismo, no início do século XV, quando fez sua aparição o comércio capitalista. Teve seu maior desenvolvimento na Inglaterra e na França.

O propósito que perseguiram os comerciantes, era o de impedir que a concorrência crescesse e concordavam com uma regulamentação monopolista de preços e produtos. Também pediam que o governo influenciara a vida econômica e fomentasse as exportações.

O fundamento do comércio internacional era de que para uma parte ganhar a outra deveria perder o equivalente ou mais.

O pensamento mercantilista começou a sofrer restrições nas primeiras décadas do século XVIII. As teorias de Adam Smith, publicadas em 1776 no seu livro “A Riqueza das Nações”, fizeram duras críticas ao mercantilismo. Coincidem com o início da Revolução Industrial na Inglaterra em 1780. Segundo ele, “o comércio exterior, ao contrário dos mercantilistas, seria mutuamente proveitoso para os países participantes, aumentando os níveis gerais de produção geral, de renda e do bem-estar”.

A explicação de Adam Smith sobre o comércio internacional considera as trocas internacionais decorrentes das vantagens absolutas: um país exporta se ele produz a custos mais baixos que os outros. A Teoria Clássica é a primeira explicação do comércio Internacional e foi denominada de Teoria da Vantagem Absoluta.

David Ricardo em 1817, com base na teoria de Smith, elaborou a Teoria da Vantagem Comparativa, demonstrando que “o comércio exterior para uma nação seria vantajoso até mesmo nos casos em que ela pudesse produzir internamente a custos mais baixos do que os da nação parceira, desde que, em termos relativos, as produtividades de cada uma fossem relativamente diferentes”. Assim, a especialização e as trocas, no campo internacional, oferecem vantagens aos países em que a eficiência fosse relativamente maior.

Em meados do século XIX, John Stuart Mill, economista inglês, escreveu a teoria da demanda recíproca. Essa teoria afirma que “os valores com base nos quais um país troca o seu produto com o produto de outros países estrangeiros dependem do montante da procura deste último por suas mercadorias, comparada à sua procura pelas mercadorias deles”. Significa de que os termos reais de troca de dois produtos, entre dois países não estariam apenas na

dependência dos diferenciais de seus custos de oportunidade, mas da intensidade da procura de cada país pelo produto do outro.

Nas primeiras décadas do século XX, Marshall e Edgeworth deram suas contribuições à teoria do comércio internacional. Afirmavam que “a relação de trocas corresponde à relação entre os preços das exportações e das importações”.

Rossetti (1990) analisa essas teorias clássicas do comércio internacional dizendo que poucas contribuições teriam resistido tanto ao tempo como elas. Atualmente são consideradas fundamentais para se compreenderem as razões econômicas do comércio entre as nações. Apesar disso sofrem de algumas restrições ligadas a:

- a) Sua hipótese fundamental afirma que os custos da oferta são determinados apenas pelo trabalho aplicado na produção, sem considerar também de que os custos do trabalho não são homogêneos;
- b) Supõe de que os custos de oportunidade são constantes, de que cada país só iria especializar-se em um produto com exclusão de todos os demais;
- c) O modelo utiliza apenas dois países e dois produtos. Diz Meerhaeghe (apud Rossetti, 1990, p.85) que se a análise se amplia para mais de dois produtos e países, a diferença de produtividade não será mais o único determinante do padrão de comércio”;
- d) A teoria clássica se preocupa mais em evidenciar vantagens do que em explicar as causas do comércio internacional.

Os princípios básicos da Teoria Neoclássica do Comércio internacional ou teoria pura foram formulados por dois economistas suecos, Eli Heckscher e Bertil Ohlin em meados do século XX. Mas foi o economista norte-americano Paul Samuelson que deu o formato analítico, com uso de argumentos baseados em linguagem matemática que, atualmente, caracteriza essa abordagem.

Esses economistas procuram desenvolver uma nova abordagem onde explicam as razões e os ganhos do comércio internacional a partir das diferenças estruturais na disponibilidade de recursos de uma nação, comparativamente a outra.

Diz Rossetti (1990, p. 95) que “de fato, ao ser confrontado com os fluxos do comércio internacional, o enfoque de Heckscher-Ohlin-Samuelson parece aproximar-se satisfatoriamente da realidade existente”.

Na década de 1980 a literatura acadêmica sobre comércio internacional foi marcada pelo desenvolvimento de uma série de modelos que discutiam as implicações de economias de escala ou de concorrência monopolística na teoria neoclássica do comércio internacional.

Paul Krugman e Elhanan Helpman deram início ao movimento acadêmico

denominado Nova Economia Internacional. Eles afirmam que a especialização decorrente da abertura do comércio internacional, aumentando o mercado para produtos antes restritos ao âmbito doméstico, faz com que a existência de economias de escala aumente ainda mais os ganhos de comércio. Embora esse fato seja reconhecido há longo tempo, tal característica não teve um papel relevante na teoria pura do comércio internacional porque, em muitos casos, modelos de economias de escala fazem com que os padrões de comércio internacional fiquem indeterminados.

No início da década de 80, o liberalismo surge como a solução de saída para a crise econômica, política e social que vários países enfrentavam desde meados dos anos 70. Afirma Gonçalves (1998, p. 48), “a década de 80 se caracterizou, na maior parte dos países em desenvolvimento, por um amplo movimento de liberalização das suas economias”.

As idéias liberais convergem com medidas tais como reformas fiscais, a desregulamentação de setores estatais para investimento - transporte aéreo, telecomunicações, finanças e seu processo de privatização.

Teoricamente, as propostas das vantagens reais e efetivas do comércio internacional para os países deveriam criar condições para a promoção do crescimento econômico interno e ao aumento da eficiência na alocação de recursos. O efeito multiplicador das exportações deveria dar-se sobre os volumes internos do emprego, da produção e da renda. Propagando-se dos setores de exportação para outros setores internos de produção, esses efeitos, desde que o sistema não esteja operando a pleno emprego, favoreceriam a expansão real da economia.

No século XX, observa Klindeberger (apud Rossetti, 1990, p. 99) o regime de competição se torna maior. O comércio internacional apresenta inúmeras barreiras para sua efetivação. As trocas de produtos primários por manufaturados desfavorecem às nações menos desenvolvidas. Países vão se destacando cada vez mais e assumindo a especialização internacional. O mercado internacional passa a ser cada vez mais concorrido e disputado entre várias nações.

Um fenômeno que questiona o alcance da teoria tradicional das vantagens comparativas, neste início de século XXI, é a do comércio intra-industrial. O estudo da Associação Latino-americana de Desenvolvimento e Integração - ALADI (2000), o define como as exportações e importações simultâneas de produtos pertencentes à mesma indústria.

O comércio intra-industrial (CII) é uma tendência do comércio internacional que começa a aparecer entre os países industrializados e cuja presença se evidencia desde a década dos sessenta. É um fenômeno que, pelo seu nível e extensão, ganhou importância com o passar do tempo.

Inicialmente se verifica entre países com desenvolvimento econômico relativo similar, mas recentemente envolveu a países com níveis diferentes. Atribuem o fato, entre outras coisas, ao crescente processo de liberalização comercial ocorrido a nível mundial e os acordos comerciais e os processos de integração verificados na década de 90.

Surgem novos modelos de comércio internacional, que explicam este tipo de comércio baseado em pressupostos mais realistas como a existência de economias de escala, a diferenciação de produtos e a competência imperfeita.

Como resultado teórico do CII, a oposição original entre especialização e complementaridade se reduziu, derivando numa nova visão, que associa ambos determinantes do comércio. Enquanto a competência imperfeita e as economias de escala explicam o CII - ou comércio de “duas vias” - entre países similares, as vantagens comparativas “estáticas” explicam o comércio interindustrial entre países separados por uma significativa diferença na dotação de fatores ou nos níveis tecnológicos, - a distância econômica.

Em um mundo, onde não há concorrência perfeita, os rendimentos constantes de escala são fatores de competitividade, cada vez mais existem os custos de transação com economias de aprendizado, com pesquisa e desenvolvimento, com implicações econômicas de distintas realidades culturais e institucionais, o contexto teórico deve ser discutido por novas correntes econômicas, por exemplo, a globalização.

A globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Pela amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos do século XX. Esses processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais. (Gonçalves, 1994, p. 34).

A globalização homogeneiza padrões de demanda, através das facilidades de comunicação, uniformização de preferências, ao mesmo tempo em que leva à fragmentação produtiva e à diferenciação dos produtos.

A globalização estimula, simultaneamente, a competição entre empresas e a formação de alianças empresariais, permitindo o rompimento de oligopólios estabelecidos (Baumann, 1996, p. 14).

O economista Motta Veiga (1990^a, p. 15-16) afirma que o termo “globalização” vem sendo utilizado para exprimir sinteticamente uma série de tendências que atravessa a economia mundial a partir do final dos anos 60 e início dos 70. É um processo que aponta

para o aprofundamento da internacionalização das economias nacionais criando o desafio da gestão da interdependência.

Bassi (1997, p.26) aborda as causas da globalização como sendo relacionadas com as novas tecnologias nas comunicações. Elas possibilitam o intercâmbio de informações com rapidez e precisão a custos relativamente baixos. Também cita o setor financeiro, onde os capitais internacionais fluem com velocidade entre países e mercados, em busca de alternativas para aplicações especulativas ou investimentos, tornando as economias nacionais altamente vulneráveis aos movimentos financeiros internacionais. E, a formação de blocos econômicos regionais, como a *North American Free Trade Agreement* - NAFTA, Mercado Comum do Cone Sul - Mercosul, União Européia - UE e a queda nas barreiras alfandegárias, que se verifica na maioria dos países. A conjugação dessas duas tendências transformou radicalmente o ambiente econômico de países e regiões geo-econômicas. A consequência imediata foi o aumento do comércio internacional de produtos - setor de maior crescimento mundial na década dos 90, segundo a Organização Mundial do Comércio - OMC.

De uma perspectiva institucional, a globalização leva a semelhanças crescentes em termos da configuração dos diversos sistemas nacionais, e a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, levando a maior homogeneidade entre países.

O processo de globalização, com suas características e possíveis efeitos positivos ou nefastos para a comunidade internacional de países, é expansivo por natureza, e não existem indícios aparentes de sua eventual reversão.

Independente de seu poder explicativo, as diferentes teorias do comércio internacional permitem concluir que as relações econômicas internacionais são um fenômeno complexo, e que elas não podem ser entendidas recorrendo-se apenas a alguns poucos modelos formais de análise econômica.

“O debate teórico não é conclusivo, isto é, há argumentos convincentes para a defesa do livre comércio, assim como, para a defesa de uma política comercial protecionista.” Krugman, (apud Gonçalves 1998, p.21).

Na realidade vivenciada quotidianamente pelo governo e empresas e com a realidade imposta pela globalização, o instrumental teórico das teorias clássicas e neoclássicas mostra-se ineficiente. Há necessidade de estar permanentemente buscando novas formas de explicar a evolução das relações econômicas internacionais.

2.2 - A Competitividade das Empresas no Mercado Global

Para inserir-se no mercado global as empresas tem que ser competitivas. Diz Oliveira (1998) que o conceito de competitividade é melhor compreendido quando se levam em consideração diferentes níveis de análise. Cada nível de análise - país, indústria, empreendimento e produto - tem um conjunto de medidas específicas que permite um entendimento das particularidades do conceito. A inter-relação entre níveis de análise também pode contribuir para o sucesso de cada um. Sucesso no nível da empresa traz grandes chances de sucesso no nível do país, e vice-versa.

Barbosa (1997) argumenta que o conceito de competitividade deve também levar em conta a participação do governo como fator determinante além de outros fatores-chave como o papel do gerenciamento, da produtividade e da inovação.

Existem muitas definições diferentes de competitividade.

De acordo com o *Chambers English Dictionary* (1985), competitividade tem relação com ou caracteriza-se por competição, como, por exemplo, conseguir uma chance de resultados bem-sucedidos em condições de rivalidade.

Scott e Lodge (1985, apud Oliveira, p.14), a definem como:

“a habilidade de um estado-nação produzir, distribuir e servir bens na economia internacional em competição com bens e serviços produzidos em outros países, e fazê-lo de maneira tal a conseguir um padrão de vida crescente. A medida final de sucesso é um aumento no padrão de vida. Ser competitivo como um país significa estar apto a empregar recursos nacionais, notavelmente a força de trabalho da nação, de maneira a conseguir um nível crescente de receita real por meio da especialização e do comércio na economia do mundo”.

O Estudo da Comissão Presidencial sobre Competitividade Industrial (USGPO, 1985, apud Oliveira, p.14) delinea uma definição de competitividade baseada em condições de mercado livres e justas, por meio das quais uma nação pode aumentar seu grau de competitividade por meio de produtos e serviços que satisfaçam o gosto, a qualidade e o preço demandados pelo mercado internacional e, ao mesmo tempo, preservar ou aumentar as receitas reais de seu povo.

O *Aldington Report* (HMSO, 1985, apud Oliveira, p. 15) e o *European Management Forum* (1984, apud Oliveira, p. 15) têm conceitos de competitividade baseados em uma companhia.

“Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos.

Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários.”

O estudo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, em 2000, sobre as cadeias produtivas, faz outra abordagem sobre competitividade. Define cadeias produtivas como um conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente.

Esse conceito permite visualizar a competitividade de modo integral, identificando debilidades, estrangulamentos e potencialidades e condicionantes da competitividade em cada segmento.

A competição internacional se faz entre cadeias produtivas

Por isso, a inserção brasileira na economia internacional, deve estar estruturada a partir de cadeias produtivas, num trabalho cooperativo entre o setor privado, os trabalhadores e o Governo na busca de uma isonomia competitiva interna, tendo como referência o ambiente internacional.

Diz ainda o estudo que “o foco da cadeia produtiva tem que ser na competitividade. Numa economia aberta é essencial que sejam identificados fatores e condicionantes da competitividade de cada cadeia produtiva para que se possa entender as razões do seu desempenho”.

Competitividade, sob essa perspectiva, deve ser entendida em três dimensões:

- a) empresarial - fatores ou condicionantes de domínio das empresas, como custo/preço (produtividade), qualidade, inovação e “marketing” - a capacidade produtiva e sua relação com custos e preços (produtividade), a capacidade para inovação e sua relação com qualidade e diferenciação de produtos, a qualidade dos recursos humanos, a capacidade comercial, a estratégia e a gestão das empresas;
- b) estrutural - fatores ou condicionantes relacionados ao mercado e ao acesso à tecnologia, à configuração da indústria e sua relação com escala de produção e a dinâmica específica da concorrência;
- c) sistêmica - fatores ou condicionantes macro-econômicos internacionais (mercado internacional), avanço do conhecimento, infra-estruturais, fiscais, financeiros e político-institucionais, que mais diretamente influenciariam o desempenho geral ou específico da cadeia em algumas das variáveis econômicas analisadas: na mão-de-obra contratada, no comércio exterior, nos custos da estrutura produtiva ou nos obstáculos que essa mesma

dimensão impõe à superação dos problemas competitivos identificados no plano micro (empresarial) e setorial (estrutural), como o “Custo Brasil”.

Segundo Gasparotto Fo. et al. (1999, p. 35-36), a visão de competitividade do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), é definida por quatro fatores:

- a) Ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional;
- b) Entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte;
- c) Entrelaçamento entre empresas;
- d) Competitividade ao nível de empresa: flexibilidade, qualidade, agilidade e produtividade.

Na análise da competitividade internacional, Porter (1998) diz que a prosperidade nacional pode ser criada e não é simplesmente o resultado de dotes naturais herdados. Para competir em setores sofisticados, os fatores situacionais que mais importam são os que a nação desenvolve, como recursos humanos especializados ou um *know how* científico especial. Esses fatores, aliados a compradores locais exigentes, redes sofisticadas de fornecedores e intensa rivalidade interna são as condições que fazem brotar os competidores mundiais de sucesso.

Diz também que algumas empresas conseguem vantagem competitiva porque o país a que pertencem tem quatro atributos de um país, que são considerados por ele o Diamante Nacional, os quais são: Condições de fatores, Condições de demanda, Setores industriais relacionados e de apoio e Estratégia, estrutura e rivalidade estabelecidas.

Num segundo momento, o autor fala sobre o papel do governo que, geralmente gera muita discussão. Para Porter, o governo não deve ser visto como um provedor de auxílio ou apoio à indústria, mas sim como um catalisador. Ele deve encorajar mudanças, promover a rivalidade doméstica e estimular a inovação.

Como conclusão, Porter diz que a nível nacional, o único conceito significativo de competitividade é a produtividade, que depende tanto da qualidade do produto como da eficiência com a qual ele é produzido.

Ele analisa olhando o ambiente externo e interno da organização, trabalha com uma visão sistêmica de todo o ambiente organizacional. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo. Isso torna o processo de obter competitividade um resultado de características locais.

Os efeitos das políticas comerciais e a evolução das negociações comerciais internacionais determinam em grande parte o nível de competitividade de um país e suas

empresas no mercado global. Um ente internacional como a Organização Mundial do Comércio – OMC, organismo multilateral encarregado de regulamentar e controlar as relações comerciais internacionais, determina que as políticas transacionais multilaterais que vigoram no comércio mundial decorram de acordos e rodadas de negociações bilaterais anteriores.

A OMC, diferentemente do GATT, que tinha poucas regras e muitas exceções, foi estruturada objetivando ser o mais abrangente possível, evitando ao máximo as exceções exprimindo o mesmo planejamento das empresas de atuação global. A abordagem da OMC contempla uma disciplina multilateral para serviços, propriedade intelectual, produtos agrícolas e têxteis, exprime a interdependência econômica do novo mercado global.

Cada bloco regional que surge teve sua origem em acordos bilaterais anteriormente estabelecidos e globalmente abrangentes. Assim ocorreu com o NAFTA, com a União Européia e com o Mercosul.

Motta Veiga (1991, p 35) diz que as condições de concorrência do mercado globalizado impõem às empresas a necessidade de internacionalização. Emergeu um padrão de competitividade, dita sistêmica ou estrutural em que se defrontam diferentes sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizações sociais, nos quais as empresas, embora importantes, constituem apenas um componente de uma rede que inclui o sistema educacional, a infraestrutura tecnológica, as relações gerencia/trabalhadores, o relacionamento entre o setor público e privado e o sistema financeiro.

A análise do mesmo autor sobre a vantagem comparativa das empresas e das nações afirma que ela será cada vez mais determinada pela capacidade de gerenciar a competição global. Ela se baseia na especialização do investimento direto por produto e por zona geográfica, em função das vantagens comparativas e dos obstáculos ao comércio que existem em cada país. Variáveis como preços, volumes de produção de uma fábrica a outra, níveis de salários, das taxas de câmbio, dos preços das matérias-primas, a qualidade, escolhendo a mão-de-obra mais adaptada, fazem parte desse novo ambiente a ser gerenciado globalmente.

2.3 - A Inserção Internacional Brasileira

O comércio internacional foi progressivamente adquirindo uma grande importância no debate cenário político e econômico mundial devido à crescente necessidade de integração para o desenvolvimento, dos países. O Brasil também efetuou e adotou um modelo de inserção internacional.

No Brasil do século XIX a exportação o principal objetivo econômico do país e, a importação, a única fonte de produtos industriais. A demanda doméstica era atendida por importações, e as exportações de produtos manufaturados eram inexistentes. (Assis Grieco, 1994, p. 22).

Diz Assis Grieco (1994, p. 33) que é no século XX que a base empresarial começa a dar os primeiros passos para o processo de industrialização, organizado-se e conseguindo sistematicamente defender seus interesses. Entretanto, o Estado não incluía este setor na sua política econômica. A proteção à produção industrial que existiu em alguns períodos foi consequência do crônico desequilíbrio fiscal do Estado ou do estrangulamento cambial, e não de uma política protecionista.

Na década de 60 continua a política protecionista, denominada de “substituição de importações”, com o objetivo de estimular a industrialização do país. Incluía instrumentos de controle tarifário e aduaneiro, subsídios à importação de bens de capital e insumos básicos via câmbio diferenciado o que também incentivou a vinda de capital estrangeiro de risco. Também foram implementadas políticas de estímulo à exportação, como a da minidesvalorização cambial, eliminando a especulação e melhorando a previsibilidade das operações de comércio exterior.

Na década de 70, a política de comércio exterior articulou-se a partir de três objetivos:

- (i) o estímulo à entrada de capitais estrangeiros;
- (ii) o incentivo à produção de excedentes exportáveis e
- (iii) a liberalização progressiva das importações. (Assis Grieco, 1994, p. 37).

O estímulo à exportação foi bem-sucedido permitindo acelerado crescimento das exportações e particularmente acelerando o crescimento das exportações industriais.

Na década de 1980, por pressões internacionais, o Brasil foi obrigado a eliminar ou a reduzir drasticamente os subsídios às exportações. Em 1988 iniciou-se um amplo processo de liberalização comercial. Esta liberalização fazia parte da chamada Nova Política Industrial, que tinha por objetivo a modernização e o aumento da competitividade do parque industrial. Propunha benefícios fiscais, inclusive com isenção de impostos de importação e depreciação acelerada na compra de bens de capital de origem interna ou externa e nos gastos com desenvolvimento tecnológico.

Essa política de liberalização tarifária e comercial foi possível em vista dos elevados superávits comerciais brasileiros ao longo da década de 1980 e da melhoria da situação do balanço de pagamentos como consequência da queda da taxa de juros no mercado mundial e

da retomada do fluxo de capitais privados, agora destinados fundamentalmente para aplicações de portfólio, para o Brasil.

Entre 1983 e 1998, o Brasil acumulou saldo comercial de US\$ 70,7 bilhões de dólares, equivalente a quase 4% do PIB (ver Tabela 1).

O Plano Real, implantado entre março e julho de 1994, trouxe algumas alterações para a política comercial. A valorização da moeda, o Real, aliada à rápida liberalização tarifária, fez com que em 1995 a balança comercial brasileira fechasse o ano em déficit, depois de 12 anos de superávit. Outros fatores que afetaram a política externa brasileira foram os compromissos assumidos com a negociação da Tarifa Externa Comum – TEC, no Mercosul e algumas demandas setoriais por proteção. Esses fatos levaram a uma desaceleração da liberalização tarifária, inclusive com a elevação da proteção de alguns segmentos do setor de bens de consumo duráveis, como automóveis e eletrônica de consumo.

Tabela 1. Comércio exterior brasileiro (Em US\$ Bilhões)

	Export/Brasil	Import/Brasil	Saldo
1970	2,74	2,85	-0,11
1980	20,13	24,96	-4,83
1985	25,64	14,33	11,31
1990	31,41	22,52	8,89
1995	46,51	52,78	-6,27
2000	55,08	55,78	-0,7

Fonte: Sobeet, apud FMI.

Obs.: Os dados para o Brasil podem eventualmente divergir dos publicados domesticamente.

A análise do BNDES na Sinopse Econômica (2.000, p. 19) afirma que o Brasil reduziu a proteção à indústria doméstica em um momento em que o grau de maturidade industrial era compatível com a sobrevivência de parte expressiva do setor. Por outro lado, a abertura acarretou riscos, e veio inserida em uma conjuntura macroeconômica desfavorável, com valorização cambial e elevadas taxas de juros, e uma diplomacia econômica nem sempre eficiente.

Na década de 1990 o Brasil aos poucos retomou sua tradição de país relativamente liberal no comércio exterior, que o caracterizou no período anterior a 1930. Entretanto, a perda de dinamismo da estrutura industrial brasileira ao longo das décadas de 80 e de 90 tem sido um dos fatores determinantes da redução da inserção competitiva internacional do país. (Motta Veiga, 1991, p. 16).

Entende-se por inserção internacional de uma economia como o grau de interação entre as áreas produtiva, financeira e tecnológica. Segundo Gonçalves (1998, p. 22), “o grau de abertura do Brasil é compatível com aqueles observados para economias de porte continental. O grau de internacionalização da economia brasileira é tão significativo que, de fato, pode-se falar de vulnerabilidade externa do país frente à propagação de choques e a fatores desestabilizadores externos”.

Conseqüentemente, há necessidade de propor e implementar uma nova forma de inserção internacional do Brasil. O novo padrão de inserção internacional deveria basear-se em uma estratégia de desenvolvimento voltada para a expansão simultânea do mercado doméstico e das exportações e para o aumento da competitividade interna e externa da economia.

Deve ser um modelo de inserção que reduza a vulnerabilidade externa, reduza os desequilíbrios socioeconômicos internos e que promova uma transformação qualitativa das relações internacionais do país. Ela deve basear-se em uma visão estratégica e prospectiva a respeito dos interesses nacionais, que integre os aspectos comerciais, monetário-financeiros, produtivos e tecnológicos das relações internacionais.

2.4 - O Comércio Exterior Brasileiro

Esta parte do trabalho refere-se aos principais instrumentos da regulamentação que o governo faz ao comércio exterior das empresas brasileiras. Trata-se da contribuição do estado para que as empresas se tornem globais e competitivas. De acordo com tipo de contribuição pode-se incentivar ou obstruir o processo de internacionalização competitiva.

Na ótica do componente tecnológico, a CEPAL – Comisión Económica para América Latina (2.001), no estudo “Panorama da Inserção Internacional da América Latina e o Caribe 1999-2000”, afirma que a participação dos produtos difusores de progresso técnico na pauta de exportações brasileira subiu de 12,8% em 1990 para 17,20% em 1999. Na pauta do México, o mesmo tipo de produto pesava 13,8% em 1990 e 38,9% em 1.999. (ver Tabela 2).

A ampliação e a diversificação de mercados para exportação de produtos manufaturados de países como o Brasil, Argentina e Chile estão condicionadas, em grande parte, ao incentivo à fabricação de itens de alta e média-alta tecnologia. É importante desenvolver esses segmentos porque, de acordo com os padrões mundiais, os setores

industriais de maior intensidade tecnológica estão classificados como dinâmicos ou muito dinâmicos do comércio internacional.

Tabela 2. América Latina: Composição das Exportações Segundo Principais Categorias 1990 – 1999. (Em percentuais do total)

Países e subregiões / categorias	Bens primários		Bens industriais		Industrializados com elevadas economias de escala		Bens intensivos em tecnologia		Total	
	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999
Mercosur	24.0	24.6	29.3	29.0	33.6	27.8	13.1	18.6	100.0	100.0
Argentina	28.9	31.6	33.2	27.9	31.3	24.9	4.8	6.8	100.0	100.0
Brasil	19.7	18.3	28.7	29.7	30.8	24.7	12.8	17.2	100.0	100.0
Paraguay	68.1	55.1	29.4	35.7	2.3	7.8	0.2	1.4	100.0	100.0
Uruguay	18.0	16.5	68.9	66.4	10.5	8.5	2.6	8.7	100.0	100.0
Chile	27.5	31.7	16.2	19.8	53.5	41.3	0.9	2.1	100.0	100.0
Comunidad Andina	73.2	68.9	10.6	12.9	14.5	15.1	1.6	3.1	100.0	100.0
México	47.0	10.4	8.6	19.3	17.3	6.9	13.8	38.9	100.0	100.0
MCCA	58.7	33.2	27.5	26.8	8.6	8.8	5.2	31.2	100.0	100.0
Total América Latina (con México)	42.8	24.8	19.3	22.1	25.8	17.0	12.1	36.1	100.0	100.0
Total América Latina (sin México)	41.7	37.9	22.2	23.7	28.1	24.6	8.1	13.9	100.0	100.0

Fonte: CEPAL, División de Comercio Internacional y Financiamiento para el Desarrollo, a partir de cifras da Base de dados estatísticos do comércio internacional (COMTRADE).

Ainda no estudo, a CEPAL define como “Muito dinâmicos” os segmentos de mercado que apresentaram um aumento superior a 10% ao ano na exportação mundial entre os períodos 1982-1984 e 1996-1998. “Dinâmicos” são aqueles setores que registraram taxas entre 7,5% e 10% de crescimento no mesmo espaço de tempo.

Mas nem todos os setores dinâmicos pertencem aos segmentos de alta e média-alta tecnologia. Entre eles estão, por exemplo, o vestuário e calçados, carne de frango, pneus e válvulas de borracha e chapas de ferro e aço. Nesse caso, o aumento das vendas ao exterior depende de uma política voltada à prospecção de mercados que podem tornar-se dinâmicos ou muito dinâmicos.

Um outro aspecto sobre as exportações brasileiras é analisado pelo BNDES (1997, p. 34). Diz que o principal desafio para o Brasil no momento é aumentar a qualidade da pauta

exportadora, com a inclusão de produtos de maior valor agregado optando também por uma diversificação dos produtos. Os principais setores a verificar crescimento, segundo ele, serão telecomunicação, energia e automotivo.

Observa-se na Tabela 3 que em 2.000, as exportações de manufaturados participaram com 58,5%, o que significou aumento de 22,9%, frente a 1.999.

Tabela 3. Exportação por Fator Agregado - %

	2.000	1.999	Δ %
Básicos	23,3	25,7	7,3
Industrializados	73,8	72,5	20,2
Semimanufaturados	15,3	16,3	10,7
Manufaturados	58,5	56,2	22,9
Op. Especiais	2,9	1,8	93,1
Total	100,00	100,00	

Fonte: Receita Federal - SISCOMEX. 2000

Um outro aspecto importante e que dificulta o desenvolvimento das exportações é a excessiva concentração das vendas externas nas mãos de um seletivo grupo de empresas. Segundo dados da SECEX - Secretaria de Comércio Exterior (1999), as dez maiores exportadoras do País foram responsáveis por 20% do total da pauta de exportação brasileira no ano de 2.000. As 20 maiores correspondem a quase 30% da pauta no mesmo período. 189 empresas foram responsáveis por dois terços, ou 65,33%, do total exportado pelo País.

Apesar da grande concentração em um pequeno número de exportadoras, cerca de 3.300 empresas ingressaram anualmente na atividade exportadora na década de 90. Embora representem entre 20% e 30% do total das exportadoras a cada ano, segundo a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), as novas empresas respondem por menos de 3% da exportação anual.

A Tabela 4 mostra que a propensão para começar a exportar das empresas locais é bem menor que a das companhias estrangeiras.

O comentário do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) sobre exportações de manufaturados na década de 90, elaborado pelos economistas Armando Castelar Pinheiro e Maurício Mesquita Moreira diz que “o aumento rápido das exportações brasileiras depende das multinacionais e das empresas nacionais de grande porte. Estimular as pequenas e médias a vender para o mercado externo - como faz o governo - trará pouco impacto imediato sobre a balança comercial”.

Tabela 4. Evolução. Distribuição de empresas pelo valor de manufaturados exportados*
Participação. Exportações Brasileiras de Manufaturados*. (em %)

	1.990	1.995	1.999
Empresas Estrangeiras **	30,81	38,10	38,28
Empresas Nacionais	69,19	61,90	61,72
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte : BNDES

** controladas por não-residentes

Apesar disso, analisando-se a Tabela 5, nota-se a baixa propensão a exportar das grandes empresas: as vendas externas representam apenas 19,2% da receita líquida dessas empresas. Essa propensão é a menor entre as empresas classificadas por tamanho e, conseqüentemente, inferior à média da amostra (20,2%).

Tabela 5: Propensão a Exportar segundo Tamanho da Empresa -1999

Tamanho da Empresa	Empresas Exportadoras		Exportação – U\$ milhões			Propensão a exportar - %
	Amostra	Universo	Amostra (a)	Universo (b)	(a/b) em %	Amostra
Micro	23	3.893	582,3	2.145,0	27,1	45,3
Pequena	57	4.028	1.152,3	3.788,8	30,4	46,7
Média	279	2.918	3.685,3	8.983,5	41,1	23,5
Grande	436	1.124	24.948,0	30.877,3	80,8	19,2
Não classificad	32	3.205	929,8	2.220,9	41,9	17,3
Total	827	15.168	31.297,7	47.995,5	65,2	20,2

Fonte: Dados da Secex/MDIC, Rais do MTb e Gazeta Mercantil. Elaboração: Funcex. Obs.: (**) Empresas classificadas por tamanho exclusivamente com base no número de empregados.

Ao relacionar a propensão a exportar com a frequência exportadora encontra-se que a propensão a exportar está positivamente correlacionada com a frequência exportadora (Tabela 6). As empresas que exportaram regularmente ao longo da década de 90 (exportadores permanentes) são as que apresentam a maior propensão a exportar. Note-se, ainda a elevada propensão a exportar das empresas que começaram no mercado externo a partir de 1996 (exportadores iniciantes).

Tabela 6: Propensão a Exportar segundo Frequência Exportadora -1999

Frequência Exportadora	Empresas Exportadoras		Exportação – U\$ milhões			Propensão a exportar - %
	Amostra	Universo	Amostra (a)	Universo (b)	(a/b) em %	Amostra
Exp. Permanentes	539	2.763	26.283,1	34.754,9	75,6	22,0
Exp. Contínuos	104	1.923	2.342,4	4.719,0	49,6	16,7
Exp. Assíduos	79	2.035	869,2	2.333,4	37,3	9,4
Exp. Esporádicos	11	926	113,7	359,6	31,6	9,8
Exp. Iniciantes	94	7.521	1.689,3	5.828,6	29,0	15,5
Total	827	15.168	31.297,7	47.995,5	65,2	20,2

Fonte : Dados da SECEX/MDCI, Rais do MTb e Gazeta Mercantil. Elaboração: FUNCEX

*Obs.: *Exportadores permanentes: Exportaram regularmente (10 anos) entre 1990 e 1999.*

Exportadores contínuos: Exportaram ininterruptamente durante 6, 7, 8 ou 9 anos, entre 1990 e 1999.

Exportadores assíduos: Exportaram, com uma ou mais interrupções, durante 5, 6, 7, 8 ou 9 anos, entre 1990/99.

Exportadores Esporádicos: Começaram a exportar antes de 1996. Exportaram menos de 5 vezes entre 1990/99.

Exportadores Iniciantes: Começaram a exportar de forma continuada ou não, a partir de 1996.

Um obstáculo para a internacionalização das empresas brasileiras é a grande intervenção do estado na Economia, o que gera conseqüências indesejáveis na sua produtividade. É o exemplo do “custo Brasil”.

Denomina-se “custo Brasil” a uma série de distorções e ineficiências que prejudicam a competitividade do setor produtivo. Dizem respeito às relações entre Estado e setor privado, e estão expressas basicamente em uma legislação inadequada e em graves deficiências no provimento de bens públicos. O “custo Brasil” está embutido nas distorções do sistema tributário, que impõe uma carga tributária desigual, com sobretaxação do setor industrial, redundando em uma inaceitável tributação sobre as exportações e sobre os investimentos e implica altos custos administrativos. Está também na legislação trabalhista, dado o excesso e a rigidez dos encargos trabalhistas e na precariedade dos sistemas de educação e de saúde. Está na obsolescência da infra-estrutura de transportes, nos elevados custos portuários e das telecomunicações e no estrangulamento do sistema energético. Está presente também, no elevado custo de financiamento que caracteriza a economia brasileira há muitos anos. Está nos custos de transação elevados associados a um nível de regulamentação da atividade econômica, excessivo e oneroso. (CNI, 1995).

A excessiva regulamentação do comércio exterior determina que para qualquer retomada do esforço exportador brasileiro, o governo federal tem papel fundamental no sentido de “conceder” e criar condições de maior competitividade indireta das exportações.

Nesse sentido, no final de 2.000, o Governo Federal lançou uma série de medidas para incentivar a atividade exportadora no País, “desregulamentando o setor” a partir de 2001.

O denominado “Programa de Exportações 2001”, é um conjunto de medidas de cunho tarifário e estrutural. Visa alcançar três objetivos permanentes da política

governamental para o setor :

- a redução dos custos de exportação;
- o estímulo ao desenvolvimento das estratégias empresariais e
- a difusão da cultura exportadora.

As medidas foram:

1. Criação do Reporto, um programa de estímulo à modernização, re-aparelhamento e atualização tecnológica dos portos brasileiros;
2. Implantação do sistema de exportação em consignação, dando a possibilidade de a empresas terem estoque de produtos brasileiros em locais estrategicamente posicionados;
3. Reexame da fórmula do crédito presumido do PIS/Cofins;
4. Criação dos aeroportos industriais: serão complexos industriais destinados ao processamento de produtos exportáveis a serem instalados em áreas contíguas a aeroportos, livres de barreiras aduaneiras;
5. Dinamização do Seguro de Crédito à Exportação;
6. Ação ampliada do BNDES -Exim, para fomento às exportações, com mais recursos;
7. Lançamento do programa de exportações via Correios — o Exporte Fácil;
8. A expansão do Progex - Programa de Apoio Tecnológico à Exportação, do IPT- Instituto de Pesquisas Tecnológicas;
9. O lançamento do projeto “Marca Brasil”;
10. A criação de um documento fiscal único para o transporte multimodal.

A opinião de economistas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDES (2001) é de que apesar da novidade dessas medidas, o pequeno dinamismo e a baixa intensidade tecnológica da pauta de exportações brasileiras não facilitam o avanço e conquistas desejadas. Elas só começarão a mostrar resultados no médio prazo.

A Confederação Nacional da Indústria – CNI (2000), afirma que o Plano de Exportação não ataca os fatores principais de retração, ou seja, não desonera as etapas de produção, não elimina os tributos e não garantem o acesso efetivo ao crédito. Além disso, o governo deve estabelecer uma política agressiva de estímulo ao comércio exterior envolvendo as pequenas empresas, a começar pelos consórcios, já que o empresário brasileiro não tem cultura de exportação.

Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa - SEBRAE (1997), os principais obstáculos para as empresas brasileiras, para alcançar competitividade no processo exportador são:

- a) conquistar o reconhecimento da sua marca;

- b) o custo do crédito, em razão do risco Brasil, tira a competitividade dos seus produtos. Concorrem com produtos, muito mais distantes, mas que pagam juros bem mais baixos;
- c) os custos maiores no frete e até no material empregado.

Na mesma pesquisa, as empresas brasileiras que já exportam comentam sobre sua experiência e suas conclusões.

Das empresas que tem alguma experiência no mercado internacional, 90% delas referem-se ao MERCOSUL, um mercado próximo. O dado que mostra a regularidade das exportações (35,2%), mostra que o negócio exportador ainda não está consolidado entre as empresas brasileiras. Observa-se de que “regularidade”, neste caso, não é sinônimo de “permanente”.

A empresa brasileira tem dificuldades em financiar seu capital de giro e investimentos a médio e a longo prazo. Disso decorrem os dados que mostram a dificuldade das empresas em cumprir condições de prazo, qualidade, especificações técnicas.

Quadro 1. Experiência internacional das empresas brasileiras

- 73,7% possuem alguma experiência;
- 35,2% exportam regularmente;
- 20,6% tem problemas nos trâmites burocráticos;
- Para 13,8% qualidade = sucesso da operação;
- Prazos de embarque/entrega são fundamentais - 12,4%;
- Observar especificações técnicas é fundamental para 11,9%.

Fonte: SEBRAE 1997 - PESQUISA com 769 empresas, em 14 estados.

No seu conjunto, os órgãos governamentais de intervenção e regulamentação do comércio exterior procuram, em geral, conformar-se à atuação da iniciativa privada, restringindo suas atividades normativas às políticas fiscais, cambiais e de balanço de pagamentos. Ainda há um sistema plural de entidades e o quadro administrativo está sujeito a reformas contínuas influenciadas pelas injunções do poder de grupos de interesse e conotações político-ideológicas.

Reformulada freqüentemente, a estrutura administrativa instala órgãos de duração

efêmera e todo um emaranhado de regras e regulamentos casuísticos. A complexidade institucional evolui para uma rede de conselhos, departamentos, carteiras, secretarias, comitês, juntas, que brotaram em quase todos os setores da administração direta e indireta.

Mas dentro do processo integrado de liberalização e abertura econômica, a partir do início da década de 90, foram possibilitadas melhores condições de coordenação entre as redes institucionais pública e privada. No plano de remoção de entraves burocráticos, o papel atribuído à atual Secretaria de Comércio Exterior, como gestora do processo administrativo, permitiu liberdade mais ampla de atuação à iniciativa privada. Reduziram-se as etapas de tramitação aduaneira e foram definidos de maneira mais clara os propósitos de descentralização da presente política.

De sua parte, a estrutura privada procura reduzir a pluralidade de entidades e instituições nos planos regional e setorial. Nos estados, os bancos de fomento, sindicatos patronais e entidades, federações e confederações esforçam-se em estimular a participação maior dos setores produtivos no intercâmbio exterior. Em bases setoriais, existem dezenas de instituições e fundações atuantes em âmbito nacional, como por exemplo a Associação Nacional da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAC e a Associação Nacional do Vestuário – ABRAVEST, entre outras siglas.

A comunidade exportadora procura a revisão de certos controles onerosos e demorados, causados pela falta de normas reguladoras claras e de aplicação permanente, com margem a atrasos e corrupção na fiscalização nos diversos níveis burocráticos.

Os atuais esforços em favor da abertura econômica visam compatibilizar a necessidade de garantir receitas fiscais em níveis adequados ao equilíbrio orçamentário, mantendo ao mesmo tempo sistema de tributação que propicie maior competitividade no comércio exterior. De outra maneira, como ocorreu no passado e ante a baixa produtividade brasileira persistirão os recursos aos subsídios, os malabarismos cambiais e, sobretudo, as reações dos grupos de cartéis contrários à política de redução tarifária. A carga tributária, no Brasil, é agravada, além do mais, pela política de juros altos, somada à sangria dos elevados custos portuários.

As autoridades fiscais defendem, compreensivelmente, suas receitas tributárias, recolhidas em dezenas de taxas e impostos que gravam produção interna e, com poucas distinções, os produtos destinados aos mercados externos.

Dúvidas, reticências e reivindicações podem existir quanto aos demais instrumentos de intervenção e regulamentação governamentais. A política cambial, todavia, tem satisfeito plenamente a comunidade atuante no comércio externo. As taxas de câmbio são usadas como

instrumento de estímulo às exportações e, muitas vezes, acusadas de servirem a propósitos de subsídio às vendas externas pelas práticas de *dumping*.

A desregulamentação do comércio exterior brasileiro é uma condição básica para superar os gargalos da competitividade internacional.

O governo procura sinalizar para a desregulamentação, consideradas as limitações impostas pelo equilíbrio orçamentário antes citado. Os setores empresariais devem e estão agindo no sentido de formar uma cultura exportadora. A combinação de ambas variáveis é que permitirá superar os desafios do comércio exterior brasileiro.

2.5 - A Pequena Empresa Brasileira

As pequenas empresas formam uma extensa rede capilar na economia brasileira e na maioria dos países do mundo. Por isso os governos permanentemente estruturam e executam programas de apoio buscando garantir sua sobrevivência e crescimento. Os programas de apoio governamental à inserção internacional de pequenas empresas são baseados na aquisição de competitividade: de custos, de tecnologias, de promoção comercial, de escala de produção, de diferenciação, de preço.

Nesta parte do trabalho serão abordados os aspectos fundamentais da inserção competitiva das pequenas empresas no mercado globalizado, no marco das políticas, programas e ações de apoio.

A inserção internacional da economia brasileira deve ser executada pelas empresas. Devido à sua grande dívida externa, o Brasil precisa gerar superávits comerciais. Para que as empresas entrem no processo nacional de aumentar as exportações, o negócio exportador deve ser atrativo em termos de rentabilidade e vantagens obtidas.

Para as empresas de pequeno porte, ainda que o negócio exportador seja atrativo e rentável e ofereça vantagens fiscais e creditícias, devem enfrentar desafios que, para as grandes empresas, não são difíceis de transpor.

No Brasil, assim como em vários países do mundo é grande a sua participação no tecido empresarial e, existem órgãos governamentais e privados de apoio ao setor. Como apoio se entende um conjunto de serviços que possam garantir sua sobrevivência no mercado e que alavanquem seu desenvolvimento.

O critério utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa – SEBRAE, para determinar o porte das empresas, para efeitos de enquadramento nos seus programas, refere-se ao número de empregados. Os parâmetros utilizados são :

Micro-empresa - Empresas com até 20 pessoas ocupadas.

Empresa de Pequeno porte - com até 100 pessoas ocupadas.

O critério referente ao número de empregados simplifica bastante o processo de enquadramento da maioria dos negócios no Brasil como MPE's. Busca-se que, com esse critério seja dada uma abrangência maior à política, programas e ações voltadas para elas.

Além desse critério, pode-se também trabalhar com características identificadas através da experiência empírica de consultores do sistema SEBRAE (2.000). São os seguintes:

a) Micro-empresa :

Vendas mensais de até US\$ 8.000.

Renda pessoal do empresário de até US\$ 600/mês.

b) Empresa de Pequeno porte :

Vendas mensais de até US\$ 25.000.

Renda pessoal do empresário de até US\$ 1.400/mês.

c) As micro e pequenas empresas são organizações cujos proprietários não são grupos econômico-financeiros;

d) Possuem administração simples. Sem controles, burocracia ou qualquer ação que obstaculize ou atrase a tomada de decisão;

e) Existem relações pessoais entre o proprietário e outras pessoas ligadas a empresa como os empregados, clientes e fornecedores;

f) Apresentam um reduzido poder de barganha nas negociações de compra e venda e na obtenção de créditos bancários;

g) Apresentam alto grau de interação entre a empresa e a comunidade na qual está inserida;

h) Há dependência dos mercados e das fontes de abastecimento próximas.

Na experiência de estruturação e execução de programas de apoio ao setor, o SEBRAE aponta dois universos das MPE's, com características que limitam o universo formado por elas e facilitam a identificação de potenciais usuários dos programas de apoio:

a) Existe um grupo de MPE's que são absorvedoras de mão-de-obra menos qualificada e cujo aprendizado se dá, em boa parte das vezes, na própria empresa. Essa mão-de-obra sujeita-se a salários menores e a contratos e condições de trabalho menos favoráveis, que chegam a não obedecer plenamente às exigências sindicais e legais. Utilizam tecnologia "mais atrasada". Beneficiam-se de certos incentivos governamentais (e outros meios não-oficiais) em relação aos encargos sociais, normas de admissão e demissão de funcionários, relações com sindicatos, etc. Em épocas de desemprego, as políticas governamentais buscam apoiar sua existência como forma de minimizar os efeitos sociais negativos. É o exemplo do

SIMPLES, sistema que concede isenção de impostos, do PROGER, linha de crédito específica para pequenas empresas assim como outras iniciativas de crédito, como o Banco da Mulher, o Banco Social, o sistema de crédito solidário.

Sua competitividade está limitada ao apoio governamental e tem principalmente uma função social, a de gerar ocupação para as pessoas. Dificilmente elas conseguirão crescer ou integrar-se no tecido empresarial competitivo.

Esse segmento é representativo da maioria das PME's existentes no Brasil.

b) Um segundo segmento de MPEs que apresenta um dinamismo próprio, que chegam a ser competitivas, inclusive no mercado internacional. Muitas dessas empresas situam-se nos setores mais dinâmicos da economia, informática, eletrônica, móveis, confecções e, em termos de "idade", são relativamente novas, mas com perspectivas de crescimento sólido. O "capital" dessas empresas é o conhecimento de seus proprietários.

Geralmente, essas empresas conseguem resistir a situações de crise apoiadas na adoção bem-sucedida de uma estratégia de focalização - processos, produtos, mercados Porter (apud Braga Rodríguez, 1999, p. 36).

Com a especialização ligada a técnicas ou tecnologias específicas, conseguem fabricar produtos de qualidade e competitivos, chegando a fixar "marca" (de serviços ou produtos). Esse segmento constitui uma minoria no universo das MPE's.

A sua heterogeneidade organizacional e operacional fazem com que a análise de qualquer variável ligada a elas não possa ser generalizada, e nem fazer uma análise muito individual - estudo de caso, que venha a ser de aplicação geral.

Segundo o SEBRAE (1997), por atuar em um ambiente altamente competitivo e mutável, apresentam taxas elevadas de criação e mortalidade. No Brasil mais de 400 mil novas pequenas empresas surgem anualmente, sendo que 80% morrem antes de completar um ano de vida.

A ausência de estratégias empresariais consistentes e de excessiva informalização nos procedimentos gerenciais influenciam seu desempenho.

Pesquisa do SEBRAE (1997), identificou o nível de utilização de técnicas gerenciais, conforme Quadro 2.

Quadro 2. Utilização de técnicas gerenciais pelas MPEs.

<ul style="list-style-type: none"> • 60% utilizam planejamento de produção; • 50% utilizam planejamento de vendas; • 65% utilizam sistema de apuração de custos; • 53% utiliza sistemas de controle de estoques; • 15% utilizam técnicas de marketing; • 20% treinam os recursos humanos; • 10% utilizam recursos de informática; • 35% avaliam a produtividade; • 40% utilizam mecanismos de controle de qualidade; • 25% utilizam lay-out planejado.
--

Fonte Pesquisa SEBRAE 1997

A revisão bibliográfica realizada por Marcondes da Silva (1998) sobre as características das MPE's, mostra que a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal de seus proprietários. Por isso é importante o desenvolvimento das habilidades e competências pessoais do empresário como forma de garantir o resultado de qualquer programa gerencial e de apoio à sua internacionalização.

Por outro lado, grandes qualidades lhes dão outras vantagens importantes: elas são ágeis, são audaciosas, correm maiores riscos, mas também ganham novas experiências e conquistam oportunidades. A capacidade do empresário da pequena empresa em reagir e adaptar-se a outras tendências mercadológicas é maior, em relação a uma grande empresa, porque sua estrutura enxuta permite que as informações circulem com maior facilidade.

Um dos principais pontos fortes destacados é que o líder da pequena empresa pode operar mudanças com mais rapidez do que uma grande organização, em função dos menores níveis gerenciais e da proximidade com que estão alojados os departamentos. Desta forma, a liderança do empresário, fundador e proprietário, agiliza a tomada de decisão e permite à empresa adaptar-se com mais facilidade às alterações do mercado.

A MPE, quando agregada a seus similares, adquire melhores índices de produtividade e de preços finais para seus produtos. Entretanto, o individualismo, uma das características gerenciais presentes, além de prejudicar a relação com o meio ambiente, impede a comunicação entre essas empresas, principalmente do mesmo ramo. Esta fraca

comunicação, fruto do medo da concorrência, impede a troca de informações e a formação de associações que poderiam beneficiar todo um setor.

Em função das características apresentadas, os programas de apoio ao setor devem ser estruturados de acordo com o estágio de desenvolvimento gerencial em que as empresas se encontram.

2.5.1 - A participação da empresa de pequeno porte no comércio Internacional.

Dentre as diretrizes da Política Brasileira de Apoio ao Comércio Exterior está a de “criar as condições necessárias para que as empresas de pequeno porte cumpram seu papel na geração de oportunidades de trabalho, na descentralização geográfica da atividade econômica e na expansão das exportações” (MICT, 1.999, p. 15).

Os instrumentos que se pretendem utilizar para executar essa diretriz referem-se a financiamento, tratamento tributário, capacitação tecnológica e gerencial, compras governamentais, promoção de exportações, formação de consórcios, e fomentar a formação de parcerias com outras empresas do mesmo porte ou com grandes empresas.

O SEBRAE aponta o segmento das micro e pequenas empresas como responsáveis por menos de 2% do total do comércio externo. Segundo a OMC (2000), nos países da Ásia, nos Estados Unidos e na União Européia as exportações das MPE's geralmente ultrapassam 50% do total.

Na Tabela 7 observa-se que, no Brasil, as MPE's, 28,60% das empresas exportadoras participaram com 1,7% do valor exportado.

Tabela 7. Exportações Brasileiras segundo o Porte das Empresas – 1.997

	Nº de empresas		Exportação	
	Nº	%	US\$ 1,00	%
Empresas Industriais	8.588	62,0	44.808,90	84,6
MPEs	3.953	28,6	867,39	1,7
Micro	1.430	10,4	196,56	0,4
Pequena	2.523	18,2	670,83	1,3
Média	2.761	19,9	11.589,27	21,9
Grande	1.004	7,2	30.618,63	57,8
Indústrias não Classificadas	870	6,3	1.733,61	3,3
Empresas não Industriais	5.262	38,0	8.176,95	15,4
Total	13.850	100,00	52.985,85	100,00

Fonte: FUNCEX, 1997 (<http://www.funcex.com.br> - 15.05.2001 - 17:56)

A abordagem de Motta Veiga et ali. (1998) sobre a participação das MPE's nas exportações serve a este estudo para estabelecer uma base de medida do seu potencial real exportador. A Tabela 8 fornece uma análise comparativa do padrão das exportações brasileiras, desagregadas por tipo e tamanho de empresa.

Os dados destacam que as PME's brasileiras exportam produtos associados à base de recursos naturais do país (agrícola e mineral), que se caracterizam pelo baixo índice de transformação industrial e/ou pelo uso intensivo de mão-de-obra – 21,1% das empresas exportadoras. O perfil exportador das PME's não difere, portanto, do perfil global das exportações brasileiras, embora tenha evoluído positivamente entre 1990 e 1996 – 17,5%. Destoa, no entanto, do perfil tecnologicamente mais elevado que caracteriza as exportações de PME's em países mais desenvolvidos ou, inclusive, em algumas economias ditas emergentes.

A Tabela 9 classifica as exportações brasileiras segundo o dinamismo dos produtos no comércio mundial, avaliado com base no crescimento da demanda de importação das economias desenvolvidas no período 1990/95. É um indicador que mede o grau de adaptação da oferta exportadora brasileira à demanda mundial.

Observa-se que em 1996, as MPE's apresentam um perfil exportador de participação com 20,8% da faixa de produtos dinâmicos e 27,1% muito dinâmicos e apenas 12,9% na faixa de produtos em regressão e 10,5% em decadência.

Na Tabela 10, a orientação geográfica da oferta exportadora das MPE's aponta para

o fato de que a União Européia é o principal mercado das vendas externas das empresas de menor tamanho em 1996: 64,5%. A acumulação dos fluxos destinados ao segundo e terceiro mercados em ordem de importância são: Mercosul: 41,5% e NAFTA: 36,1%.

A posição de destaque ocupada pela União Européia no destino das exportações das MPE's responde, sem dúvida, à elevada participação dos produtos primários, dos semimanufaturados de base agrícola e dos manufaturados intensivos em trabalho na pauta de exportação dessas empresas.

O Mercosul constitui atualmente o segundo mercado em importância para as micro e pequenas empresas.

A participação dos países da ALADI (exclusive o Mercosul) mostra-se crescente para o conjunto das empresas industriais. Contudo, ela é especialmente elevada no caso das pequenas empresas.

Analisa Motta Veiga et ali (1998) a permanência na atividade exportadora como uma variável chave para se avaliar a solidez e o potencial da base empresarial exportadora de um país.

Continua a análise examinando sob ótica do número de firmas, a permanência na exportação. Apresenta as seguintes características:

- O tamanho da empresa está positivamente associado à permanência na exportação, ou, alternativamente, a rotatividade é muito mais elevada nas de menor tamanho;
- A desistência de exportar é mais elevada entre as micro (45%) e as pequenas empresas (17,8%) e pouco expressiva entre as médias e as grandes empresas. O maior índice de desistência ocorre, contudo, entre as empresas comerciais exportadoras, que mostram um desempenho semelhante ao das micro empresas industriais;
- As empresas esporádicas ou de conduta oportunista representam 14,6% do universo exportador. A participação dos exportadores assíduos representa 17%. Há uma relação direta com o tamanho da firma;
- Os exportadores iniciantes representam atualmente 40% do universo exportador e se concentram nos estratos de menor tamanho e nas empresas não-industriais.

Examinada pela ótica dos fluxos de exportação, a permanência na atividade de exportação destaca os seguintes aspectos:

Tabela 8. Setores Exportadores por Tipo / Tamanho de Empresa – 1990/96

Setores	Tamanho e Tipo de Empresa													
	1990						1996							
	Micro	Peq	Med	Gde	Industr	Não Total Ind	Micro	Peq	Med	Gde	Ind	Não Total Ind		
Primários	21,2	10,2	17,0	5,3	8,3	44,1	21,1	13,8	7,3	11,3	6,4	7,9	43,7	17,5
Seminanufaturados	25,5	32,5	37,9	39,3	38,7	20,4	32,2	35,1	27,1	47,5	30,4	35,4	29,7	33,8
- Agrícolas/Mão de obra intensivos	16,2	22,8	23,0	18,8	19,9	9,7	16,3	24,7	21,7	32,4	13,5	19,2	14,1	17,9
- Agrícolas/Capital intensivos	1,4	0,2	2,2	6,6	5,3	5,6	5,4	2,3	0,6	4,4	8,5	7,2	10,1	7,9
- Minerais	7,9	9,5	12,6	9,4	10,2	5,0	8,3	8,0	4,7	10,5	6,8	7,9	5,4	7,2
- Energéticos	0,0	0,0	0,1	4,5	3,3	0,1	2,2	0,1	0,1	0,2	1,6	1,1	0,1	0,8
Manufaturados	52,3	56,1	42,0	54,3	51,3	34,8	45,4	49,9	64,5	37,9	62,0	54,9	22,0	46,1
- Industrias intensivas em trabalho	25,1	20,9	12,6	10,5	11,3	6,0	9,4	21,3	24,8	12,1	10,7	11,4	5,4	9,8
- Ind. Intensivas em econom. de escala	12,0	14,0	18,7	25,6	23,6	15,8	20,8	2,6	16,3	13,6	29,3	24,4	8,5	20,1
- Fornecedores especializados	8,9	14,8	5,7	12,8	11,3	6,5	9,6	9,9	15,9	7,6	15,5	13,2	4,9	11,0
- industrias intensivas em P&D	6,3	6,4	4,0	5,4	5,1	6,5	5,6	6,1	4,5	4,6	6,5	5,9	3,2	5,2
Não Classificados	1,0	1,2	3,1	1,1	1,7	0,7	1,3	1,2	1,1	3,3	1,2	1,8	4,6	2,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Dados básicos da SECEX/MICT e RAIS/MTb

Tabela 9. Grau de Dinamismo dos Produtos de Exportação por Tamanho/Tipo de Empresa – 1990/1996
Em %

Tamanho e Tipo de Empresa	Grau de Dinamismo											
	1990					1996						
	Muito Dinâm. Dinam	Dinâm. Dinam	Interm. Dinam	Em regress decad	Em Total decad	Muito Dinâm. Dinam	Dinâm. Dinam	Interm. Dinam	Em regress decad	Em Total decad		
Empresas industriais												
- Micro	20,6	17,9	20,1	28,2	13,2	100,0	24,6	22,9	18,7	24,2	9,6	100,0
- Pequenas	15,8	13,4	37,1	17,8	15,9	100,0	18,6	17,8	26,4	27,2	10,0	100,0
- Médias	21,0	19,4	29,3	13,8	16,5	100,0	20,8	27,1	28,7	12,9	10,5	100,0
- Grandes	23,4	13,1	25,8	24,9	12,8	100,0	22,7	17,8	19,6	29,6	10,3	100,0
	19,8	19,5	17,7	29,7	13,3	100,0	25,5	25,1	18,0	22,2	9,2	100,0
Empresas não Ind	23,2	11,4	12,1	16,2	37,1	100,0	19,2	12,5	9,7	23,0	35,6	100,0
TOTAL GERAL	21,6	15,5	17,2	23,9	21,8	100,0	23,1	20,1	16,4	23,9	16,5	100,0

Fonte: Dados Básicos da SECEX/MICT e da RAIS/MTb. Obs.: Intermediários inclui os não catalogados.

Tabela 10. Exportação por Bloco de Destino, segundo Tamanho / Tipo de Empresa – 1990/96.

Tamanho e Tipo de Empresa	1990					1996										
	Nafta	UE	Msul	Alad.	Ásia	África	Resto	Total	Nafta	UE	Msul	Alad.	Ásia	África	Resto	Total
Empresas Industriais	28,5	31,0	3,9	6,2	15,9	2,7	11,8	100,0	21,9	24,5	16,5	8,9	15,9	2,6	9,7	100,0
Micro	28,5	34,2	5,9	4,7	14,4	1,3	11,0		15,2	36,1	18,7	8,5	12,8	2,0	6,7	100,0
Pequenas	24,9	39,6	7,6	9,0	9,2	1,9	7,8		20,9	28,4	22,8	13,4	7,1	1,5	5,9	100,0
Médias	22,1	35,5	4,5	5,8	15,8	2,8	13,5		14,7	31,4	13,6	7,3	17,6	3,1	12,3	100,0
-Grandes	30,8	29,2	3,6	6,3	16,0	2,7	11,4		25,0	21,3	17,6	9,5	15,4	2,4	8,8	100,0
Empresas não industriais	21,0	35,3	4,8	5,6	18,3	3,5	11,5	100,0	16,0	33,4	11,9	4,0	17,7	4,6	12,4	100,0
TOTAL	25,8	32,5	4,2	6,0	16,8	3,0	11,7	100,0	20,3	26,9	15,3	7,6	16,4	3,1	10,4	100,0

Fonte: Dados básicos da SECEX/MICT e da RAISIMTB.

- Os exportadores permanentes e assíduos sustentam as exportações brasileiras. De fato, eles são responsáveis por 87% a 89% das vendas externas;
- Os restantes 11% a 13% correspondem ao conjunto dos iniciantes e esporádicos.

O BNDES analisa a viabilidade do negócio exportador das pequenas empresas e opina de que "a potencialidade do mercado interno leva à acomodação, além do mais, exportar custa caro. O efeito de estímulo às pequenas e médias é mais interno — geração de empregos e renda — que externo, já que elas exportam pouco valor e irregularmente". BNDES (2.000).

Por outro lado, existem parâmetros gerenciais inerentes ao processo exportador e que em muitas empresas de pequeno porte se apresentam como obstáculos.

Alguns deles referem-se à organização empresarial, elevados custos da transação internacional, dificuldade para encontrar apoio institucional, há dificuldade para estabelecer parcerias e desconhecimento dos procedimentos burocráticos de cada país.

Isso faz com que os negócios internacionais sejam uma tarefa com exigências muito acima das possibilidades gerenciais, econômicas e financeiras das pequenas empresas em geral. Afirma Oliveira (1995, p. 49) "somente as empresas que estejam numa etapa de busca de ampliação de negócios e de mercados poderão motivar-se para enfrentar os desafios do mercado externo, além de dispor das condições financeiras necessárias ao ciclo da exportação".

As empresas se tornam exportadoras quando os lucros esperados superam os custos ligados à entrada na atividade internacional. Tais custos tendem a ser, para as MPE's, particularmente elevados, caracterizando a existência de um forte viés microeconômico anti-exportador. Muitas destas empresas restringem sua atuação a mercados locais, cujos requisitos de qualidade e níveis de competição diferem radicalmente daqueles vigentes nos mercados externos, mantendo-as muito distantes do patamar de entrada na atividade exportadora e, em consequência, a estímulos genéricos ou moderados às exportações.

Como se constata nas tabelas analisadas, entre as PME's predominam amplamente as empresas não exportadoras, mas mesmo entre as exportadoras, parcela muito expressiva é composta por empresas de inserção oportunista, cujo desempenho é altamente volátil, o que dificulta a consolidação de uma oferta exportadora e legitima esforços não só para reduzir os custos de entrada das PME's na exportação, mas também para mantê-las na atividade e ampliar seus volumes de vendas externas.

Perante essas informações pode-se inferir de que as medidas do Plano de Exportação, lançado pelo governo federal em dezembro de 2.000, só terão efeito positivo ou de estímulo

para que as MPE's exportem se forem adotadas outras medidas práticas. É o caso do estímulo à formação de redes de empresas.

A formação de consórcios, embora pouco praticada, tem sido a fórmula adotada pelos pequenos para exportar, pois assim conseguem reduzir os custos da logística.

2.5.2 - Os programas de apoio à internacionalização da pequena empresa

Participar do mercado globalizado é uma tarefa que impõe condições mínimas de competitividade. O processo de inserção internacional, para as pequenas empresas é uma tarefa desafiadora. (Baumann, 1996).

Os programas de apoio à inserção internacional das PME's se justificam porque buscam superar os problemas específicos que elas enfrentam para entrar na atividade exportadora. Referem-se a sua posição desfavorável em relação ao acesso a informação, a recursos financeiros e de capacitação para gerenciar os custos e riscos associados à entrada e à permanência na atividade exportadora.

A exposição a riscos típicos da atividade internacional - como oscilações cambiais, diversidade das regras nacionais de comércio, normas técnicas, diversidade cultural e a necessidade de algum investimento para sustentar o esforço de exportação, são também obstáculos enfrentados por elas.

Segundo Pimentel Puga (2000, p. 8), nos Estados Unidos, a importância das MPE's é ressaltada para assegurar o livre mercado. Na Itália, o incentivo às pequenas empresas é considerado importante para diminuir as desigualdades regionais. Em Taiwan, tais empresas são vistas como estruturas capazes de responder rapidamente a mudanças na demanda mundial, propondo inovações.

Os programas de apoio ao segmento das MPE's, nesses países, referem-se a linhas de crédito, programas especiais de assistência; programas destinados a favorecer a criação de empresas, redes de cooperação entre empresas, *clusters*, distritos industriais e cooperação entre as pequenas empresas e as grandes empresas.

Os programas de crédito mostram que, embora a taxa de mortalidade das pequenas empresas seja bastante elevada, a taxa de inadimplência não é necessariamente alta. Os programas de assistência do governo as pequenas empresas têm tido, cada vez mais, a co-responsabilidade das associações comerciais, instituições de ensino, organizações não-governamentais (ONG's) e das próprias empresas na condição desses programas.

As experiências das incubadoras de empresas mostram que os serviços de apoio gerencial às pequenas empresas possibilitam uma diminuição significativa na taxa de mortalidade dessas empresas.

Segundo a análise do SEBRAE/PR, na estruturação de programas de apoio à internacionalização de MPE's entre os anos de 1995 e 2000, diversas experiências mostraram que somente o modelo associativo produz resultados efetivos e duradouros nesse sentido. No mercado globalizado, as empresas se vêem diante de uma forte disputa por mercados cada vez mais exigentes, e uma forma de conquista é o surgimento e a formação de alianças estratégicas e parcerias.

O associativismo é a cooperação, a participação e a busca de alternativas coletivas comuns para problemas comuns. (ICA - Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 2001).

Segundo Casarotto Fº et ali (1999, p. 36), a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

O associativismo empresarial começa a ganhar força e importância especiais, seja através de entidades, como associações e sindicatos patronais, ou até mesmo de grupos de empresas formalmente organizadas, que buscam resultados de interesse comum. No Brasil, há uma maior conscientização com respeito ao trabalho associativo, com ou sem participação de prefeituras, governos e outras instituições públicas.

A contribuição dessas instituições pode ser importante, principalmente levando-se em conta que as ações coletivas, em tese, contribuem não só para a solução dos antigos e novos problemas das empresas que dispõem de pouco capital, mas também para o desenvolvimento local.

Todavia, a participação dessas instituições só terá resultados se os empresários envolvidos tiverem consciência da importância de sua mobilização em torno de medidas coletivas.

O espírito associativo não pode ser criado por determinação de nenhuma autoridade. É da solidificação e consistência dessa atuação conjunta e da cooperação entre empresas que decorre a diferença entre uma simples aglomeração setorial e regional de empresas e coletividades de pequenas empresas que constituem uma rede capaz de gerar vantagens competitivas a partir da especialização e das eficiências coletivas.

Sobre a formação de redes de pequenas empresas, Souza (1.995, p. 56), diz que “a evolução recente das MPE's no tecido da economia pode obedecer à tendência de

desverticalização das grandes empresas (GE's) em direção a unidades menores (sob a mesma propriedade de capital ou não). Nesse contexto, surge a subcontratação ligada à especialização". E uma forte vinculação estrutural com empresas grandes, constituindo uma rede de empresas comandada e coordenada por uma "empresa-mãe".

Outra tendência é a das redes de MPE's altamente especializadas, com alto grau de flexibilidade, possibilitando o acesso a economias coletivas (externas a cada empresa individual mas internas à rede) e permitindo uma atuação expressiva enquanto segmento produtivo, conjugando o binômio concorrência/cooperação. Elas podem agir de forma organizada, com objetivos comuns.

O ponto fundamental é que a rede de empresas facilita a ação coletiva. O resultado dessa ação coletiva vai determinar a viabilidade das empresas.

No estudo de Burigo Tomelin (2000) se afirma que "na 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".

Na sua análise afirma ainda que "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".

Porter (1997, p. 15) desenvolve o conceito dos modelos associativos denominados de *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. As fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação e são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor.

Os países em desenvolvimento, em geral, concorrem no mercado mundial com mão-de-obra barata e recursos naturais. Para ultrapassar esse estágio, o desenvolvimento de *clusters* eficientes é essencial. Isso significa começar pelo nível mais básico. Seus dirigentes precisam enfrentar primeiro os problemas fundamentais: melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologia, promover o acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições.

A formação de redes diz respeito à alianças possíveis entre empresas, muitas vezes

concorrentes. Nesse caso, as negociações envolvem decisões quanto à busca de formas de explorar as sinergias que podem derivar dos diversos tipos de associações, alianças ou ações coletivas entre concorrentes. A decisão de unirem-se pode visar a um fim específico, com prazo predeterminado ou não, ou a uma integração mais definitiva, na forma de uma fusão.

Também neste tipo de relação, as assimetrias estão presentes, embora de maneira menos evidente. Diz Souza (1995, p. 56) que “lidar com eles, em alguns casos, significa admitir a insuficiência da empresa individual, que pode traduzir-se em termos de acesso à tecnologia, aos recursos humanos, aos recursos financeiros, de impossibilidade de sozinha vencer as barreiras à entrada em um determinado mercado, enfrentar e ocupar espaços de um concorrente internacional, recuperar espaços perdidos, etc.”.

As experiências de desenvolvimento de *clusters*, agrupamentos de empresas e distritos industriais salientam a importância de programas que estimulem a cooperação entre as empresas. Em conjunto, as pequenas empresas conseguem operar como se fossem uma grande empresa.

2.6 - Os Agrupamentos de Pequenas Empresas

O processo de estruturação de um agrupamento de empresas envolve certas tarefas e precisa criar e/ou desenvolver certas características.

Segundo Kakuta (1999, p.33), “o sucesso de agrupamentos de empresas, tal como consórcios de exportação, depende do segmento em que se incluem, do tipos e estruturas funcionais, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação”.

Burigo Tomelin (2000), no seu estudo diz que 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 metodologia da APEX prevê a adoção de uma abordagem setorial e regional como ponto fundamental, dada a necessidade de criar um ambiente que propicie aprofundar a parceria e a troca de conhecimentos e experiências entre as empresas, desenvolver a motivação e a liderança dentro do grupo, em um ambiente de confiança e cooperativo. Assim, poderá haver uma otimização de recursos investidos pelas empresas em ações de prospecção de mercado, capacitação e promoção comercial

O agrupamento deve estimular, desde a sua concepção, a cooperação entre as empresas, ou seja, o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo. Esta parceria deve manter a individualidade de cada organização e, ao mesmo tempo, promover a coordenação entre as empresas, caracterizada pelo desenvolvimento de atividades conjuntas, com troca de informações e até mesmo o estabelecimento de estratégias comuns de comercialização de produtos. Somente, desta forma, viabilizar-se-á a inserção competitiva de pequenas e médias empresas no mercado internacional em termos de recursos, escala e criação de imagem.

Os resultados a serem alcançados - aumentar as exportações de pequenas e médias empresas - devem ser avaliados continuamente. Para isso, uma metodologia que permita identificar as razões de sucesso e fracasso no mercado internacional das empresas participantes de um consórcio deve ser estruturada.

O estabelecimento de uma aglomeração de empresas que se constituam em um agrupamento (*clusters*) de pequenas e médias empresas é uma nova experiência, no exterior e no Brasil.

Para ser bem sucedida, deve existir uma grande capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, como as entidades representativas dos empresários, especialmente as de cunho local e microrregional, enquanto protagonistas-chave do processo.

Kakuta (1999, p. 37), em estudo da Confederação Nacional da Indústria - CNI afirma que os conceitos de *agrupamento* de pequenas e médias empresas acontecem em dois estágios possíveis de desenvolvimento:

a) *Agrupamento simples*, é encontrado na maioria das experiências havidas no Brasil. É o caso dos consórcios de exportação;

b) *agrupamento avançado* que possui um sistema sócio-econômico mais evoluído, com um grau elevado de interação entre as empresas, e deve ser colocado como meta a ser alcançada através de iniciativas, principalmente de caráter local mas que podem receber um apoio importante, eventualmente decisivo, de entidades estaduais, regionais e nacionais, privadas e públicas.

O desempenho diferenciado de um agrupamento simples ou de um agrupamento avançado se reflete em indicadores como a taxa de crescimento do produto ou das exportações da localidade, do número de empregados e do nível de remuneração dos empregados na indústria, do valor adicionado agregado pelo grupo de indústrias, do fluxo migratório para a região, etc.

Um agrupamento pode ou não evoluir para um agrupamento avançado, onde a sinergia entre os agentes locais é mais intensa.

No agrupamento avançado existe uma intensa sinergia entre as empresas, baseada em interesses comuns que podem ser de natureza comercial, tecnológica, etc. As economias externas provêm muito mais da interação entre as empresas, em atividades que vão desde a aquisição coletiva de matérias-primas e insumos em maior quantidade e a preços menores, do rateio dos custos de promoção comercial, até a sinergia tecnológica que se estabelece das empresas entre si e delas com instituições locais. A mão-de-obra possui capacitação técnica geralmente desenvolvida localmente, e, embora exista alguma rotatividade, tende a permanecer no local e pode ser aproveitada em outra empresa, possivelmente uma concorrente, o que é muito benéfico para a difusão de tecnologia.

A interatividade entre agentes existente no agrupamento avançado pode ser direta, como no caso em que um grupo de empresas que se reúnem para adquirir matérias-primas e insumos em lotes econômicos, ou indireta, por compartilharem um contingente de mão-de-obra preparada provavelmente nas próprias empresas ou escolas técnicas e centros de treinamento local.

Um fator de competitividade fundamental de um agrupamento avançado, no contexto do modo de produção da “especialização flexível”, está na agilidade do relacionamento entre as empresas que o integram. Esta agilidade é baseada num estreito conhecimento mútuo das capacidades produtivas e técnicas disponíveis e num elevado grau de confiança entre os empresários. O resultado é que se obtém grande rapidez no processo decisório nas empresas, fundamental quando se trata de aproveitar oportunidades de mercado, e em reduzidos custos de transação e contratação entre as empresas produtoras e suas fornecedoras.

Na base do sucesso de um agrupamento avançado pode estar uma fonte de matéria-prima ou recurso natural, o suporte científico e tecnológico de um grande centro universitário, a “vocação” empresarial e da força de trabalho local em um setor de atividade, ou área tecnológica, ou um grande empreendimento industrial, agrícola ou de serviços.

Um segundo traço definidor de um agrupamento avançado é a natureza do seu relacionamento com o meio social e institucional em que se situa, especialmente com as instituições públicas e entidades da sociedade local.

O agrupamento avançado apresenta elevado desempenho em qualidade, *design*, velocidade de inovação e velocidade de resposta aos estímulos do mercado consumidor. É essencial a presença dos fatores de “eficiência coletiva”, como base do sucesso e de sustentabilidade.

Quadro 3. AGRUPAMENTOS SIMPLES X AGRUPAMENTOS AVANÇADOS

Agrupamento (<i>cluster</i>)	Agrupamento (<i>cluster</i>) avançado
Característica	
Aglomeração de empresas com determinado grau de articulação e que apresentam afinidade setorial ou temática	Aglomeração de empresas e de serviços com alto grau de integração e com cadeia produtiva adensada e verticalizada (bens de capital, serviços produtivos etc.)
Morfologia	
Em forma de rede ou radial	Em forma de rede ou radial
Eficiência Coletiva Baseada em	
Vantagem competitiva estática (escala de comercialização de insumos, transporte de produtos etc.)	Vantagens competitivas dinâmicas (inovação tecnológica de produto e processo)
Confiança	
Fundamentada na tradição e pouco exercitada	Consolidada e exercitada cotidianamente nas transações locais e até internacionais
Interatividade	
Pouco freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação	Freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação

Fonte: CNI (1998)

Na maioria das experiências existentes, o surgimento e consolidação (e eventualmente decadência) de agrupamentos de empresas, ocorre “espontaneamente”, isto é, sem que haja uma ação indutora governamental.

A cooperação entre empresas requer a existência de um comportamento muito especial dos atores do processo, principalmente os empresários, exigindo o que genericamente se usa chamar de “cultura da cooperação”. Este comportamento é realmente especial porque cooperação, no caso, não significa eliminação da competição, ao contrário, esta deverá ficar ainda mais acirrada.

Segundo Casarotto F^o *et ali* (1999, p.37), a cooperação entre empresas necessita de:

a) Troca de informações entre várias empresas;

- b) Estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- c) Desenvolvimento de visão estratégica;
- d) Definição de áreas de atuação;
- e) Análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- f) Definição das contribuições dos parceiros.

E diz ainda que *“não se pode, porém, perder de vista as características que pequenas empresas devem ter (ou manter) caso entrem em processos organizativos como as redes. De forma sintética, trata-se da “simulação” da realidade das grandes empresas, em que cada business unit pode ser comparada a uma pequena empresa da rede, muito especializada, flexível e integrada à realidade do “sistema econômico local” no qual está inserida”.* (Casarotto F^o et al., 1999, p.38)

Entre os tipos de redes de empresas identificados no estudo de Burigo Tomelin (2000), 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. Sua característica principal é a acomodação de várias empresas autônomas em um só complexo predial, sem que tenham alguma relação entre elas.

As cooperativas são outra forma de redes organizadas sobre bases democráticas, onde os cooperados têm direito de voto.

As empresas de participação comunitária, 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*.

E, os núcleos setoriais que são 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.

As redes de micro empresas tiveram grande sucesso em sua aplicação na Itália, onde as pequenas empresas resolveram formar alianças para elaborarem projetos mais complexos. Surgiram então os consórcios que cresceram em popularidade.

Este modelo regional passou a ser utilizado em vários países na Europa e posteriormente nos EUA, cada um somando novas características. Essa redes se beneficiam

principalmente de um centro de pesquisa e desenvolvimento comum, treinamento cooperado, comercialização e promoção de forma conjunta.

No Brasil, programas estruturados de apoio são o Programa EMPREENDER (SEBRAE/PR, 2001) e os consórcios de exportação (APEX, 2001) como exemplos. Eles avançam no sentido de entender e procurar equacionar o aparente dilema concorrência/cooperação. Este representa um outro campo propício para a formação de parcerias entre concorrentes. É isso que significa explorar as sinergias e as economias da aglomeração, em direção à eficiência coletiva.

O Programa EMPREENDER visa contribuir para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de auto-desenvolvimento pela troca de experiências, novos mercados e inovações tecnológicas.

Elas são organizadas em Núcleos Setoriais dentro das Associações Comerciais e Industriais, com o apoio direto e efetivo do SEBRAE e dos demais órgãos e entidades de representação empresarial.

Os resultados esperados com o Projeto, em cada Núcleo formado, estão relacionados com o aumento de produtividade, representatividade das empresas, formação de economias de escala, melhoria de qualidade de vida dos funcionários das empresas participantes e, pela natureza do trabalho dos Núcleos espera-se ter um fortalecimento do associativismo e a união da classe empresarial.

2.6.1 - 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 será 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.

A Agência de Promoção de Exportações - APEX desenvolveu uma metodologia de formação e de apoio financeiro a consórcios de exportação. Ela mostrou-se eficaz em 73,13% das propostas de projeto e mostrou resultados concretos - exportações realizadas - em 26,86% dos consórcios constituídos. Foram abrangidos vários segmentos empresariais de várias regiões brasileiras.

A APEX opera em colaboração direta com a CAMEX – Câmara de Comércio Exterior e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A APEX apóia ações, sempre em parceria com o setor privado e com o SEBRAE, como capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior; pesquisas de mercado; rodadas de negócios; informação comercial; e participação em feiras e seminários.

Segundo Minervini (1997, p. 65) existem vários tipos de consórcios:

1. Com relação às finalidades:

- Promocionais, que tem como finalidade oferecer serviços de consultoria, treinamento, condução do processo exportador e, principalmente, a prospecção conjunta de mercado;
- Operacionais, além das atividades realizadas pelo consórcio promocional, este tipo promove uma interação no processo de compra de matéria-prima, produção, negociação e comercialização internacional.

2. Com relação aos membros:

- Monossetorial, tem por característica o agrupamento de empresas por tipo de produto com estilo e qualidade definidos ou agrupamento de produtores complementares;
- Multissetorial heterogêneo, são agrupamento de produtos definidos e distintos não havendo nenhuma relação de complementariedade.
- Multissetorial de complementaridade, é um agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si.

3. Isolado. Envolve a realização de uma única ação ou evento.

Segundo MINERVINI (1997, p. 68), as empresas que participam de um consórcio podem obter vantagens como:

- Menor dependência de poucos provedores;
- Desenvolver a cultura exportadora e redução do “custo da inexperiência”, aprendendo em conjunto;
- Obter informação sobre os mercados novos e ingressar neles com maior segurança;
- Viabilizar capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção;
- Aumentar o poder de barganha junto a fornecedores, com os clientes, com os bancos e com as entidades governamentais;
- Estabelecer economias de escala, reduzindo os custos unitários do produto e das despesas de exportação;
- Interessar novos compradores, melhorando a qualidade do produto ou trocando-o;

- Desenvolver uma marca própria, mais forte;
- Redução das flutuações estacionais nas vendas;
- Planejar no longo prazo;
- Aumento das margens de lucro;
- Acumulação de conhecimentos em matéria de *marketing* internacional;
- Efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes;
- Possibilidade de melhorar a forma e a apresentação da embalagem e rotulagem;
- Incremento da competência empresarial, administrativa e tecnológica;
- Possibilidade de estabelecer parcerias internacionais – *franchising*, subcontratação industrial, *joint-venture*;

Tudo isso pode ser difícil ou impossível para a grande maioria das empresas e pequeno porte, individualmente.

Segundo Casarotto F^o *et ali* (1999, p. 35), as possibilidades de abrangência dos consórcios podem ser de:

- a) Formação do produto;
- b) Valorização do produto;
- c) Valorização da marca;
- d) Desenvolvimento de produtos;
- e) Comercialização;
- f) Exportações;
- g) Estabelecer padrões de qualidade;
- h) Obtenção de crédito.

2.6.2 – Algumas experiências de formação de consórcios de exportação

A seguir relatam-se algumas experiências de formação de consórcios de exportação acontecidas nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e do Paraná, entre 1.998 e 2.000.

2.6.2.1- A experiência de Santa Catarina

A partir do estudo de Burigo Tomelin (2000), realizam-se algumas observações sobre o processo de formação dos agrupamentos de empresas que irão compor os consórcios de exportação, em Santa Catarina.

Afirma que o relacionamento entre as empresas, oportunizado pela formação em redes, deve ser intenso e contínuo. 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 maneira de articular um relacionamento de confiança.

Alem das dificuldades tradicionais de instalação dos consórcios de exportação relacionadas com o porte das empresas, há um conflito de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo. Há falta de cultura exportadora e se configura uma posição de individualidade de seus dirigentes.

Destaca, no processo de formação do consórcio, a fase da conscientização sobre o valor do trabalho em grupo, e a necessidade de levar às associações de classe empresarial, uma mensagem sobre as vantagens do trabalho cooperativo. Esta fase de conscientização é a mais crítica do processo e será essencial para o sucesso do negócio.

É importante observar que das empresas contatadas inicialmente, um pequeno número atendeu à proposta de levar adiante um trabalho de natureza associativa.

Uma outra etapa relaciona-se com a perspectiva e interesse do grupo em participar do consórcio e a necessidade de superar as dificuldades que virão no decorrer do trabalho em grupo. As empresas participantes de um consórcio devem ter ou desenvolver tarefas que as levem a um mesmo nível de competitividade.

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 oferta da região. Ao longo das negociações iniciais, haverá uma seleção ou filtragem natural, até se chegar nas empresas que participarão do consórcio.

A seguir executa-se a fase de capacitação nas áreas de comércio exterior, *marketing*, qualidade e técnicas de produção com o objetivo de sedimentar a estruturação do consórcio de exportação. Durante o treinamento algumas empresas se conscientizam de que não estão preparadas, ou de que não era o momento, ou por outros motivos quaisquer que as levaram a desistir da participação na formação dos consórcios.

Posteriormente vem a fase das consultorias.

Praticamente um ano após terem sido iniciadas as reuniões de conscientização e planejamento, forma formados os consórcios com a participação de reduzido número de empresas em cada um. Foi nesse momento que aconteceram as ações comerciais, os estudos

de mercado, os contatos internacionais, a formação de parcerias e a identificação de nichos de mercado.

Em todos os consórcios formados, identifica-se a falta de preparo dos empresários para o trabalho em grupo, buscando vantagens conjuntas.

Dentre os objetivos buscados pelo trabalho associativo, sempre estão presentes o desenvolvimento da cultura exportadora, a formação de um grupo de empresários e multiplicadores para disseminação a outras empresas, o favorecimento das possibilidades de colaboração industrial e comercial entre empresas catarinenses e empresas do exterior, a mudança de atitude frente à internacionalização e a superação da tendência da individualidade.

Em alguns dos consórcios houve falhas quanto à orientação dos empresários 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.

Uma outra questão observada é a necessidade de desenvolver e trabalhar com marca própria. Isso ajuda a desenvolver uma consciência de grupo.

Historicamente no Brasil, as experiências com consórcios mostraram que havia despreparo para sua operação e pouca ou nenhuma mentalidade para este novo tipo de negócio. Não existiam e nem existem modelos estruturados para se criar um consórcio de exportação, mas há muitos motivos razões que podem justificar a união de esforços.

É importante que a participação em um consórcio de exportação seja voluntária, e que as empresas saibam exatamente que vantagens terão pela 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. É importante que as empresas participantes do consórcio, além da fase de sensibilização e motivação, sejam de um porte, experiência de mercado e estrutura administrativa semelhantes.

Observa-se também que a participação e iniciativa de entidades de classe empresarial e/ou de apoio é fundamental. Foi o caso das iniciativas da FIESC, de associações de classe - Associações de Micro e Pequenas Empresas, Associações Comerciais - ACI's e o SEBRAE.

É importante que as instituições locais e associações de classe estimulem a formação destes grupos, destacando a importância desta forma de organização. 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.

A experiência de fomento por parte do Estado também resultou na implantação de grupos, mas o projeto somente durou enquanto houve auxílio. Depois, as empresas desistiram.

As experiências mostram que os empresários 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 e, então, por vontade e necessidade própria, os empresários formam seu próprio consórcio, assessorados por consultores.

Não se acredita que a adaptação de modelos importados possa ter sucesso, já que cada região apresenta suas características próprias, as quais devem ser exploradas, trabalhadas e desenvolvidas.

Também o nível de desenvolvimento do setor onde irá surgir o consórcio facilita o aprendizado para as empresas iniciantes e promove maiores expectativas de êxito, tanto na promoção como na comercialização dos produtos. Uma ação que pode garantir o êxito dos grupos, seria a de investir em regiões ou setores que já “ensaiam” algumas iniciativas de cooperação.

 Os indicadores estruturados para analisar o processo de formação dos consórcios de exportação, visando seu êxito e minimizar as condições de fracasso, referem-se a:

- a) Interesse dos empresários no empreendimento;
- b) Planejamento das ações do consórcio e visualização dos benefícios diferenciais que serão alcançados com o trabalho em grupo;
- c) Homogeneidade técnicas e gerenciais assim como culturais e sociais do grupo;
- d) Homogeneidade dos produtos;
- e) Existência de um líder que garanta a união do grupo;
- f) Parceria com instituições ou associações, que possam ser consultadas quando necessário;
- g) Necessidade e confiança como conceitos chaves para a obtenção de êxito nas formações de consórcios de exportação.

Como conclusões da aplicação desses indicadores nos consórcios de exportação estudados, a autora cita a possibilidade de êxito dos consórcios originados e coordenados por uma instituição é baixa e alta para aqueles que surgiram pela necessidade e interesse dos próprios empresários.

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.

As conclusões obtidas também são o reflexo da aplicação dos indicadores sobre um determinado momento dos consórcios, que podem ser modificados com a evolução de suas estratégias, modificações no setor e comportamento dos empresários.

Em outros casos analisados, verifica-se que o comportamento é parte fundamental no sucesso e principalmente no fracasso destes 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.

2.6.2.2 – Outras experiências de Formação de Consórcios de Exportação

A partir dos relatórios do SEBRAE do Rio Grande do Sul e do Paraná, sintetizam-se as informações que mostram o modelo utilizado para a formação de consórcios de exportação de confecções e de autopeças.

a) Consórcio de Confecções – Rio Grande do Sul

As empresas participantes do BRAZILIAN STYLE COLLECTION, marca do consórcio, se situam no extremo sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul.

É um modelo de consórcio, segundo critério da APEX, de Projeto Setorial Integrado, onde empresas do mesmo setor de atividade industrial promovem e exportam seus produtos.

Através do consórcio, as indústrias acessam diretamente as novidades e tendências internacionais, os novos produtos de matérias-primas e os mais importantes centros de desenho da moda brasileira.

Seus estilistas criam e produzem coleções - com o toque brasileiro - que estão à frente do mercado na região, sobretudo no setor de lingerie, moda íntima, moda praia e

aeróbica. Os produtos utilizam tecidos como lycra, renda com elastano, microfibras, *cotton*, tule e outros materiais alternativos.

Participam ativamente, isto é, exportando, quatro empresas, as quais também comercializam seus produtos no mercado nacional nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro. Vendem para grandes redes de magazines como Renner, Sonae Distribuidora do Brasil, RBS (eventos: Garota Verão, Miss Rio Grande do Sul). As empresas elaboram e apresentam informações nos idiomas espanhol, inglês e francês.

No mercado externo comercializam na América do Sul e Central.

b) Consórcio de Autopeças - Caxias do Sul

O Rio Grande do Sul vem, nos últimos anos, consolidando-se como um pólo produtor de auto peças, marcando forte presença no setor automotivo brasileiro e despontando como um forte exportador nesta área.

A mão-de-obra qualificada é um diferencial dos produtos fabricados no estado, garantindo solidez e confiança, uma vez que estes produtos estão ligados a segurança das pessoas.

A década de 90 foi marcada pela instalação de inúmeras montadoras de automóveis no Brasil, com o objetivo de atender também o mercado externo, gerando muitas oportunidades e contribuindo para a consolidação das empresas produtoras de auto peças e fazendo com que estas indústrias ampliem suas atuações em novos mercados.

Cinco empresas da região de Caxias do Sul se organizaram em forma de consórcio para atingir o mercado externo. É um modelo de consórcio, segundo critério da APEX, de Projeto Setorial Integrado, onde empresas do mesmo setor de atividade industrial promovem e exportam seus produtos.

As empresas possuem na sua linha produtos como componentes para sistema de freios e embreagens hidráulicas, produtos técnicos de borracha utilizados na montagem de veículos, engrenagens e transmissões, peças em série e sobre desenho.

O mercado-alvo, interna e externamente, é formado por montadoras e reposição de peças.

As empresas se caracterizam pela sua alta capacidade tecnológica, visão inovadora, qualidade no produto e marca consolidada. Todas fazem ênfase no sistema de qualidade ISO.

Os dois consórcios em análise, do Rio Grande do Sul, utilizaram a metodologia da APEX de formação de Consórcios de Exportação.

Inicialmente há uma discussão inicial do projeto setorial com os proponentes e representantes dos setores envolvidos. São levantadas e apresentadas informações como:

- a) Apresentação do setor: número de empresas, capacidade produtiva, processo de produção, estrutura da cadeia produtiva, organização do setor, grau de atualização tecnológica, posição no mercado interno, experiência internacional das empresas, etc.;
- b) Projeto: como foi idealizado, participação das empresas;
- c) Articulação: parcerias, definição de papéis e responsabilidades;
- d) Mercados: como foram definidos, estudos e pesquisas realizados;
- e) Estrutura do projeto.

E também sobre as atitudes dos empresários em relação à cultura da cooperação buscando conhecer se eles estão receptivos para o envolvimento em projetos desta natureza, seu interesse em participar e atuar de forma compartilhada com outras empresas do mesmo setor e principalmente se acreditam em resultados positivos que podem ser obtidos em projetos associativos.

Este modelo busca a adequação de um grupo de empresas ao mercado externo. São empresas que individualmente possuem tecnologia compatível com a demanda do mercado internacional e que em conjunto podem promover e exportar seus produtos. O foco do modelo é a exportação.

Caracteriza-se como um modelo de agrupamento simples de empresas. A sua cultura de exportação, empreendedora e de trabalho cooperativo depende fundamentalmente das indicações de uma pesquisa de mercado que lhes garante a exportação de seus produtos. Na metodologia de formação e de manutenção do processo de trabalho associativo não se observa o desenvolvimento das características que assegurem um trabalho cooperativo, empreendedor e exportador, de forma permanente e buscando o desenvolvimento conjunto das empresas.

Mas o objetivo da exportação é alcançado.

c) O Consórcio de Confeções de Apucarana, Paraná

A experiência do consórcio de exportação da cidade de Apucarana, localizada na região norte do Estado do Paraná, foi com empresas fabricantes de bonés e similares (bolsas, porta CD's e camisetas).

O grupo de 11 (onze) empresas do setor, produzem 1.100.000 peças de bonés/mês, equivalente a 37% da produção local, mobilizando cerca de 800 pessoas na produção direta.

Além disso, o setor impulsiona em torno de si cerca de 200 facções no mercado informal, que mobilizam aproximadamente 1500 pessoas.

Essa concentração do setor fortalece a economia do município e região.

Com a organização das empresas em forma de consórcio busca-se chegar até o mercado externo. Justifica-se porque:

- a) as empresas buscam estrategicamente conhecer o mercado externo, identificando os fatores potenciais de aceitação do produto, estimativa de demanda e necessidades de melhorias no produto;
- b) Buscam novos canais de comercialização, que gerem maior renda e remunerem melhor os produtos do setor;
- c) Algumas empresas tem experiência em exportação;
- d) Possuem máquinas e equipamentos em quantidade suficiente para atender o mercado e mão de obra especializada no setor;
- e) Tem tecnologia atualizada e adequada ao sistema produtivo;
- f) Empresas já certificadas ou em fase de certificação pelas normas série NBR-ISO 9000;
- g) Disseminação da cultura brasileira e paranaense no exterior, como colaboração para criar uma imagem positiva do país.

Os mercados de exportação são o Mercosul, Estados Unidos e países da Europa (Portugal, Espanha, França e Itália). Busca-se elevar o faturamento oriundo das exportações.

Entre os resultados previstos pelas empresas está, além de benefício direto para elas, o efeito multiplicador para as empresas prestadoras de serviços, as facções voltadas ao setor, inclusive os informais, as empresas fornecedoras de matéria prima, de acessórios, de máquinas e equipamentos;

Entre os benefícios esperados para o grupo participante está o de efetuar a troca de informações que manterá o grupo atualizado no que se refere às tendências dos modelos de bonés e seus impactos no processo produtivo, engajar na cultura voltada para a exportação, bem como a aprendizagem com outras culturas e realidades, a ampliação do número de empresas exportadoras e a geração de novos empregos diretos e indiretos.

A gestão do projeto inicialmente foi de responsabilidade do SEBRAE e posteriormente delegada para a ABRAFAB'Q.

A articulação institucional foi ação prioritária e por isso se estabeleceram parcerias com entidades que direta ou indiretamente contribuem para o setor de confecção de bonés:

Observa-se que nesta experiência leva-se em conta o desenvolvimento de características que permitem a formação de um agrupamento de empresas que funcione de forma permanente e que tenha impacto no desenvolvimento socioeconômico do local onde se origina.

2.7 – Conclusão

As variáveis analisadas nesta revisão bibliográfica indicam que a inserção dos países e das empresas, no atual cenário do mercado global, depende da existência de ambientes favoráveis que contenham os seguintes aspectos:

a) De natureza estrutural e macro-econômica:

- Existência de estrutura econômica e social moderna;
- Posicionamento estratégico governamental perante o ingresso do capital estrangeiro direcionando-o para atividades produtivas e que buscam a exportação;
- Disponibilidade de linhas de crédito acessíveis, em custo e prazo;
- Participação pró-ativa em processos de integração regional – blocos econômicos;
- Simplificação de processos e procedimentos administrativos do comércio exterior;
- Aumento do componente tecnológico dos produtos exportados;

b) De competência das entidades de classe empresarial e/ou das empresas:

- O aumento do número de empresas exportadoras, diversificação de mercados e de produtos (buscando os mais dinâmicos);
- A modernização da gestão do processo exportador;
- A adoção de alianças estratégicas como instrumento de inserção internacional, de forma permanente;
- A difusão da cultura exportadora.

c) Para as empresas de pequeno porte – MPE's:

- Organizar-se em forma de redes de cooperação para superar os obstáculos encontrados no processo de internacionalização e que o negócio de comércio exterior seja rentável.

No capítulo seguinte é apresentado um modelo de consórcio de exportação que permita a inserção de MPE's no mercado global, de forma permanente e rentável.

CAPÍTULO 3 – O MODELO PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE MPE's

O desenvolvimento deste capítulo está dividido em duas partes.

- a) Descrição do modelo teórico proposto;
- b) Apresentação do ferramental metodológico a ser utilizado na validação do modelo.

3.1 – Introdução

Modelo é um conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema físico pelo qual se procuram explicar ou prever, dentro de uma teoria científica, as propriedades do sistema. (Dicionário Aurélio, 1989)

Como resultado da revisão das teorias, experiências, programas, tendências e pesquisas mais recentes voltadas ao processo de internacionalização competitiva de empresas com ênfase nas de pequeno porte, foi estruturado este modelo.

A globalização exige das empresas um nível elevado de competitividade, a ser mostrado nos ambientes de competição tanto do mercado interno quanto no externo dos países. Em função disso, deve-se enfatizar o importante papel que desempenham os programas de apoio à internacionalização de MPE's como instrumento fundamental para conseguir sua inserção de forma permanente e rentável.

Os programas de apoio à inserção internacional das PME's se justificam porque buscam superar os problemas específicos que elas enfrentam para entrar na atividade exportadora. Refere-se a sua posição desfavorável em relação ao acesso a informação, a recursos financeiros e de capacitação para gerenciar os custos e riscos associados à entrada e à permanência na atividade exportadora, a exposição a riscos típicos da atividade internacional como oscilações cambiais, diversidade das regras nacionais de comércio, normas técnicas e a diversidade cultural no mercado internacional.

A abordagem tradicional de inserção no mercado global ainda é o da empresa individual. Para a inserção das MPE's no processo exportador a experiência internacional mostra que a única forma é o processo associativo. Tem como fundamento teórico, as características operacionais e pontos fracos das MPE's como unidades empresariais frente ao mercado globalizado. Em conjunto, as pequenas empresas conseguem operar como se fossem uma grande empresa.

Na busca da inserção internacional de PME's deve-se estruturar um modelo que atenda às suas carências e necessidades e que se mostre eficiente no processo de formação do agrupamento de empresas, que consiga criar a eficiência coletiva e a cultura exportadora assim como eficaz quanto aos resultados esperados, isto é, a internacionalização das empresas de forma permanente e rentável.

3.2 – O modelo proposto

O modelo proposto para a formação de um agrupamento de MPE's que irá compor um consórcio de exportação leva em consideração os seguintes elementos:

- a) Uma entidade de classe empresarial, Sindicato, Associação ou um órgão de apoio, deve ser o suporte técnico assim como conduzir o processo de formação do agrupamento de empresas e o consórcio de exportação;
- b) O ambiente sócio-econômico nacional deve ser de estímulo e favorecimento da competitividade das empresas;
- c) A competitividade da cadeia produtiva deve estimular a competitividade do setor das empresas que formarão o consórcio de exportação e contribuir para conseguir a eficiência coletiva;
- d) A formação do agrupamento de empresas é a parte que dá sustentação à operacionalidade do trabalho associativo e se constitui no principal elemento para atingir a eficiência coletiva;
- e) O perfil desejado para as empresas: associativo e operacional, orientará as estratégias operacionais e a formação do consórcio de exportação;
- f) O Diagnóstico das necessidades gerenciais e tecnológicas das empresas é ponto básico para determinar medidas de alavancagem da competitividade;
- g) A implementação de medidas que venham a corrigir as deficiências operacionais e de cultura associativa e que assegurem o aumento da competitividade das empresas. Deve haver ênfase na formação de uma “cultura de comércio exterior”;
- h) A constituição jurídica do consórcio de exportação e a elaboração de um Plano Operacional são conseqüências imediatas decorrentes do sucesso da implementação das fases anteriores.

A continuação apresenta-se o esquema detalhado de cada um dos elementos do modelo teórico.

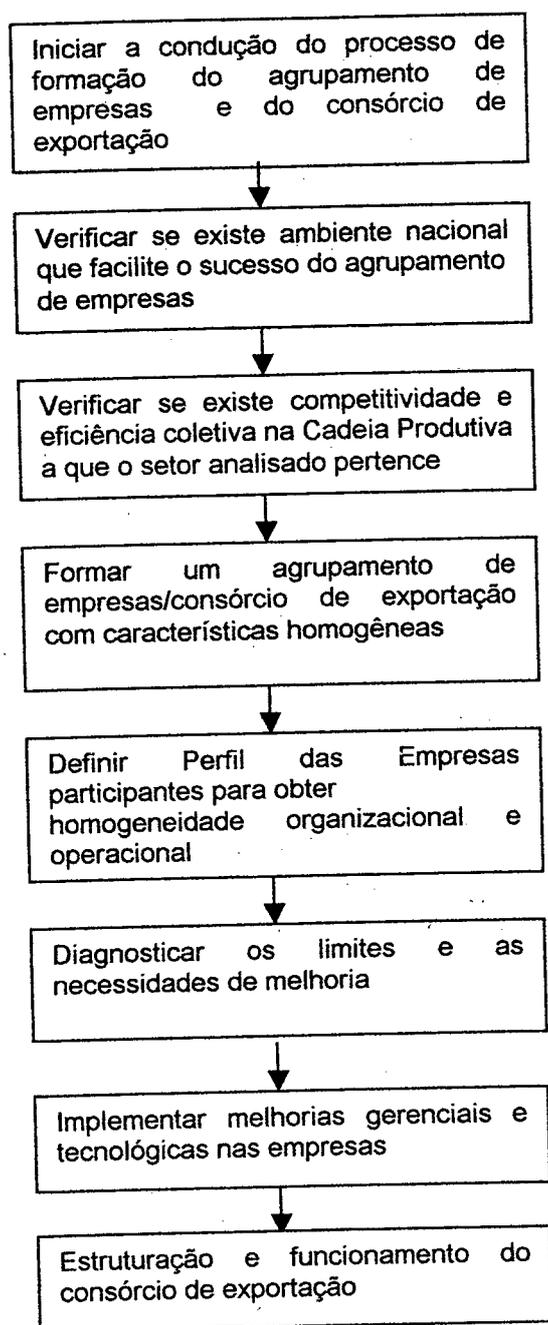


Figura 1. O modelo teórico para a Inserção Internacional de MPE's

3.2.1 – Entidade de suporte técnico

A estruturação e implementação de um programa de inserção competitiva internacional de MPE's, deve ser conduzida por uma entidade de classe empresarial, Sindicato, Associação, etc. ou um órgão de apoio.

Justifica-se porque o processo de fomento, estruturação e condução da formação do agrupamento de empresas e do consórcio de exportação deve ser seqüencial e ininterrupto.

Deve dispor de uma equipe técnica com dedicação exclusiva à tarefa buscando atingir os resultados esperados.

A iniciativa pode partir de um grupo de empresas e poderá ser encaminhada para uma entidade de classe ou de apoio empresarial. Esta entidade, dispondo do modelo de formação do consórcio, iniciará o processo. Ou a entidade pode tomar a iniciativa e fomentar a formação do agrupamento de empresas.

Uma entidade de apoio geralmente dispõe ou tem acesso a metodologia para a organização do agrupamento. Concomitantemente dispõe de especialistas que podem se dedicar a esta tarefa. O empresário não dispõe nem de técnica e nem de tempo para dedicar-se à tarefa de reunir outras empresas, principalmente quando se trata de um processo que precisa de certa credibilidade e capacidade de aglutinação de empresas, muitas vezes concorrentes entre si.

Através de agrupamentos embrionários, como uma Associação Comercial e Industrial e Câmaras Setoriais, pode-se fomentar a idéia de constituir um consórcio. Para isso, criam-se espaços para que empresas tenham acesso a informações sobre este modelo associativo, mostrando-lhes as vantagens de operar em conjunto. Pode ser realizada palestra ou seminário com o objetivo de apresentar e debater o assunto.

Uma vez identificado um grupo inicial de empresas dispostas a levar adiante o processo, continua-se na execução das etapas posteriores. As empresas participantes devem-se dispor a iniciar e finalizar a seqüência de ações propostas.

Como resultado esperado busca-se dar credibilidade ao processo, no sentido de que as ações realizadas tenham uma seqüência que vai levar à estruturação do consórcio.

3.2.2 – Ambiente sócio-econômico nacional de estímulo e favorecimento da competitividade das empresas

O ambiente macro-econômico do comércio exterior e do mercado internacional é balizado por tratados e acordos, os quais, quando firmados e ratificados pelos governos nacionais, aplicam-se a todas as empresas participantes, sobrevivendo sobre as leis internas dos países signatários. Concomitantemente, é regulamentado internamente, na economia do país, pelas autoridades competentes e por isso sofre influências da macro-economia. Quando os tratados assinados pelos países colocam cláusulas que inserem o comércio internacional das empresas em ambientes desfavoráveis – barreiras não-tarifárias ou pressões fiscais internas, por exemplo, a competitividade é afetada negativamente.

Para conseguir a inserção internacional de uma economia nacional, de setores produtivos e de empresas, deve existir um ambiente favorável, isto é, existência de políticas de estímulo à entrada no negócio exportador. Essas variáveis podem exercer uma pressão desestabilizadora ou de estímulo sobre a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional, particularmente nas empresas de pequeno porte.

Refere-se à existência de uma política nacional para o comércio exterior e de programas que lhes facilitem acesso ao crédito, a custos compatíveis com os do mercado internacional, à promoção comercial utilizando o sistema do Ministério das Relações Exteriores, a Programas que estimulem e desenvolvem a competitividade e a desoneração da carga tributária incidente no mercado interno.

Também devem existir acordos de relações comerciais internacionais do Brasil com as nações do mundo, que facilitem e promovam os negócios da cadeia produtiva à qual as empresas pertencem. Eles indicam as possíveis vantagens em utilizar os mecanismos governamentais que facilitam a exportação.

Busca-se conhecer os parâmetros que indiquem quais as expectativas que as empresas podem ter em relação ao apoio direto e indireto do governo federal.

Para conhecer este ambiente devem-se pesquisar estudos da conjuntura econômica nacional, política brasileira de comércio exterior, estudos setoriais, ações e medidas governamentais de apoio ao setor exportador. Paralelamente devem-se estudar e analisar os estudos da Organização Mundial do Comércio sobre o setor em pauta assim com as tendências comerciais internacionais.

3.2.3 – Competitividade e Eficiência Coletiva da Cadeia Produtiva

O nível de competitividade da cadeia produtiva onde se insere o setor empresarial a ser organizado é determinado pela ação conjunta do Estado, empresariado e outros agentes econômicos.

É fundamental que o conjunto de tarefas, desde a aquisição da matéria-prima até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, sejam competitivas.

Devem-se identificar pontos fracos e potencialidades, gargalos e estrangulamentos nos elos, permitindo identificar os fatores e condicionantes da competitividade em cada segmento.

Devem ser conhecidas informações sobre a taxa de crescimento de cada elo da cadeia produtiva, das exportações, do número de empregados, do valor adicionado agregado pelo

grupo de indústrias, entre outros.

Deve-se saber como a cadeia produtiva opera e/ou adota medidas coletivas visando gerar vantagens competitivas. Qual o impacto que cada elo da cadeia tem sobre os demais. Como cada elo da cadeia produtiva, cujas empresas serão agrupadas no programa de apoio à internacionalização, está estruturado e posicionado em relação aos demais e que tipo de impacto provoca e recebe para e de os demais elos.

Nessa etapa, os órgãos de apoio que estarão promovendo e/ou incentivando a entrada das pequenas empresas no mercado externo através de um consórcio de exportação, devem analisar e diagnosticar a situação do setor em relação aos seguintes aspectos:

- a) Ambiente nacional: política governamental de estímulo ao setor que está sendo estudado;
- b) Ambiente internacional: estrutura de competição internacional, principais países compradores, barreiras alfandegárias e não-alfandegárias;
- c) Competitividade do setor. Posição do setor em relação à indústria nacional e aos principais concorrentes internacionais.
- d) Fatores locacionais econômicos favoráveis - proximidade do mercado ou da fonte de matéria-prima ou de pólo tecnológico ou grande projeto de investimentos;
- e) Tradição local de produção de uma linha ou tipo de produto;
- f) Grau de agregação de valor e se o produto pertence a um mercado dinâmico ou muito dinâmico (que crescem mais de 10% ao ano).

Essa análise é realizada a partir de estudos existentes e elaborados pelos órgãos do Governo Federal e entidades de classe empresarial, bancos de desenvolvimento, universidades, entre outros. Como resultado esperado poderá analisar-se o desempenho e comportamento econômico da cadeia produtiva com vistas a promover ações que aumentem a competitividade das empresas.

- g) A presença de um centro tecnológico, instituto de pesquisa ou de universidade que possa estimular a competitividade das empresas com determinada especialização é fundamental como instrumento de suporte técnico.

A mobilização dos agentes locais, entidades empresariais, setor público, de assistência técnica para a constituição do agrupamento também é fundamental. As lideranças empresariais devem estar firmemente envolvidas no planejamento da ação bem como na sua execução e acompanhamento. As lideranças exercem um papel aglutinador de vital importância para o sucesso do modelo. As entidades de classe e os órgãos de apoio devem atuar como catalisadores dos esforços e orientadores das ações, mas as decisões devem ser tomadas pelos empresários envolvidos. Assim, também se assegura o crescimento das

empresas e do grupo ao longo do processo e estimula-se gradativamente a independência do setor em relação às entidades de fomento.

h) A existência de instrumentos eficazes de suporte técnico, mercadológico e financeiro que permitam transpor os obstáculos para incrementar as exportações das pequenas empresas, e que as impedem de chegar ao mercado são fundamentais para alcançar sucesso nas operações do consórcio. O agrupamento de empresas deve perceber e contar com programas de apoio que lhes garantam um nível mínimo de suporte.

3.2.4 – Formação do agrupamento de empresas

A cultura exportadora e associativa deve estar presente no agrupamento de empresas a ser formado. Se não, ela deve ser incentivada e desenvolvida.

Assim, no processo de formação do agrupamento, devem ser consideradas algumas características a serem estudadas, analisadas e caso se comprove que tenham um nível baixo ou mesmo inexistente, devem ser desenvolvidas, nas empresas e/ou no ambiente onde se espera estruturar o consórcio de exportação. São elas:

a) Formação no trabalho associativo. Dizem respeito à experiência de cooperação e solidariedade entre as agentes produtivos locais, predisposição cultural local para o trabalho cooperativo e grau de formação do empresário na gestão associativa do negócio exportador.

Como resultado espera-se avaliar o potencial de trabalho associativo das empresas. Da mesma forma espera-se identificar empresas dispostas a investir em um negócio novo e de risco calculado. Para que o agrupamento se forme e opere como consórcio de exportação deve-se provocar uma “mudança cultural” no sentido de intensificar a inter-relação entre as empresas.

É interessante a presença “embrionária” de um agrupamento, isto é, de um movimento associativo como a Associação Comercial e Industrial, Associação Setorial ou Câmara Setorial. Isso contribui e facilita o desenvolvimento do trabalho associativo;

b) Capacidade de assumir riscos calculados, planejamento e busca de oportunidades. Diz respeito à adoção de atitude empreendedora e profissional ou não, das empresas, frente ao mercado internacional. Deve-se verificar se as empresas tem condições de fazer uma análise conjunta dos desafios e buscar alternativas comuns. Como decorrência poderão definir as contribuições de cada parceiro, interno e externo ao grupo, para alcançar a eficiência coletiva.

Devem identificar “nichos de mercado” que podem ser ocupados no processo exportador e, para isso, devem existir afinidades entre os interesses individuais. Como

resultado desta atividade, deverá ser definido o tipo de consórcio que será estruturado;

c) Frente aos desafios assumidos, deve-se conhecer se existe dinamismo e flexibilidade às condições mutáveis da demanda sem necessidade de realizar novos e grandes investimentos, isto é, capacidade de adaptação rápida aos desafios permanentes do mercado internacional;

A existência e desenvolvimento dessas características é provocada pelo trabalho de formação associativa realizado por entidades de classe empresarial, órgãos públicos e entidades de apoio envolvidas. Dependem da articulação que realizam de forma a buscar e promover a eficiência coletiva.

Para conhece-las, entrevistas e aplicação de questionários com os dirigentes das entidades são necessárias assim como com os empresários que participam do processo de formação de um agrupamento de empresas.

Com a pesquisa sobre a existência dessas características, busca-se conhecer qual a situação inicial quando da formação do agrupamento. Assim pode-se verificar se precisam ser melhoradas e/ou potencializadas para atingir a eficiência coletiva. Também serão detectados os padrões mínimos de “cultura da cooperação” que empresas de pequeno porte devem ter quando participam da formação e operação de um consórcio de exportação.

Espera-se estruturar um agrupamento de empresas que através de um consórcio de exportação poderão participar de forma permanente e rentável no mercado internacional.

3.2.5 – O perfil das empresas que formarão o consórcio de exportação

Uma vez criadas as bases para a existência do agrupamento de empresas, pode-se iniciar a formação do grupo que irá compor o consórcio de exportação. As empresas devem ter determinado perfil, isto é, características semelhantes entre elas que contribuirão para adquirir certa homogeneidade organizacional e operacional. São elas:

- a) Grau de conhecimento sobre comércio exterior;
- b) Características do produto;
- c) Adequação do produto ao mercado externo
- d) Desenvolvimento tecnológico
- e) Utilização de processos de controle de qualidade;
- f) Capacidade gerencial, produtiva e financeira;
- g) Atuação da empresa nos mercados interno e internacional;
- h) Objetivos da empresa em relação ao mercado internacional;
- i) Grau de formação empreendedora e associativa.

Com o perfil desejado se compõe o grupo com empresas que se disponham a investir em recursos humanos, técnicos e financeiros para alavancar sua competitividade. O grupo deverá formar-se com um número mínimo de 10 empresas para ter também um mínimo de escala nas operações.

Esta fase é realizada através da aplicação de um documento, “o perfil empresarial”. Na sua aplicação, deve-se avaliar a necessidade de utilizar instrumentos que aumentem a taxa de devolução dos questionários, tais como: *workshops* e/ou reuniões com as empresas, aplicação *in loco*, etc.

Com base nos questionários faz-se a seleção das empresas. Um item fundamental a analisar e levar em conta refere-se ao interesse da empresa em participar do processo de formação e funcionamento do consórcio.

A seleção das empresas deve ser validada pelas lideranças empresariais. As empresas selecionadas deverão ser agrupadas de acordo com critérios que estimulem a sua interação e comprometimento, tais como: nível gerencial e tecnológico, características do produto e/ou segmento de mercado, capacidade de entrada imediata no mercado internacional.

Como ação imediata é estruturado o consórcio de exportação.

Espera-se como resultado identificar se realmente há um grupo significativo de empresas interessadas e com condições de participar de um projeto de exportação e se há garantia que a estratégia e ações do consórcio estejam adequadas às reais necessidades das empresas interessadas.

3.2.6 – Diagnóstico das necessidades gerenciais e tecnológicas para definir medidas de alavancagem da competitividade

O objetivo desta etapa é o de conhecer e de registrar a capacidade que cada empresa tem – pontos fortes e pontos fracos – necessários para entrar, em conjunto com outras empresas, no mercado internacional.

Inicialmente devem-se diagnosticar as necessidades gerenciais e tecnológicas do setor/empresas selecionadas. Para isso aplica-se um método de diagnóstico organizacional. Em cada processo de formação de consórcio devem ser determinadas características relevantes ao tipo de consórcio que deverá ser formado. O método da APEX é um referencial amplamente utilizado no Brasil.

Propõe-se que sejam abordadas questões básicas relacionadas com produção, finanças, *marketing*, vendas, recursos humanos, gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão

internacional de negócios, tecnologia, organização, suprimentos e logística de distribuição.

A aplicação do diagnóstico se faz com um questionário. Aplicado diretamente nas empresas, utiliza-se um consultor, o qual, em conjunto com o empresário, detecta os pontos fortes e fracos. O somatório dos questionários define o nível de competitividade do grupo de empresas.

O resultado dessa tarefa é apresentado em forma de relatório e discutido com as empresas, individualmente e no grupo.

Como resultado esperado, as empresas do consórcio deverão conhecer detalhadamente que tarefas precisam fazer para elevar seu nível de competitividade até onde o mercado internacional de seu produto exige. É um instrumento que, aplicado no agrupamento de empresas, colabora para operar com eficiência coletiva.

3.2.7 – Implementação de medidas que venham a corrigir as deficiências operacionais e que assegurem o aumento da competitividade das empresas

Os resultados do Diagnóstico Organizacional servirão de base para a elaboração de um plano voltado para corrigir as deficiências das empresas através de ações que assegurem o aumento da sua competitividade.

Em função das necessidades detectadas no agrupamento, nesta fase são implementadas ações tais como cursos e consultorias de gestão empresarial, cursos e consultorias tecnológicas, cursos e consultorias de *design*, associativismo, seminários de sensibilização, cursos e consultorias de comércio exterior, cursos e consultorias de qualidade total, missões técnicas nacionais e internacionais.

Dependendo do tipo de consórcio, isto é, da forma como as empresas irão operar, são definidas ações das citadas anteriormente, nas quais as empresas deverão participar para melhorar os pontos fracos identificados no Diagnóstico.

Espera-se como resultado desta etapa, que as empresas do agrupamento alcancem o nível de competitividade que o mercado dos produtos do consórcio exige e, conseqüentemente, consigam operar com eficiência coletiva.

3.2.8 – O Plano de Trabalho e a forma jurídica do consórcio como conseqüências imediatas das fases anteriores

Quando são atingidas a competitividade e a eficiência coletiva necessárias ao

sucesso das operações comerciais de exportação, deve-se agir no sentido de dar forma, operacional e jurídica, ao consórcio de exportação. Busca-se concretizar e validar todas as etapas anteriores do modelo, em um momento em que as empresas poderão obter e aferir os resultados do seu investimento.

Através da estruturação de um Plano de Trabalho com base nos resultados das fases anteriores e do tipo de consórcio organizado, poderão ser desenvolvidas atividades como:

- Prospecção de mercado;
- Adequação de produtos e processos;
- Definição de estratégias de comercialização;
- Tratamento de questões de cooperação empresarial;
- Promoção comercial;
- Exportações;
- Avaliação de resultados.

O resultado esperado é o início das operações de negócios internacionais para MPE's através do consórcio de exportação.

3.3. Considerações gerais sobre os fundamentos do modelo

No trabalho com MPE's, há necessidade de muita flexibilidade nas operações. O modelo deve funcionar como uma base importante para a construção da proposta de trabalho. Entretanto, este poderá sofrer modificações no que se refere às suas fases (inversão de etapas, exclusão ou inclusão de outras) sempre que a realidade do setor ou da região e do mercado internacional assim o demandar.

O estímulo à criação de uma cultura exportadora e de uma imagem positiva do Brasil no exterior deve também fundamentar o modelo. Ele deve incentivar a adoção da exportação como parte integrante da estratégia e do dia-a-dia de cada empresa envolvida, contribuindo, assim, para a mudança no perfil do exportador brasileiro de reativo para agressivo, de esporádico para freqüente, fundamentalmente orientado para e pelo mercado.

Basicamente, deve estimular-se permanentemente a cooperação entre as empresas, ou seja, o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo. Esta parceria deve manter a individualidade de cada organização e, ao mesmo tempo, promover a coordenação entre as empresas, caracterizada pelo desenvolvimento de atividades conjuntas, com troca de informações e até mesmo o estabelecimento de estratégias comuns de comercialização de

produtos (contratação de consultor comercial único ou formação de consórcios). Somente, desta forma, viabilizar-se-á a inserção competitiva de pequenas e médias empresas no mercado internacional em termos de recursos, escala e criação de imagem.

Como parte do efeito-demonstração, deve-se ter sempre em vista o objetivo principal qual seja o de aumentar as exportações das pequenas empresas. Por isso, é importante estruturar um sistema de avaliação de resultados, que contemple uma metodologia que permite identificar as razões de sucesso e fracasso no mercado internacional das empresas participantes. Este sistema torna-se fundamental, tendo em vista a necessidade de aprimorar a metodologia e avaliar a sua efetividade.

Cabe lembrar ainda a importância de avaliar cada consórcio dentro do conceito de taxa de retorno, ou seja, considerando-se os custos envolvidos na sua execução, o tempo de implementação e os resultados obtidos em termos de incremento das exportações, diretamente geradas.

E sempre buscar a evolução do agrupamento de empresas para um modelo de agrupamento avançado, que vai mais além da simples exportação. Deve buscar-se a geração crescente de um impacto social e econômico na região, seja na geração de empregos, de novas empresas, de criação de uma estrutura que eleve o nível do capital humano e empresarial.

Quadro 4. Fundamentos do modelo

- Flexibilidade nas operações
- Estímulo à criação de uma cultura exportadora
- Estímulo à criação de uma imagem positiva do Brasil no exterior
- Estimular permanentemente a cooperação entre as empresas
- Efeito-demonstração
- Rentabilidade
- Formação de um agrupamento avançado

3.4 – Procedimentos Metodológicos

O método é o caminho pelo qual se atinge um objetivo. Regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado. (Dicionário Aurélio, 1989)

Esta parte do trabalho descreve o método utilizado no levantamento e análise dos dados que servirão para a validação do modelo teórico para a estruturação e organização de um consórcio de exportação, ferramenta de inserção internacional de empresas de pequeno porte.

Pesquisar é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. (Rudio, 1986, p. 9)

Segundo Marcantonio (1993) a pesquisa científica é o planejamento prévio sobre os caminhos e instrumentos fundamentais para o levantamento, organização e interpretação dos dados conseguidos sobre o que se estuda. Uma das suas classificações, a pesquisa descritiva, se subdivide em pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica é realizada através da consulta a documentos e serve como fundamentação teórica; a pesquisa de campo corresponde a coletânea de informações no local em que aconteceram os fenômenos. Este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona o objeto do estudo.

Os dados para a validação do modelo teórico serão obtidos junto a uma cadeia produtiva, a de têxtil e de confecções. Justifica-se porque é um setor afetado negativamente na sua estrutura operacional, econômica e financeira, pelo processo de abertura comercial do país e especificamente no segmento de confecções existem milhares de micro e de pequenas empresas. No estado do Paraná é um setor que busca seu desenvolvimento econômico, de mercado e tecnológico.

3.4.1 - O Método

O método utilizado é o estudo de caso. Apesar deste método ser freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também examinar certas características específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos

Segundo Bruyne (1977), o estudo de caso pode visar a retratar as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu em campo durante o período submetido à investigação e reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre à técnica de coleta de informações igualmente variadas (documentos, observações, entrevistas...).

Para Gil (1991) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento...”.

O estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo).

Neste trabalho será utilizado o estudo de caso como forma de validar o modelo teórico de formação de um consórcio de exportação.

3.4.2 - Caracterização da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza empírica, já que está baseado em fundamentação teórica cuja aplicação se verifica numa realidade. Quanto aos fins é do tipo exploratório e descritivo. Exploratório, porque apresenta como objetivo tornar o problema mais explícito.

Descritiva por apresentar “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil (1991, p. 46).

3.4.3 - O procedimento de coleta de dados

As informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa são provenientes de duas fontes: primária (coletados pela primeira vez pelo pesquisador) e secundária (dados já disponíveis em entidades e/ou órgãos de pesquisa).

Para Gil (1991) “A coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento”. No presente estudo, optou-se pela coleta de dados através de observação, questionário, entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos.

Diz Richardson (1985) que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. O mais comum entre eles talvez seja o questionário.

Afirma também que em todas as ações que envolvem indivíduos é importante que as pessoas compreendam o que ocorre com os outros. A entrevista é, neste caso, uma técnica importante que permite o desenvolvimento de estreita relação entre as pessoas. A entrevista não estruturada obtém do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas descrições de uma situação em estudo.

De acordo com Richardson (1985, p. 182), a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se

produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Os dados primários foram obtidos a partir de quatro questionários (anexos 1 a 4) aplicados nas 21 empresas que compõem o consórcio de exportação, que engloba micro e pequenas empresas industriais, do pólo de confecções dos municípios de Londrina- Maringá, no estado do Paraná. Os questionários também foram aplicados em entrevista estruturada com o gerente do consórcio de exportação.

Os questionários foram aplicados no período compreendido entre os meses de março a junho de 2001. Houve retorno dos 21 (vinte e um) questionários.

Nas entrevistas, como processo dinâmico, onde pesquisador e pesquisado construíam o universo a ser investigado, sempre que necessário indagava-se sobre vários outros aspectos que não aqueles que estavam contidos no roteiro previamente semi-estruturado.

Durante as entrevistas, foram colhidos dados adicionais, complementando aspectos e dimensões que não haviam ficado claros ou que fossem pertinentes aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas - quatro - foram realizadas na última semana do mês de maio de 2001. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 3 (três) horas.

Seguindo o modelo teórico, inicialmente serão levantadas informações sobre:

a) Se uma entidade de classe empresarial, Sindicato, Associação, etc. ou um órgão de apoio, teve a iniciativa de começar a estruturação de um consórcio de exportação. Essa informação será levantada junto às empresas do setor de confecções acima referidas e junto ao gerente do consórcio de exportação.

b) Informações que permitam analisar o ambiente macro-econômico do comércio exterior brasileiro, no ano 2001, especificamente referente a :

- Acesso ao crédito
- Promoção comercial
- Estímulo à competitividade
- Desoneração tributária
- Acordos comerciais internacionais
- Política governamental de estímulo ao setor

E, ao ambiente internacional: estrutura de competição internacional, principais países compradores, barreiras alfandegárias e não-alfandegárias.

A competitividade do setor. Posição do setor em relação à indústria nacional e aos principais concorrentes internacionais.

Existência de fatores locacionais econômicos favoráveis e tradição local de produção de uma linha ou tipo de produto.

Deverá ser pesquisado também o tipo de mercado em que o setor atua, se é um mercado dinâmico ou muito dinâmico.

O levantamento de informações utilizará estudos e pesquisas existentes em órgãos públicos, entidades de classe empresarial e de apoio ao setor e bancos de desenvolvimento. Para obtenção desses dados secundários foram consultados documentos existentes em entidades e órgãos públicos como o BNDES, SEBRAE/PR, a ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário e o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior no que se refere a uma análise da cadeia produtiva do setor de vestuário.

c) Como terceira etapa do modelo se analisará o nível de competitividade da cadeia produtiva têxtil/confecções, em cada elo, verificando-se :

- A taxa de crescimento
- O volume de exportações
- O número de empregos gerados
- O valor agregado em cada elo
- As formas de operação
- A adoção de medidas coletivas que garantam a eficiência da cadeia
- Impacto causado por cada elo da cadeia sobre os demais.

O levantamento de informações nesta etapa utilizará estudos e pesquisas existentes em órgãos públicos, entidades de classe empresarial e de apoio ao setor e bancos de desenvolvimento. Para obtenção dos dados secundários foram consultados documentos existentes no BNDES, Banco do Brasil, SEBRAE/PR, a ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário e o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior.

d) Informações sobre o processo de formação do agrupamento de empresas e de sua cultura exportadora, empreendedora e associativa. Será estudada a existência de características como:

- Experiência de cooperação;
- Predisposição cultural local para o trabalho cooperativo;
- Grau de formação na gestão associativa do negócio exportador;
- Atitude profissional das empresas frente ao mercado internacional;
- Análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- Definição das contribuições dos parceiros;
- Dinamismo e flexibilidade frente à demanda;

- Presença de agrupamento “embrionário”;
- Presença de entidade de pesquisa;
- Identificação do nicho de mercado que pretendia ser atingido pelo grupo;
- Mobilização dos agentes locais;
- Existência de instrumentos eficazes de suporte técnico, mercadológico e financeiro.

Para o levantamento dessas informações será realizada uma entrevista com o gerente do consórcio de exportação e com o consultor do SEBRAE/PR encarregado de conduzir o processo de geração e fomento ao consórcio. Será uma entrevista estruturada a partir dos questionários mas com a liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que se considere adequada.

Será pesquisado como foi o processo de formação do consórcio, facilidades e dificuldades de estrutura-lo com a participação de empresas de pequeno porte assim como seu parecer técnico quanto às condições mínimas de competitividade operacional – produto, comercial, financeira, associativa, empreendedora, das empresas.

Também será pesquisado o nível da cultura exportadora assim como o nível de habilidades empreendedoras e de gestão associativa existente no agrupamento. Para isso serão utilizados os 4 questionários.

e) Informações sobre o processo ou método utilizado para a formação do consórcio de exportação e o perfil desejado das empresas. Quer-se saber se foram levadas em consideração as características descritas no modelo, quais sejam:

- Grau de conhecimento sobre comércio exterior;
- Adequação do produto ao mercado externo
- Desenvolvimento tecnológico
- Utilização de processos de controle de qualidade;
- Capacidade gerencial, produtiva e financeira;
- Atuação da empresa nos mercados interno e internacional;
- Objetivos da empresa em relação ao mercado internacional;
- Grau de formação empreendedora e associativa.

Serão utilizadas as informações obtidas pela aplicação dos 4 questionários, nas empresas e no gerente do consórcio assim como estudos realizados sobre o setor de confecções.

Como resultado ter-se-á o perfil das empresas que formam o consórcio, e poderá ser verificado se as empresas tem as características desejadas. Verificar-se-á também se esse perfil influenciou o tipo de consórcio formado.

f) Informações sobre as características operacionais das empresas. Verificar-se-á se foi aplicado algum modelo de Diagnóstico Organizacional o qual detecta as necessidades gerenciais e tecnológicas do setor/empresas selecionadas, verificando prioritariamente as áreas de:

- produção e finanças
- *marketing*
- recursos humanos
- gestão da qualidade
- gestão ambiental
- gestão internacional de negócios
- tecnologia
- organização
- suprimentos
- logística de distribuição.

Essas informações serão decorrentes de entrevista com o gerente do consórcio de exportação.

g) Levantar informações sobre as ações e medidas que foram tomadas para alcançar a competitividade exigida pelo mercado-alvo no exterior. Será pesquisado se o grupo deste consórcio elaborou e implementou o plano de competitividade. As informações sobre a estruturação desse plano serão resultado de entrevista realizada com o gerente do consórcio de exportação, a partir das medidas por eles adotadas.

h) E na etapa final da pesquisa busca-se conhecer o Plano de Trabalho ou Operacional do consórcio, para inserção do grupo de empresas no mercado internacional. Essas informações serão levantadas junto ao gerente do consórcio de exportação.

Com base nessa pesquisa e na complementação com as experiências em formação de agrupamento de empresas em Santa Catarina e do SEBRAE, pretende-se validar o modelo proposto.

3.4.4 - Análise e interpretação dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos, que formam uma quantidade relevante de informações, procede-se a seu ordenamento e organização, para que possam ser analisadas e interpretadas.

Começa-se pela classificação dos dados, utilizando para isso a seqüência de etapas do modelo proposto que contribuem para o estabelecimento de um método de formação de um consórcio de exportação.

Segundo Rudio (1986, p. 99) a classificação é uma forma de discriminar e selecionar as informações obtidas, a fim de reuni-las em grupos, de acordo com o interesse da pesquisa.

Primeiramente tornou-se necessário a leitura superficial de toda a documentação disponível (relatórios e documentos oficiais), a fim de que pudessem ser separados todos aqueles que fossem pertinentes aos objetivos desta pesquisa.

Dessa forma, os documentos revisados, as entrevistas, os questionários, foram utilizados com a intenção de investigar a realidade dessas empresas. Também sobre a forma como se deu origem ao consórcio de exportação, suas dificuldades e vantagens obtidas assim como a importância que se atribui ao fato de pertencer a uma cadeia produtiva que busca aumentar seu nível de competitividade internacional. Sempre se teve cuidado de que as informações colhidas pudessem responder os questionamentos referentes aos objetivos da pesquisa.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão submetidos a análise e a processamento. O resultado será apresentado através de relatórios, quadros, tabelas e figuras bem como uma conclusão geral da pesquisa, com a análise dos resultados obtidos.

A pesquisa realizada irá proporcionar informações necessárias para validar o modelo proposto de formação e operação de um consórcio de exportação.

3.5 - Definição de termos-chave para o modelo proposto

Diz Rudio (1986, p. 21) que os termos se tornam mais claros e compreensivos ao serem definidos. A adequação no uso dos termos e a utilização de definições corretas são meios de que dispõe o pesquisador para fazer raciocínios apropriados e desvendar para si mesmo e para os outros o conhecimento que tem do mundo em que vive.

São eles:

1. Eficiência coletiva. É o resultado da combinação de fatores econômicos, sociais, culturais e institucionais que tornam competitivo um processo de inserção internacional de um grupo de empresas. Ex.: escala de comercialização de insumos, transporte de produtos e num estágio mais avançado, a inovação tecnológica de produto e processo.

2. Grau de interação. É a sinergia da articulação das empresas entre si e com os agentes locais de forma a atingir vantagens competitivas que se refletem em um desempenho

diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa.

3. Habilidades empreendedoras. São características que uma pessoa de capacidade inventiva e inovadora tem e que as utiliza para identificar e criar oportunidades de negócios otimizando os recursos disponíveis, visando um número cada vez maior de inovações.

4. Cultura exportadora. É o conjunto de valores, práticas e entendimentos importantes que as empresas de um país ou setor empresarial tem em comum em relação ao mercado internacional. Ela oferece formas definidas de pensamento, percepção e reação que orientam a tomada de decisões e outras atividades das empresas no que diz respeito ao mercado internacional.

5. Cultura para o trabalho associativo. É um conjunto de valores, práticas e entendimentos que uma pessoa tem e que lhe facilita ou predispõe para trabalhar tanto individualmente como em equipe.

3.6 - Ferramentas de pesquisa

O questionário como ferramenta de pesquisa está composto de perguntas abertas e perguntas fechadas.

Os questionários estão apresentados nos anexos:

Anexo 1. Questionário Empresa. Diagnóstico da cultura exportadora;

Anexo 2. Questionário empresa. Diagnóstico das habilidades empreendedoras e de gestão associativa;

Anexo 3. Roteiro para entrevista com o gerente do consórcio;

Anexo 4. Habilidades e competências instaladas dos empresários;

Os questionários foram sempre respondidos por pessoas da empresa que participam do consórcio de exportação, pelo gerente do consórcio e pelo consultor do SEBRAE/PR encarregado de assessorar a formação do agrupamento de empresas, em função do conhecimento da metodologia necessária à pesquisa.

A fonte dos dados secundários provêm de diagnósticos e relatórios sobre o setor de confecções realizados pelo MDIC, ABRAVEST e Sistema SEBRAE, publicações em revistas, livros, jornais e dissertações, além de reuniões, relatórios de acompanhamento de grupos e entrevistas.

3.7. Conclusão

A validação do modelo teórico deve passar necessariamente pela sua aplicação em um estudo de caso. O levantamento dessas informações contribuirá para aprimorar o modelo teórico.

O estudo de caso escolhido refere-se a uma experiência que está em andamento e que teve sua origem em 1999. Foi escolhida porque apresenta uma característica importante. O agrupamento de empresas para formar o consórcio está formado exclusivamente por micro e pequenas empresas.

Neste caso os dados serão levantados a partir de observações e da aplicação de questionários que refletirão opiniões de pessoas, muitas vezes de caráter subjetivo.

Mas somente desta forma é que se pode inferir a respeito da validade do modelo teórico e assim verificar sua aplicabilidade em outras situações que impliquem na formação de agrupamentos de empresas.

CAPÍTULO 4 – OS DADOS DA PESQUISA

4.1 – Introdução

Neste capítulo estão relacionados os resultados do estudo de caso realizado para a validação do modelo teórico. Foi utilizada como amostra de pesquisa dados do setor Têxtil e Vestuário, especificamente o setor de confecções que deu origem à formação do consórcio de exportação de 21 empresas do pólo Londrina –Maringá.

4.2 – A origem e a iniciativa de constituir o consórcio de exportação

As informações sobre esta fase da pesquisa foram obtidas junto ao SEBRAE/PR e ao Gerente do Consórcio de Exportação, utilizando o método de entrevista estruturada.

O início do processo de formação do consórcio de exportação de confecções do pólo Londrina-Maringá, foi dentro do projeto Setorial do Vestuário, do SEBRAE/PR, o qual começou em 1998. Esse projeto envolvia ações que buscavam o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, tais como treinamento gerencial, consultoria gerencial e tecnológica, busca de oportunidades de negócios, compras e vendas em conjunto.

Paralelamente, em 1999, a ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário, iniciou entre seus associados uma campanha nacional de fomento à formação de consórcios de exportação. A meta era de estabelecer 13 consórcios no Brasil até o ano 2002. A forma utilizada para disseminação dessa proposta, era a de fazer palestras pelo país.

No estado do Paraná não havia previsão de formar consórcios porque as relações institucionais entre os sindicatos e associações do vestuário do Paraná e a ABRAVEST eram frágeis e distantes. Também o Paraná nunca tinha sido reconhecido como um pólo importante da indústria de confecções.

As empresas do setor de vestuário do Paraná estavam frente à realidade de que produtos estrangeiros estavam chegando ao país e a única alternativa era a de buscar obter competitividade global para fazer frente a essa concorrência no mercado interno. Exportar não era uma meta de curto prazo.

Frente à provocação da ABRAVEST, o SEBRAE/PR, no trabalho realizado no programa setorial de confecções lançou o desafio de iniciar a estruturação de um consórcio de

exportação. Para isso foram feitas palestras de sensibilização em cinco regiões do estado do Paraná onde havia densidade empresarial do setor.

Identificou-se uma variável conjuntural favorável ao surgimento de um negócio exportador no setor de confecções. Era a existência de um fator artificial de competitividade. Para a concorrência externa do setor do vestuário existia a barreira da desvalorização cambial e de um elevado Imposto de Importação, fato que favorecia a exportação e inibia as importações.

4.3 - Política Governamental de Apoio ao Setor Têxtil/Confecções

Nesta etapa da pesquisa busca-se levantar informações sobre a existência de um ambiente favorável para a competitividade e inserção internacional das empresas do setor. As informações foram obtidas em relatórios do MDIC e da ABRAVEST.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior realiza uma série de estudos sobre as cadeias produtivas brasileiras, visando implementar ações que elevem seu nível de competitividade internacional.

O detalhamento da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do governo brasileiro, realizado pelas Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira, se manifesta em um conjunto de ações estratégicas, concentradas em dezoito segmentos industriais que constituem a base da estrutura da indústria brasileira. As políticas específicas de Investimento, de capacitação tecnológica, de comércio exterior, de capacitação profissional e de apoio às empresas de pequeno porte se desdobram em linhas de ação e instrumentos voltados para os diversos setores com suas características, problemas e potencialidades próprias.

Nas ações estão investimentos previstos de aproximadamente US\$ 100 bilhões de dólares, distribuídos nos 18 setores industriais de acordo com as suas necessidades e potencialidades diferenciadas. As metas de aumento da produção e da capacidade instalada foram definidas por um conjunto de setores, segundo o seu perfil específico.

No ano de 2001 estão em andamento os Fóruns dos setores da construção civil, transformados plásticos, madeira e móveis e têxtil e confecções. No caso do setor Têxtil e de Confecções, busca-se elevar a produção nacional de algodão em pluma de 450 mil toneladas/ano para 800 mil toneladas/ano, ampliando a área de cultivo do algodão em pluma em dois milhões de hectares, e incrementar a produção têxtil em 3,5% ao ano durante os próximos cinco anos. No comércio exterior, o segmento têxtil deve aumentar o valor das

exportações em 5% ao ano, durante os próximos 10 anos (elevando em três vezes a participação da indústria brasileira no mercado mundial), e o segmento de vestuário elevar as exportações para US\$ 1 bilhão de dólares, a partir de 1997.

Os programas governamentais buscam evitar a desindustrialização que vem ocorrendo em vários segmentos de maior valor agregado e nas últimas etapas da cadeia produtiva, desestruturando todo o complexo. No setor deve-se elevar o emprego para dois milhões de trabalhadores no intervalo de dez anos, significando a criação de 500 mil novos postos de trabalho.

Em janeiro de 2000, a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário – ABRAVEST aprovou e enviou ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, proposta para que o Governo Federal estrutura-se uma Política de Apoio à Competitividade do Setor do Vestuário. É a seguinte:

a) Financiamento: Eliminação do IPI sobre bens de capital, equipamentos e peças de reposição, criação de linhas de financiamentos no BNDES, em bancos e outras instituições de fomento, a juros e condições internacionais, eliminação de quaisquer restrições ao financiamento externo para a importação de matérias-primas e aviamentos;

b) Desoneração de tributos na produção: Redução do IPI, desoneração de todos os encargos fiscais para aumento das exportações e competitividade dos produtos nacionais (ICMS / PIS / COFINS / IPMF / *Draw Back* Interno), de encargos sociais sobre a folha de pagamento;

c) Desenvolvimento Tecnológico: Continuidade ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade e ao Programa Brasileiro do *Design*, apoio ao Certificado de Qualidade ABRAVEST que originou a colocação da Etiqueta de Qualidade ABRAVEST em todos os produtos nacionais que observem os quatro itens de qualidade produzidos pelo Departamento Técnico da Entidade, normas obrigatórias aos fornecedores de matérias-primas, criação do Instituto Brasileiro de Tecnologia, Desenvolvimento e do Museu da Moda para uso das indústrias do vestuário brasileiro e do Mercosul (com recursos a serem obtidos pela Lei Rouanet);

d) Fiscalização de Produtos Importados: Aperfeiçoamento e controle sobre as importações desleais, tais como o subfaturamento, o *dumping* e as falsas declarações, aplicando de forma ágil e desburocratizada a lei antidumping e uso rápido quando for o caso de salvaguardas;

e) Comércio Exterior: Redução de alíquota do imposto de importação para máquinas e equipamentos, mudar a redação da classificação tarifária atual, para: máquinas para costurar

tecidos, implantação imediata do Sistema de Etiquetagem em comum no Mercosul, revisão imediata do imposto de importação em toda Cadeia Têxtil, da Tabela de Valoração Aduaneira de toda Cadeia Têxtil emitida pela Receita Federal, estudos em conjunto com a Secretaria de Comércio Exterior sobre o estabelecimento de Selos Ambientais criados pela União Européia tentando inibir as exportações brasileiras do vestuário para aqueles países, ampliação das preferências tarifárias de todos os países da Comunidade Andina, eliminação de quotas de vestuário brasileiros dos países do NAFTA e União Européia;

f) Contrapartida da Indústria:

- Trabalho conjunto com toda a Cadeia Têxtil ao MDIC através da Secretaria de Política Industrial, para promover a produção competitiva do setor, e contribuir com o equilíbrio da balança comercial, seja pela substituição competitiva de importações ou pelo aumento de exportações, com linha de financiamento ao setor do vestuário, na ordem de US\$ 1.791 para modernização do setor e de US\$ 1.635 para a expansão do setor, totalizando o valor de US\$ 3.426 nos próximos 8 anos.
- Representante da Entidade Nacional (ABRAVEST), nas negociações e acordos internacionais, para o aumento das exportações.
- Criação de mais de 284 consórcios de exportação de produtos originários de empresas micro, pequenas e médias, conforme projeto apresentado à APEX, com apoio financeiro para a participação em feiras e eventos internacionais.
- Formação do conceito de “clusters” (pólos) em regiões onde haja aglomerados de indústria que atuem na mesma linha de produtos.

Também o SEBRAE/PR, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Centro de Integração Tecnológica do Paraná - CITPAR e sindicatos do setor do vestuário elaboraram um estudo visando diagnosticar a situação das indústrias de confecções no estado do Paraná. Esse estudo irá conduzir as ações a serem desenvolvidas pelo Programa de Desenvolvimento da Indústria do Vestuário do Paraná.

Esses estudos foram consultados e servem como fontes de informação para a análise da cadeia produtiva do setor têxtil e do vestuário, no Brasil.

Os dados referentes a esta parte da pesquisa mostram o nível de competitividade da cadeia produtiva assim como identificam as ações que estão em andamento para elevá-la. Dá-se maior ênfase para o elo do setor de vestuário porque nele será aplicada a pesquisa junto às empresas participantes do consórcio exportação. As informações foram obtidas em relatórios do MDIC e da ABRAVEST.

4.4 – O Setor Têxtil e do Vestuário, no Brasil

A seleção da cadeia estudada, foi em base a potencialidades em termos de ganhos de competitividade, aumento das exportações e competição com as importações, aumento do nível de emprego e renda e desconcentração produtiva e potencial de influenciar o desenvolvimento regional.

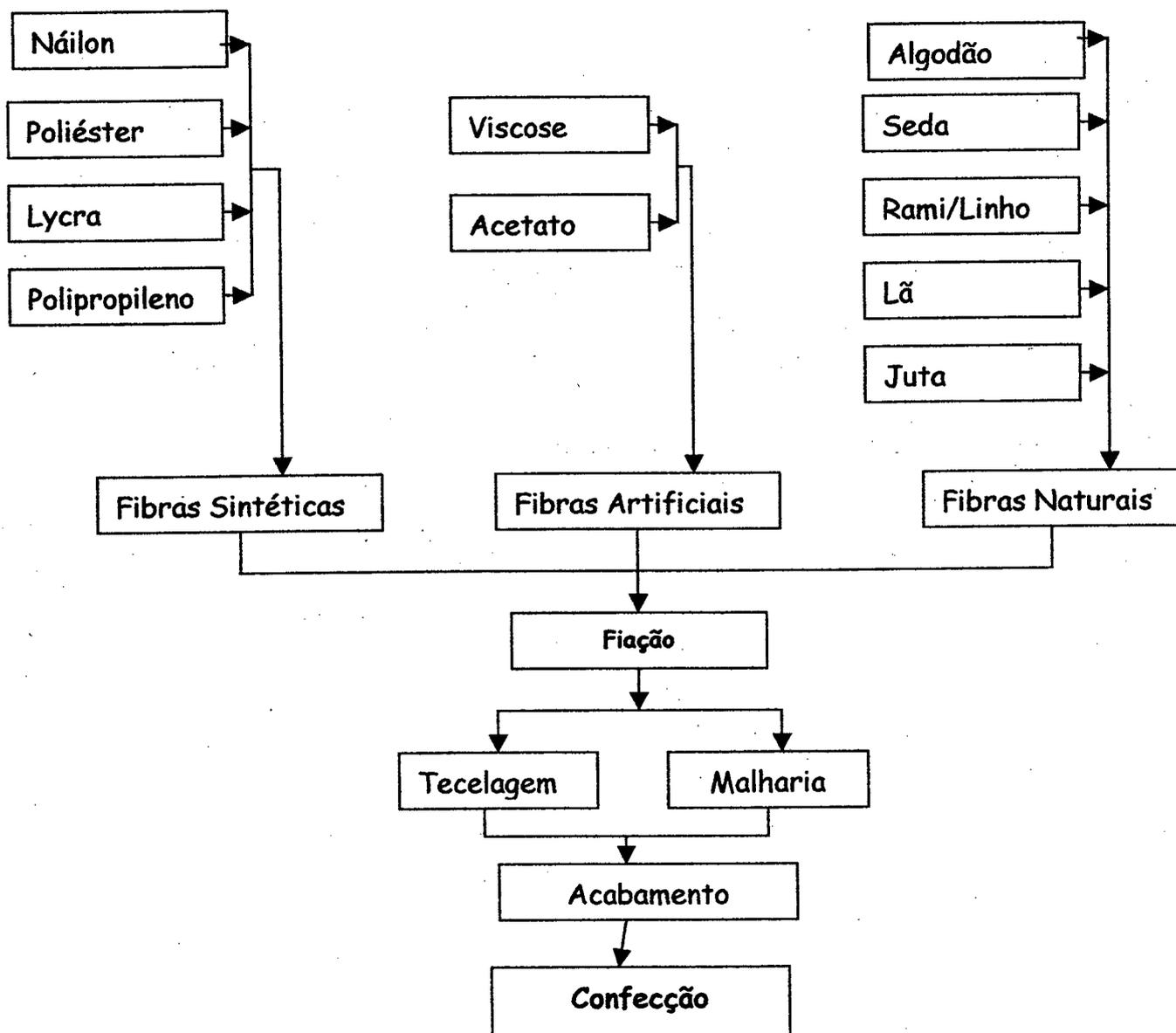


Figura 2. Configuração Básica da Cadeia Têxtil

O setor têxtil e de confecções tem uma participação tímida no PIB nacional, se comparada com outros setores industriais. Ela representou, em 1999, 1% do PIB nacional.

Sua participação no mercado internacional, também é reduzida, devido a fatores que

serão explicados mais adiante.

Contudo, pelas informações apresentadas no quadro 6, apreciam-se números de geração de emprego bastante importantes dentro da realidade brasileira.

No quadro 5, apresentam-se números indicando que a participação sobre ocupação total de pessoas do setor industrial brasileiro é importante, representou 13,94% em 1998.

Quadro 5. Características do setor têxtil e de confecções - Brasil

a) Elos:

- Fibras: Naturais - vegetal, animal e mineral - e Manufaturadas - artificiais, de celulose e sintéticas, de origem química;
- Têxtil: Fiação - fios e filamentos, Tecelagem, Malharia e Beneficiamento;
- Confecções

b) Dados internacionais:

- Volume de comércio internacional: US\$ 316 bilhões (52 % confecções)
- Participação brasileira nas exportações mundiais: 0,7% de Têxtil e 0,2% de Confecções
- Participação brasileira nas importações mundiais: 1,2% de Têxtil e 0,2% de Confecções
- Itens mais relevantes na importação: fibras têxteis, confecções, filamentos manufaturados e tecidos.

c) Dados nacionais:

- Participação no PIB: 1,0 %
- Número de empregos: 1,6 milhões de empregos
- Número de empresas : 40.882 empresas

d) Participações na economia:

- 7% nas vendas da indústria de transformação
- 13% no faturamento da indústria de transformação
- 2,7% do total de empregos
- 13,9 % dos empregos industriais
- investimentos na década de 90 - US\$ 6 bilhões - US\$2 bilhões de participação do BNDES
- Mercado brasileiro: US\$ 22,0 bilhões
- Balança comercial: Deficitária a partir de 1995. Em 1998, de US\$ 837 milhões, e em 1999 de US\$ 447 milhões
- Distribuição espacial: 59% concentrada na região Sudeste.

Fonte: Carta Têxtil/99 - ABIT, IBGE , Secex e MTE.

No Quadro 6, os índices de comércio exterior indicam uma tendência maior para a importação. Como consequência a variação anual da produção, na indústria têxtil, é negativa (-10%), mas na indústria de confecções houve uma leve recuperação, de 0,20%, em 1998.

A produtividade anual do setor de confecções cresceu 4,20% em 1998 em relação a 1997.

Quadro 6. Brasil. Indicadores do Setor Têxtil e de Confecções.

Discriminação	1995	1996	1997	1998
Participação no PIB - Valor Adicionado (%)	1,45	1,28	1,12	0,97
Número de Pessoal Ocupado (Em Mil)	1.952	1.835	1.664	1.600
Participação sobre Ocupação Total (%)	3,19	3,07	2,81	2,67
Participação sobre Ocupação na Indústria (%)	15,95	15,32	14,00	13,94
Coefficiente de Comércio				
Exportação: Valor Exportado/ Valor Produção (%)	4,98	4,46	4,77	4,54
Importação: Valor Importado/Valor Produção (%)	8,40	8,61	9,25	8,39
Varição Anual da Produção (%)				
Indústria Têxtil	-5,80	-5,60	-4,60	-10,00
Indústria de Confecções	1,50	-1,70	-6,10	0,20
Varição Anual da Produtividade (%)				
Indústria Têxtil	5,40	17,80	9,30	-6,40
Indústria de Confecções	-0,60	1,80	3,00	4,20
Importação de Máquinas e Equipamentos (US\$ Milhões)	497	350	363	310

Fonte: IBGE. 1999

- (1) Valor adicionado (PIB) equivale ao valor bruto da prod. deduzida do cons. intermed., ou seja, a parcela produz. e não utilizada do próprio processo produtivo.
- (2) A Produtividade do trabalho foi estimada como a razão entre a var. do valor adicion., a preços do ano ant., e var. do pess. ocupado.

A ponta final da cadeia é composta pelo segmento de confecção, que caracteriza-se por uma grande heterogeneidade e elevado grau de atonicidade das firmas. Segundo a Abravest, o segmento compõe-se de 21 ramos distintos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, peças íntimas, indumentárias de todo tipo e acessórios. Cerca de 83% do número de empresas do setor de confecção estão voltadas para a confecção de vestuário, contando com 80% do total da mão-de-obra empregada na cadeia têxtil. As pequenas confecções correspondem a 70% do total das empresas atuantes, enquanto as médias correspondem a 27%; e as grandes correspondem aos 3% restantes. Observa-se, portanto, a existência de um grande número de empresas de pequeno porte, configuração esta também existente em muitos países.

Deve-se comentar também de que a tecnologia básica dos processos produtivos está incorporada nos equipamentos e ainda persiste uma diminuta indústria nacional nesse setor. Atualmente, os grandes fornecedores mundiais são a Alemanha, Japão, Suíça e Itália. No setor de confecções, os principais fornecedores mundiais apresentados são a China, Hong Kong, a Itália e os EUA. Aqui, destaca-se a China, líder do mercado externo em função da extrema

vantagem comparativa em termos de preço.

Na Tabela 11 observa-se que o Brasil participa com 0,2% do total das exportações mundiais. Do ponto de vista de crescimento do setor – 7,07% ao ano, há um grande espaço para avançar nos negócios internacionais do setor de confecções.

Tabela 11. Principais Exportadores de Confecções. (US\$ milhões)

Pais	1990	L995	1996	% cresc. 90/96
China	9.669	24.049	25.034	158,91
Hong Kong	15.406	21.297	21.976	42,65
Itália	11.839	14.175	16.070	35,74
Alemanha	2.565	6.651	7.511	192,83
Turquia	7.882	7.500	7.365	-6,56
França	3.331	6.119	ND	* 83,70
Brasil	4.671	5.621	5.529	18,37
Demais	52.760	71.470	79.587	50,85
Total	108.370	157.180	163.320	50,71

Fonte: WTO - Anual Report. 1997

No que concerne ao tipo de matéria-prima utilizada pelo setor têxtil brasileiro, constatou-se que cerca de 70% é fibra de algodão, 25% fibras artificiais e sintéticas e 5% composto de linho, lã e seda.

4.4.1 – Os elos do setor têxtil.

O primeiro elo, o algodão, representa cerca de 97% do total das fibras naturais consumidas e 90% das produzidas no país, seguido, neste último caso, em ordem de importância, pela lã, pela juta, pelo rami e pela seda.

Matéria-prima básica da cadeia agrotêxtil nacional, o algodão perdeu área e produção em montantes reconhecidamente muito elevados na década de 90. O consumo de fibra não acompanhou a queda da oferta interna e manteve seu nível médio, em torno de 850 mil toneladas/ano, passando a indústria a abastecer-se do produto importado mais barato e favorecido por linhas de financiamento a longo prazo e juros mais baixos, além de possivelmente subsidiado na origem. Tais acontecimentos na estrutura da cadeia agroindustrial do algodão estão provocando modificações neste elo da cadeia produtiva.

O segmento das fibras químicas representa uma opção de matéria-prima a ser utilizada por diversas indústrias, que antes eram completamente dependentes das fibras provenientes da natureza. Devido às suas qualidades e sua grande aceitação no mercado,

observou-se um incremento em sua utilização. O segmento de confecção é um dos grandes demandantes dessas fibras.

No Brasil, desde o final da década de 60, vêm sendo produzidas todas as espécies de fibras sintéticas têxteis, como náilon, poliéster, acrílico, fibras olefinicas e derivadas dos elastômeros. Observaram-se modificações consideráveis na estrutura do mercado deste segmento. O período recessivo e a estagnação da década de 80 desencadearam a concentração da produção de fibras têxteis em um número restrito de empresas de grande competitividade.

O mercado brasileiro, no que diz respeito às fibras químicas, tem uma estrutura produtiva bastante semelhante ao resto do mundo, com um pequeno número de ofertantes. As empresas brasileiras de fibras químicas são, de um modo geral, filiais dos grandes produtores mundiais.

No setor de fiação, o processo de abertura comercial, no início da década de 90 afetou as suas empresas. Protegidas da concorrência externa, passaram a concorrer com os produtos provenientes da Ásia e do Mercosul. No ano de 1998, a China, Indonésia, Japão, Taiwan e Coréia do Sul participaram com 20% das importações brasileiras; e, os Estados Unidos e a União Européia com aproximadamente 13%, cada um. (Sinditêxtil, 1999).

As empresas pertencentes ao segmento de fiação exportaram em média 3,82% do total por elas produzido (principalmente, fios de algodão), entre 1990 e 1996.

Com a abertura da economia brasileira iniciada em 1990, a produção de malhas experimentou um ligeiro crescimento, situando-se ao redor de 450 mil toneladas/ano no biênio 1993/94. Após este período, a produção caiu para um patamar de 410 mil toneladas/ano no biênio 1995/96, ou seja, uma queda de aproximadamente 9% nos níveis gerais de produção de malharia. Em 1997, a produção de malhas experimentou um ligeiro acréscimo de 2,44%, passando para 420 mil toneladas. Nota-se por esses dados que a soma dos efeitos de aumento de demanda oriundo do processo de estabilização de preços com o aumento dos juros reais na economia mais a valorização do câmbio, estimularam o aumento das importações, facilitadas pelas condições de financiamento mais favoráveis e pelas quedas das alíquotas de importação de tecidos, que saíram de 40% em 1990 para 15% em 1994, deslocando a produção doméstica de malhas, que ficou praticamente estável ao redor de 425 mil toneladas/ano.

As importações mais baratas deslocaram a produção doméstica, abocanhando cada vez mais o mercado de produção nacional.

O segmento da tecelagem no Brasil, após a abertura comercial implementada no início dos anos 90 e o plano de estabilização instituído em 1994, experimentou profundas reestruturações tanto em termos de aparato tecnológico, quanto de estratégias das empresas

para poderem sobreviver sob o novo paradigma competitivo instituído.

Tabela 12. Brasil: Balança Comercial da Indústria Têxtil e de Confeccões

Anos	Têxtil			Confeccões			Total		
	Exp.	Imp	Saldo	Exp.	Imp	Saldo	Exp.	Imp	Saldo
1994	803	1.235	-432	608	104	504	1411	1339	72
1995	920	1.967	-1.047	527	351	176	1447	2318	-871
1996	821	2.000	-1.179	475	349	126	1296	2349	-1053
1997	825	1.968	-1.143	446	419	27	1271	2387	-1116
1998	705	1600	-895	411	353	58	1116	1953	-837
1999	615	1271	-656	398	189	209	1013	1460	-447

Fonte: Secex. 1999

Neste caminho, as empresas do setor focaram seus negócios em produtos padronizados, ou seja, em *commodities*. Grandes investimentos foram realizados em termos de aquisição de maquinário, instalação de modernas unidades (principalmente em regiões de incentivos fiscais e de mão-de-obra mais barata), fusões e aquisições entre empresas e utilização de modernas técnicas de gestão com o intuito de baixar o máximo possível os custos de produção, racionalizar a utilização da mão-de-obra, agilizar o entendimento com os clientes e racionalizar ao máximo a compra e o desperdício de matéria-prima.

Apesar de terem um grau de competitividade superior ao observado no início deste processo, ainda não se encontram no nível de competitividade dos principais concorrentes do mercado mundial, necessitando de ações no sentido de melhora do parque tecnológico e melhor disponibilidade de matéria-prima. Vale destacar, dentro deste universo de empresas não-integradas, a existência de pequenas tecelagens chamadas de faccionistas, que dão suporte às grandes tecelagens quando estas sofrem algum tipo de choque de demanda conjuntural. A única saída esse tipo de empresa é a formação de pólos, uma forma de agrupamento de empresas.

4.4.2 - O setor de confeccões

O setor de confeccões no Brasil é pulverizado, constituído, na maioria, por micro, pequenas e médias empresas instaladas, principalmente, no sul e sudeste do País.

O número de empresas de confeccões no Brasil apresentou crescimento de 24% entre 1990 e 1997, passando de 15.369 para 19.014. Devem acrescentar-se 20 mil empresas não oficializadas (economia informal) e as micro e pequenas empresas respondem por 95% da

produção de vestuário, não incluindo cama, mesa e banho. A quantidade produzida passou de 4,5 bilhões de peças para 7,4 bilhões.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (ABRAVEST), em 1994 uma maior quantidade de micros e pequenas empresas efetuaram vendas diretas, tornando-se mais competitivas. Constatou-se ainda um aumento no número de marcas franqueadas.

A indústria de confecções em malhas é o segmento do setor que tem maior número de empresas na economia brasileira e também, uma das áreas mais sensíveis ao comportamento da economia. É formado por poucas empresas de grande porte e muitas de médio e pequeno porte. Atualmente enfrenta dois concorrentes: os produtos importados e a economia informal que vem tendo um crescimento acentuado.

O maior pólo, localizado em Santa Catarina, representa 57% da indústria brasileira de confecções.

No Paraná, os pólos de confecções estão geograficamente localizados no eixo Londrina-Maringá.

Quadro 7. Principais Pólos de Confecções

Estado	Município
Bahia	Jequié, Ilhéus, Salvador
Ceará	Fortaleza, Maracanaú, Acarape
Distrito Federal	Taguatinga, Ceilândia, Guará
Espírito Santo	Vila Velha, Cachoeiro de Itapemirim, Colauna
Goiás	Goiânia, Jaraguá, Trindade, Aparecida de Goiânia
Maranhão	São Luís, Imperatriz, Rosário
Minas Gerais	Belo Horizonte, Juiz de Fora, São João Nepomuceno, Monte Sião
Paraná	Londrina, Maringá
Pernambuco	Recife, Caruaru, Sta. Cruz do Capibaribe
Piauí	Teresina
Rio de Janeiro	Nova Friburgo, Petrópolis, São João de Meriti
Rio Grande do Norte	Natal
Rio Grande do Sul	Caxias do Sul, Canela, Gramado, Porto Alegre
Santa Catarina	Blumenau
São Paulo	São Paulo, Americana
Sergipe	Tobias Barreto, Divina Pastora

Fonte: ABRAVEST - 1995

A característica estrutural básica da indústria do vestuário, em nível mundial, é a grande heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico, fatores estes que influenciam, decisivamente, os níveis de preços,

dualidade, produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores.

Embora o setor se caracterize pelo expressivo número de empresas, a tendência nos países desenvolvidos vem sendo a de diminuição do número de estabelecimentos, refletindo um movimento de migração da atividade para os países em desenvolvimento, na busca da redução de custos e ganhos de competitividade, via absorção das vantagens propiciadas pelos salários mais baixos vigentes naqueles países.

A pauta de produção do setor do vestuário é composta de uma grande variedade de tipos de produtos destinados a usos específicos. O mercado consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros fatores. Essas características contribuem para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação da demanda.

Nas fases de desenho corte, todavia, grandes avanços foram obtidos com o uso da tecnologia CAD/CAM, permitindo economia de tecidos e ganhos de velocidade nas etapas de criação, especificação técnica das peças e modelagem. Saliente-se que a etapa de montagem concentra, praticamente, 80% do trabalho empregado e ainda utiliza máquinas de costura que mantêm, basicamente, a mesma concepção dos primeiros modelos, a despeito de melhorias relacionadas à microeletrônica nelas introduzidas.

O setor de moda e estilismo brasileiro encontra-se em fase de grande expansão com o surgimento de nomes de expressão internacional e expansão de eventos de lançamentos de coleções, cartelas de cores e talentos. Houve, recentemente, a instalação do Instituto de Design no SENAI/CETIQT.

A indústria do vestuário tem se caracterizado pela fragilidade das barreiras à entrada, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos. A técnica de produção é amplamente conhecida e o equipamento utilizado – a máquina de costura – é de operação simples e custo reduzido, o que facilita a entrada de produtores de menor porte na indústria.

O elevado número de micro e pequenas empresas no setor justifica-se, ademais, pelo fato de que, ao contrário de outros segmentos industriais, o baixo custo da mão-de-obra ainda exerce grande influência na decisão de investir e nas estratégias de localização dos empreendimentos.

Neste contexto, a vantagem comparativa da mão-de-obra tem influído, decisivamente, na competitividade internacional explicando, em boa medida, a atual distribuição geográfica mundial do setor. Portanto, o padrão tecnológico e as características estruturais apontadas têm condicionado fortemente as estratégias de produção e de

concorrência das empresas, na escolha de região internas ou externas para desenvolverem suas atividades produtivas.

Apesar dos avanços tecnológicos nas fases de desenho e corte, os entraves à automação da fase da costura têm exigido, por parte dos países industrializados, a adoção de estratégias competitivas baseadas em outros fatores além da modernização industrial. A competitividade também está associada à adoção formas flexíveis de organização da produção. Quando se tornou possível, pelos equipamentos de CAD - *Computer Aided Design*, evoluir um design original para a definição detalhada do plano de corte de todos os tamanhos de fabricação, viabilizaram-se, também, formas de organização da produção flexíveis em bases de "respostas rápidas" às mudanças nos padrões da demanda. A permanência do "gargalo tecnológico" nas fases de costura e montagem das indústrias do vestuário também tem impulsionado estratégias empresariais baseadas na subcontratação. A terceirização, enquanto estratégia que viabiliza a flexibilidade e a rapidez da produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central, vem sendo confundida com informalização da mão-de-obra.

Para ocupar posição estratégica no mercado globalizado e competitivo, o setor busca, ainda, enfoques cooperativos para as microempresas. As pequenas e médias empresas encontram excelente oportunidade na especialização, e as grandes empresas se concentrarão em produtos de larga escala. As empresas líderes do setor têm procurado desenvolver e fortalecer marcas próprias ou o licenciamento de marcas estrangeiras, tendo em vista, inclusive, obter maior participação nos mercados externos e melhores condições de negociação com fornecedores e varejistas. A utilização de marcas valoriza o produto à medida que lhe proporciona características particulares, de acordo com a imagem que se vende. Todavia, essa modalidade de diferenciação de produtos, por estar intimamente ligada às atividades de propaganda, incorpora um forte componente de pressão sobre os custos, comprometendo um percentual elevado das receitas. Ou seja, os investimentos necessários para o lançamento de uma nova marca poderá ser elevado de modo a constituir-se em importante barreira que reduz, fortemente, a possibilidade de penetração no mercado de empresas que não dispuserem de recursos suficientes.

A formação de pólos regionais representa também uma abordagem de estratégia visando ao desenvolvimento da indústria do vestuário e que, na verdade, vem sendo implementado por outros setores, a exemplo do calçadista. A tendência de reunir um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, criando uma densidade da atividade em uma mesma região, é uma experiência que merece ter destacada as suas características, haja vista as

perspectivas e potenciais que apresentam para a geração de empregos e melhoria na distribuição de renda.

A realocização, enquanto estratégia espacial, é extremamente atrativa, permitindo que uma empresa, para promover evolução em seus índices de competitividade, tenda a operar onde haja mão-de-obra abundante, de menor custo, carga tributária mais baixa e incentivos fiscais. Além disso, deverá reduzir a distância entre planta industrial e mercado consumidor, agregar e qualificar fornecedores junto a sua planta industrial, otimizar sistema de distribuição, aumentar produtividade e incrementar a normatização (ISO 9.000 e 14.000). Outra estratégia para reduzir custos e ter uma presença forte no mercado tem sido a encomenda da produção às cooperativas.

Dados da ABRAVEST, apresentados no documento "Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira" do MDIC, revelam que o emprego neste segmento é fortemente influenciado pela sazonalidade da moda.

Como estratégia para elevar os níveis de competitividade, o parque industrial da indústria do vestuário vem renovando seus equipamentos, cuja idade média caiu de 6,46 anos, em 1993, para 5,73 anos, em 1999. As máquinas novas, em sua grande maioria consideradas de 2ª geração, são dotadas de acessórios auxiliares que incrementam a produtividade.

A abertura de mercado com redução de alíquotas para importação de confecções, ao contrário do que se temia no primeiro momento, acabou sendo útil ao setor, levando-o a se reposicionar de forma a competir com os concorrentes internacionais. Os produtos vindos do exterior, quando de alta qualidade mostraram preços tão ou mais elevados que os nacionais e, quando populares, não tiveram a qualidade e o prazo de entrega necessário para garantir o abastecimento permanente do mercado.

A indústria nacional partiu para a adoção de programas de qualidade, de produtividade e de rápido atendimento que a está tornando um fornecedor tão bom ou melhor do que os internacionais.

Para a indústria do vestuário, que vive basicamente de moda, a vinda dos produtos importados é fator positivo, criatividade e constante desafio de melhoria trazendo inegáveis benefícios ao consumidor final.

Por outro lado, o mesmo não se aplica aos insumos. A importação de tecidos foi restrita com cotas que limitaram o fornecimento de matéria-prima. No ramo da moda, um dos maiores apelos de venda é a variedade de padronagens, principalmente os originários de sintéticos e ou artificiais, adequados ao setor de moda feminina, cores, texturas, etc., que a indústria têxtil brasileira ainda não oferece com a diversificação nem velocidade desejadas.

Também no custo, tem havido uma certa demora dos fornecedores em se adequar à competição internacional o que desfavorece a competitividade da indústria do vestuário brasileiro.

Finalmente, mas não menos importante, é preciso considerar os custos financeiros nas compras no mercado interno; as taxas de juros atualmente praticadas são muito maiores que as disponíveis no exterior e com prazos mais convenientes.

Entretanto, é do interesse do setor do vestuário que os fornecedores internos cresçam e ganhem competitividade. De modo geral, é mais interessante ter o fornecedor nacional do que o estrangeiro; isso é particularmente verdadeiro quando se constata que 78% dos confeccionistas nacionais são de pequeno porte.

Cabe ainda uma observação. A indústria do vestuário não pode ser tratada como um apêndice da indústria têxtil. Embora existam momentos em que os interesses são comuns, há também ocasiões onde os objetivos são conflitantes.

A liberdade para aquisição de matérias-primas é fundamental para conquista e competitividade do setor.

O grande problema enfrentado atualmente vem sendo justamente o da concorrência desleal, quer seja através do contrabando puro e simples quer seja via subfaturamento das importações.

Os países desenvolvidos são grandes importadores de confeccionados e existe uma preocupação mundial em exportar produtos com maior valor agregado, razão pela qual a taxa de crescimento do mercado de confeccionados atualmente é cerca de 2 vezes a de têxteis.

Quadro 8. Comparativo das exportações e importações do setor do vestuário

	Exportações(US\$)	Importações (US\$)
2000	273.868	140.801
1999	166.835	160.178
1998	178.199	301.813
1997	199.595	366.935
1996	232.050	301.050
1995	281.555	309.869

Fonte: ABRAVEST. 2000

4.5 - O Processo de Formação do Consórcio de Exportação do Pólo de Confeccões Londrina-Maringá

As informações a seguir mostram o processo de formação do agrupamento de empresas, apontando para as facilidades e dificuldades encontradas. Foram levantadas pela aplicação dos questionários e de entrevistas com o gerente do consórcio de exportação e com o consultor do SEBRAE que assessorava a formação do consórcio.

4.5.1 - Formação do agrupamento de empresas

Em agosto de 2000, foi iniciado o processo de formação do agrupamento de empresas que poderiam compor o consórcio de exportação. O projeto e as ações de formação do consórcio de exportação foi organizado e estruturado pelo SEBRAE/PR.

O grupo iniciou sua formação com 18 empresas. Como primeira abordagem na análise do processo de formação do agrupamento de empresas constatou-se de que lhes faltavam as características de uma “cultura exportadora”. Para solucionar essa falha, o consultor encarregado de organizar o agrupamento estava trabalhando utilizando intensamente o “efeito demonstração” através da implementação de ações concretas. Buscou mostrar “na prática” como o processo de exportação funciona, e para isso foi fundamental a realização de visitas técnicas mostrando como empresas de pequeno porte de outros estados e países funcionam e realizam operações de exportação, de forma associativa.

Buscando aproveitar outras experiências e modelos já existentes de consórcio, buscou-se a de São José do Rio Preto, estado de São Paulo, o qual produz e exporta a “linha infantil”. O modelo de consórcio adotado é o de consorciar os produtos, isto é, o agrupamento de empresas produz e exporta uma linha de produtos. Cada empresa pertencente ao agrupamento fabrica um produto dessa linha e, no conjunto, é formada a coleção. O agrupamento contrata consultoria em *design*, um gerente que administra o processo de controle de qualidade, compra da matéria-prima, produção, negociação e exportação.

Também buscaram-se informações junto ao consórcio de exportação do pólo de Vitória, estado do Espírito Santo. As empresas fabricam e exportam a linha “moda praia”. O modelo de consórcio é o de promoção comercial, baseado no produto de cada um. Cada empresa produz sua linha de produtos e, em conjunto, prospectam o mercado. Cada negócio realizado é fechado individualmente. O agrupamento contrata e recebe assistência de um

consultor especialista em *design*, contrata um gerente que busca oportunidades de negócios e conduz o processo de exportação.

Em março de 2000, fizeram-se seminários sobre o tema “consórcios de exportação” em Maringá, Londrina, Cascavel, Francisco Beltrão e Curitiba.

Um agrupamento de empresas, o do pólo Londrina-Maringá, identificou-se com a proposta do consórcio de São José do Rio Preto e o convidou-os para contar sua experiência. Imediatamente após esse seminário iniciou-se o processo de formação do agrupamento de empresas que teriam como proposta final, a formação do consórcio de exportação.

Como primeira ação foi realizado o seminário de sensibilização e apresentada a proposta de formação do agrupamento de empresas. Foram convidadas 80 empresas e se obteve a presença de 30 empresas.

Após uma semana da realização do seminário, em junho de 2000, com as 18 empresas que aceitaram o desafio, fez-se uma seleção de grupo de produtos que a serem fornecidos e exportados. Decidiu-se pelo produto “confeções em malha” considerando o estágio de desenvolvimento do produto local em relação ao mercado nacional e porque também, para os empresários, as máquinas disponíveis nas suas indústrias podiam ser facilmente adaptadas a novos produtos que o mercado exterior viesse a exigir. Evitava-se fazer novos investimentos.

Paralelamente a esta fase, os empresários foram incumbidos de buscar novas adesões de empresas que poderiam dar maior volume à oferta de produtos a serem exportados. É importante apontar que do grupo inicial de empresas, apenas 5 (cinco) participam atualmente.

No processo de formação do agrupamento observou-se que o modelo de “competitividade” adotado pela maioria dessas empresas é baseado em baixos salários, subsídios governamentais – fiscais principalmente - isenção de impostos. É um modelo que lhes facilita a sobrevivência mas por outro lado, obstaculiza seu desenvolvimento operacional, limitando de forma artificial o seu crescimento. O fator que seria para incentivar a competitividade – fiscal – as torna relativamente pouco competitivas impedindo-as de crescer operacionalmente.

O modelo global atual de competitividade, para as empresas do setor, se dá através da elevação do padrão de qualidade de produto, capacitação da mão-de-obra, *design* e prospecção de mercados para sua diversificação, principalmente.

Em nível periférico, por estarem localizadas em vários municípios da região, no início do processo a maioria das empresas não se conheciam. Após o início da formação do

agrupamento foi estabelecida uma conexão operacional entre elas, gerando um “clima de confiança básica” para começar a trabalhar em conjunto.

Através da pesquisa realizada constatou-se de que somente 3 empresas ou 16,66% tinha alguma experiência internacional. Ela aconteceu nos países do MERCOSUL.

As parcerias buscadas e estabelecidas eram com o SEBRAE/PR e com a APEX. Buscava-se também uma parceria com o Banco do Brasil.

As empresas justificavam sua decisão de exportar em função de algumas variáveis.

Quadro 9. Decisão de exportar

- “querer aumentar a rentabilidade do negócio” – 52,40%;
- “expandir mercados” – 80,90%;
- “tornar-se uma empresa com competitividade global” – 80,90%;
- “contribuir para o desenvolvimento social e econômico da sua região” – 38%.

Os principais obstáculos para poder exportar estavam relacionados com aspectos técnicos.

Quadro 10. Obstáculos para exportar

- “desconhecimento dos canais de comercialização” - 71,40%;
- “carência de planos e estratégias comerciais” - 42,90%;
- “falta de contato com agentes e clientes no exterior” - 57,10%;
- “cumprimento de normas e requisitos técnicos” - 28,60%;
- “inadequação da oferta aos requerimentos do mercado externo” - 23,80%;
- “custo de transporte” - 9,5%;
- “deficiências na etiquetagem, acondicionamento e embalagem dos produtos” - 9,5%;
- “reduzida participação em feiras e missões comerciais” - 42,90%;
- “dificuldade de acesso à financiamento” - 38,10%;
- “faltam programas de apoio governamental” - 19,10%.

As medidas tomadas para resolver esses problemas estão relacionadas diretamente com o trabalho associativo.

Quadro 11. Medidas adotadas para superar os obstáculos ao processo exportador

- 100% das empresas procuraram participar do consórcio;
- "buscaram capacitação para conhecer melhor as técnicas de comércio exterior" – 19,10%;
- "contratou um profissional capacitado" – interno ou terceirizado – 9,50%;
- "participou em eventos que lhe mostrassem o funcionamento do mercado exterior: missões comerciais, rodadas de negócios, feiras internacionais, etc" - 28,50%;
- "buscar conhecer os fatores que determinam a competitividade internacional" - 9,50%.

Com a sua efetiva participação do agrupamento de empresas pretendiam estruturar o consórcio de exportação e com isso, obter vantagens operacionais. Por exemplo, adotar instrumentos de planejamento de exportação, pesquisa de mercados, estruturação de um sistema de informação de apoio ao comércio exterior, desenho e adaptação de produtos às necessidades da demanda externa, identificação de canais de comercialização e agentes no exterior.

Como forma de conhecer o mercado externo, elas manifestaram precisar de participar em feiras, exposições e rodadas de negócios. Buscavam assessoria técnica nas áreas de normas técnicas de etiquetagem, acondicionamento e embalagem, reconhecimento e homologação de normas, regulamentos técnicos e certificação de produtos.

Também constatou-se de que em 78,4% não havia preocupação para desenvolver a sua formação empreendedora e associativa. Todas as empresas participavam de entidades patronais mas nunca participaram de associações ou agrupamentos de empresas que tivessem como objetivo a obtenção de eficiência coletiva. Sobre as habilidades empreendedoras encontrou-se que 19,10% já participaram do Programa EMPRETEC, um programa do SEBRAE que busca desenvolver as habilidades e características empreendedoras e, 80,90% ainda não participaram.

Em outros programas do SEBRAE ou outras entidades, 76,20% já participaram e 23,80% não participaram.

Para desenvolver as suas habilidades no trabalho associativo, o SEBRAE oferece programas específicos, como por exemplo o programa SEBRAE IDEAL, o Programa Empreender. Das empresas pesquisadas 19% já participaram de algum desses programas e 81% não participaram.

Participação em entidades associativas e/ou de classe empresarial 100% das empresas tinham. Participam da Associação Comercial e Industrial, do Grupo de Exportação BR e Cia. e do SINDIVEST.

Em relação ao capital humano das empresas, 9,50% investem permanentemente em treinamento dos funcionários; 19,10% esporadicamente e 9,50% pouco.

A escolaridade dos empresários é, nível secundário - 38,10%, nível superior - 42,90% e 19% tem nível técnico.

Participar de um grupo como o consórcio de exportação, a empresa vê como vantagem econômica. Por exemplo, pode-se chegar a comprar matéria-prima em maior quantidade e conseqüentemente menor preço e ter uma produção programada e contínua

E, para a região onde as empresas estão inseridas, há impactos positivos como mais emprego e melhor qualificação da mão-de-obra.

Para 100% das empresas não existe problema em trabalhar em parceria com uma empresa concorrente.

4.5.2 - Formação do grupo de empresas que compôs o consórcio de exportação a partir de um perfil desejado

Em dezembro de 2000 foi realizado pelo SEBRAE, o Diagnóstico Setorial da Indústria do Vestuário do Paraná. As empresas que formaram o consórcio de exportação participaram da amostra do Diagnóstico. O agrupamento que estaria compondo o consórcio de exportação tinha 21 empresas participantes. A meta do grupo era a de chegar a 25 empresas até o final de 2001.

Também foi entrevistado o gerente de exportação do consórcio.

Com as informações obtidas pode-se concluir a respeito do nível de competitividade do setor e sobre sua capacidade de inserção internacional assim como pode-se avaliar se o tipo de consórcio de exportação estruturado pode atingir seus objetivos comerciais.

Essas informações servirão também como fundamento para elaborar um Plano de Ações para incrementar a competitividade das empresas do consórcio.

Verifica-se que 95,20% das indústrias são de micro e pequeno porte, tendo em

média, 52 funcionários por empresa. A metade das empresas possuem de 2 a 10 anos de fundação.

Das empresas 32% produzem “moda feminina” em malha, 40% produzem roupa “*sportware*” (camisa, abrigos) masculina, 18% produzem roupa infantil, entre outros.

Quadro 12. Qualificação das indústrias pesquisadas

- Porte	: 95,20% são MPE's
- Média de funcionários	: 52 por empresa
- Idade das empresas	: de 2 a 10 anos de fundação
- Produção	: - 32% produzem “moda feminina” em malha - 40% produzem roupa “ <i>sportware</i> ” masculina - 18% produzem roupa infantil

Das empresas pesquisadas 61% realizam planejamento operacional, mensal e elaborado pelo empresário. Mas só 10% fazem controles de resultados.

Alguns empresários, 32,2% busca informações atualizadas com frequência, para melhorar a gestão do estabelecimento, em feiras, revistas, no SEBRAE ou em cursos de capacitação gerencial.

68,3% das empresas possuem sistemas de informações gerenciais, operacionalizados de forma manual.

44,9% utilizam recursos financeiros de terceiros. 56,6% dispõem de recursos próprios para fazer novos investimentos. Os principais investimentos realizados nos últimos dois anos foram em Máquinas e Equipamentos.

Média de R\$ 60.000,00 por empresa.

A metade das empresas incorporam melhorias no processo de produção referente à qualidade do produto; porém a principal deficiência frente aos concorrentes é na tecnologia do processo, na qualificação de pessoal, na tecnologia do produto e na estrutura administrativa.

Dos estabelecimentos, 79,9% necessitam de serviços de assessoria técnica, principalmente nas áreas de melhoria no processo produtivo, melhoria no processo de criação, desenvolvimento de recursos humanos e melhoria na qualidade do produto.

Das empresas, 19,04% não produzem em série, são subcontratadas – facção - de empresas de maior porte. As demais, 80,96% trabalham com produção seriada assim como também prestam serviços para marcas famosas como Penalty, C&A, Fórum.

As principais deficiências do processo produtivo referem-se a tecnologia de processo de fabricação – 48,7% e qualificação da mão-de-obra : 36,6%.

A concentração do uso da matéria-prima é com tecido plano – 58,8%.

74,8% possuem conhecimento sobre normas técnicas.

Quadro 13. Utilização de técnicas gerenciais

- 61% realizam planejamento operacional, mensal;
- 10% fazem controles de resultados;
- 32,2% buscam informações atualizadas;
- 68,3% possuem sistemas de informações gerenciais, manuais;
- 44,9% utilizam recursos financeiros de terceiros;
- 56,6% dispõem de recursos próprios para fazer novos investimentos;
- Média de investimentos por empresa R\$ 60.000,00;
- 50% tem problemas no processo de produção, com acesso a tecnologia e com problemas administrativos;
- 50% incorporam melhorias no processo de produção;
- 79,9% necessitam de assessoria técnica e gerencial

62,1% realizam análise permanente da produtividade do processo produtivo. Das operações, 75% são realizados de forma manual. 75,4% incorporam permanentemente melhorias no processo produtivo. 57,7% utilizam rotinas de inspeção total. A inspeção é realizada durante e no final do processo.

Considerando que as empresas são subcontratadas e produzem para marcas famosas, o seu processo produtivo – tecnologia, mão-de-obra, matéria-prima – atende a padrões básicos de qualidade.

83% das empresas estão operando com até 60% da capacidade instalada

Quanto ao Controle de Qualidade, mais da metade não emitem relatórios estatísticos sobre as operações da fábrica, nem registram as inspeções. O controle de produção é feito por pessoas que acumulam outras funções, na maioria não existem organogramas que definam as atividades específicas de cada gerência, nem *lay-outs* do setor produtivo.

O volume de peças produzidas e vendidas, por empresa, nos últimos 6 meses é de 71 %. A comercialização é estruturada basicamente através de representantes ou lojas próprias;

na maioria das empresas, 54,5% é utilizado apenas um canal de comercialização.

Todas as empresas comercializam, no mínimo, 60% da sua produção, no mercado nacional. Há concentração em poucos fornecedores, um máximo de 33, um mínimo de 1 e uma média de 11,49.

Quadro 14. Processo produtivo

- 19,04% não produzem em série, são subcontratadas ;
- 80,96% trabalham com produção seriada e são também subcontratadas;
- 36,6% tem problemas com a qualificação da mão-de-obra;
- 58,8% usam exclusivamente tecido plano como matéria-prima;
- 74,8% possuem conhecimento sobre normas técnicas;
- 62,1% realizam análise permanente da produtividade do processo produtivo
- 75% realizam as operações de forma manual;
- 75,4% incorporam permanentemente melhorias no processo produtivo;
- 57,7% utilizam rotinas de inspeção total, no final do processo;
- 100% delas tem padrões básicos de qualidade;
- Operam em média com até 60% da capacidade instalada;
- Tem média 11,49 fornecedores – há concentração.

A sua atuação no comércio exterior é limitada. Delas, 90% das empresas nunca exportou. Mas, 65,4% tem interesse em exportar, pois isso amplia suas possibilidades de mercado. Para 18,2% das empresas, o maior problema para conseguir exportar está na necessidade de aumentar a capacidade produtiva.

Quadro 15. Comercialização

- Comercializam, em média, 71 % da produção;
- 54,5% utiliza apenas um canal de comercialização;
- 60% da produção é comercializada no mercado nacional;
- 90% das empresas nunca exportou;
- 18,2% das empresas, para exportar, devem aumentar a capacidade produtiva.

4.5.3 – Plano de competitividade das empresas.

A partir desse Diagnóstico, um consultor externo foi contratado para propor soluções na área de produção, qualidade, custos e finanças, mercado.

Foi detectado que o principal problema estava na área de produção, relacionado com controle de qualidade, padronização de peças e *lay-out*. Também havia alguns problemas na área financeira, especificamente nos controles, de caixa e de valores a pagar e a receber.

Como primeira medida, o consultor estaria iniciando a gestão do processo de produção das peças destinadas à exportação. Significava que estaria gerindo esse processo nas 21 empresas, com o objetivo de padronizar as peças.

No processo de formação do consórcio, cada empresa selecionada a partir do perfil informou com quantas peças da sua produção poderia participar, isto é, buscando minimizar o risco deste novo empreendimento. A operação seria conduzida a partir da produção existente, não seria ampliada a capacidade produtiva. Foi definido que até 10% da produção seria destinado para a exportação. A idéia era a de ocupar a capacidade ociosa e destina-la para exportação.

Como primeira medida concreta na área de produção foi implementado o Programa de Apóio Tecnológico para Micro e Pequenas Empresas - PATME, do SEBRAE, na área de produção. Uma vez conseguido o equacionamento da oferta exportável, passou-se às questões administrativas e burocráticas do consórcio. Deu-se início à elaboração do regulamento. O agrupamento de empresas foi formalizado como associação.

A seguir, em dezembro de 2000, procedeu-se à contratação de um gerente de exportação. Para isso o SEBRAE/PR disponibilizou sua estrutura de recrutamento e de seleção, e em Curitiba, um empresário e um consultor especialista em comércio exterior, assessorados por uma psicóloga, iniciaram o processo de seleção. O perfil requerido para o gerente a ser contratado baseava-se em duas características: a de conhecer profundamente o setor da indústria de confecções e a de dominar as técnicas de comércio exterior. Essas características permitiriam a gestão do processo de exportação dentro das possibilidades de quantidade e de qualidade das empresas consorciadas face à demanda do mercado externo.

Paralelamente foi elaborado um Projeto Setorial de Consórcio de Exportação, com o objetivo de ser enviado para a APEX e obter recursos para financiar parte do investimento de formação e operação do consórcio.

Ficaram agendados cursos de capacitação em comércio exterior, gestão da qualidade e gestão de empresas de comércio exterior. Todos os empresários tinham que participar do Programa EMPRETEC.

4.6 - Plano de Trabalho ou Operacional do Consórcio

Na época da pesquisa, o plano operacional estava sendo elaborado pelo Gerente do consórcio e pelas empresas que o compõem.

Em abril de 2001 foram iniciadas as operações do consórcio. Instalados provisoriamente na sede do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Maringá, começaram a trabalhar na elaboração do Plano Operacional.

As diretrizes estratégicas do plano de trabalho começaram a ser estruturadas.

A APEX aprovou o projeto em maio de 2001. Até essa data, o SEBRAE/PR pagou 50% dos custos e as empresas do consórcio 50%.

O projeto é realizado em parceria com o SEBRAE/PR e a APEX. Esta terá uma participação de 50% do investimento total, o SEBRAE/PR 15%, e o grupo de empresas 35%.

A expectativa do consórcio com relação às exportações no primeiro ano é de US\$ 2.868.000. Estima-se um aumento gradativo no ano 2, de US\$ 4.800.000 e no ano 3, de US\$ 7.600.000. Assim, o valor das exportações em três anos será de US\$ 15.300.000. A relação “valor das exportações/investimento do projeto” resulta no valor de US\$ 5,88/R\$. Ou seja, para cada Real investido, o retorno de divisas para o Brasil será de aproximadamente US\$ 5,88.

Quadro 16. Diretrizes Estratégicas do Plano Operacional

- Desenvolver uma coleção de malhas – verão 2002, para países do hemisfério norte;
- Criar uma marca;
- Criar e enviar 6 mostruários para os representantes comerciais localizados nos Estados Unidos (3), em Portugal, Espanha e o Chile;
- Elaborar e enviar Projeto Financeiro-Operacional para a APEX;
- Estabelecer parceria financeira e operacional com o SEBRAE/PR;
- Estabelecer parcerias com outras entidades de classe empresarial e instituições financeiras.

Quadro 17. Problemas encontrados na fase de formação e de funcionamento do consórcio

- Conciliar os interesses de várias empresas quanto à forma de operação, estratégias de ação e prazos de fabricação e de entrega do produto face a compromissos comerciais de cada empresa no mercado interno;
- Nesta fase de negociação só se fizeram cotações de preço e pesquisaram os mercados,

falta ainda iniciar o processo de exportação;

- Estabelecer um padrão de produção e de qualidade das peças. Cada empresa tem sua forma de trabalhar;
- No processo de compra da matéria-prima, prazos de produção e de entrega da produção;
- Estabelecer um padrão de qualidade da matéria-prima, corte, costura e acabamento. Tiveram que encomendar para o fornecedor de matéria-prima uma qualidade específica. Isso implica em desembolsos de capital próprio, prejudicando o capital de giro das empresas;
- Receio da inconstância nas vendas – sazonalidade – até estabelecer um cronograma de pedidos e de exportações. Até os negócios acontecerem as empresas terão que custear seu capital de giro adicional;
- Dificuldade de cumprir os requisitos do cliente externo quanto a *design*, padrão de qualidade, etiquetagem. Eles são bastante diferentes dos padrões do mercado interno;
- Há sempre o dilema atender o mercado interno, mais simples em termos de burocracia versus cumprir a fase inicial de espera, maturação do negócios de exportação, retorno do investimento, que pode ser de até um ano.

As parcerias envolvidas no processo de formação e gestão do consórcio de exportação são:

- a) o SEBRAE/PR, que fornecerá consultoria, assessoria, capacitação em técnicas de comércio exterior;
- b) SINDIVEST – Maringá, oferecerá apoio institucional;
- c) Ministério de Relações Exteriores, oferece informações sobre oportunidades comerciais;
- d) Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, dá apoio com informações técnicas sobre comércio exterior brasileiro;
- e) Banco do Brasil, informações financeiras, câmbio e contratos internacionais.

Para as empresas ficou claro que o resultado obtido quando for estabelecido um cronograma de negócios de exportação, traria vantagens no curto e no médio prazo.

Quadro 18. Vantagens percebidas pelas empresas

- Possibilidade de novos investimentos após a ocupação da capacidade instalada;
- Aumento do faturamento;
- Melhoria na sua estrutura operacional e na sua organização;
- Exportar significa conseguir uma estabilidade relativa de mercado. O mercado internacional tem menor oscilação que o mercado interno;

- Como resultado dessa sistemática de trabalho, percebem-se possibilidades de efetuar operações em conjunto, tais como:
 - a) Compra de matéria-prima;
 - b) Compra e utilização de equipamentos e mão-de-obra em conjunto (atualmente o corte do tecido para as peças de exportação do consórcio é feito por uma empresa terceirizada assim como o controle de qualidade e expedição);
- Algumas empresas começaram a fornecer produtos entre elas. Ex.: malhas e fio de malha;

Segundo o consultor do SEBRAE/PR, que conduz a formação e assessora permanente às atividades do consórcio, há alguns aspectos externos ao agrupamento que tem a ver com o ambiente jurídico e institucional e que devem ser ou tentar ser equacionados como forma de facilitar as operações.

Para registrar a forma jurídica do agrupamento, a legislação vigente nesse campo não favorece este tipo de trabalho. Houve algumas dificuldades que inicialmente ameaçaram o andamento do processo de organização. Elas tiveram que montar uma *trading company* para poder iniciar o processo exportador. Para elas qualquer atraso nas operações significa maiores custos e menores receitas de vendas. O processo, constituição e operação do consórcio deve ser curto, no máximo seis meses, entre sua concepção e funcionamento.

4.7 - Conclusões

O modelo teórico proposto mostra a seqüência de etapas a ser seguidas e que permitem analisar o potencial de formação de um consórcio de exportação através da estruturação de um agrupamento de empresas.

Assim, pode-se analisar o ambiente nacional e setorial de estímulo e de apóio às exportações assim como o processo de formação do agrupamento de empresas e concluir a respeito da viabilidade de formação do consórcio de exportação. Neste caso é perfeitamente possível a formação do agrupamento de empresas, do consórcio e de sua operação de comércio exterior.

No estudo de caso constataram-se algumas observações já feitas no relatório de Burigo Tomelin (2000) sobre a necessidade de insistir e de reforçar a criação e disseminação de uma cultura de cooperação. Ela é essencial para que empresas do mesmo setor, muitas vezes concorrentes, desenvolvam um ambiente de parceria e de confiança.

Mas também perante o novo desafio que é o trabalho cooperativo e o negócio exportador, com investimentos no curto prazo e retornos no médio e no longo prazo, precisa-se disseminar a cultura empreendedora e de comércio exterior (muito comentada nos estudos sobre as exportações brasileiras).

Dessa forma, na etapa de determinação do perfil das empresas que irão compor o agrupamento, deve-se trabalhar também sobre o desenvolvimento ou criação da cultura empreendedora e de comércio exterior.

No modelo melhorado se acrescentarão estas variáveis apresentando um diferencial na formação do agrupamento. Este diferencial contribuirá para que as operações conjuntas das empresas se mantenham por mais tempo. Considera-se que a cultura empreendedora dos empresários, desenvolvida e mantida, assim como um conhecimento objetivo e real sobre os resultados comerciais do mercado internacional, terão um efeito positivo na alavancagem dos negócios e influenciarão diretamente a manutenção da cultura de cooperação.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 – Introdução

Neste capítulo são analisados os dados obtidos na pesquisa de campo. Busca-se confrontar esses resultados com o modelo proposto, verificar sua validade como instrumento de formação de um agrupamento de empresas e elaborar um modelo final.

5.2 – O ambiente nacional de estímulo à competitividade

A influência sobre a competitividade das empresas que as medidas administrativas e os programas de apoio que o Governo federal tem, são determinantes para a sua rentabilidade e permanência no mercado internacional. Entretanto, as medidas governamentais de estímulo às exportações ainda são lentas e continuam priorizando o equilíbrio das contas nacionais.

As empresas exportadoras enfrentam permanentemente incertezas quanto à adoção de medidas econômicas que possam inviabilizar os negócios com o exterior. No ano 2001, os países de economias emergentes estão sendo atingidos pelas crises econômicas internacionais provocadas principalmente pela desaceleração econômica dos países desenvolvidos. Esse fator desestabiliza o atual modelo de inserção internacional brasileiro uma vez que os capitais que financiam os investimentos produtivos, as contas nacionais e o comércio exterior são externos ao país e fogem rapidamente perante qualquer sinal de perigo. Isso condiciona o Governo Brasileiro a utilizar os tradicionais instrumentos de controle da economia: a taxa de juros e a taxa de câmbio. Os dois, dependendo da conjuntura na qual sejam aplicados, afetam diretamente, de forma positiva ou negativa, as empresas exportadoras.

A competitividade das exportações brasileiras, dada pela acelerada desvalorização da moeda nacional, faz com que neste ano 2001 exportar seja um bom negócio e o esforço competitivo tenha resultados de curto prazo, ou seja, exportar aumenta as receitas operacionais das empresas, muito mais que as vendas no mercado interno.

Especificamente o setor de confecções está contemplado no programa nacional do aumento da competitividade industrial. Esse fator proporciona resultados para o esforço que as empresas, independentemente do tamanho, fazem para adquirir competitividade no mercado global.

O setor têxtil e o de confecções, em função de sua importância estratégica na geração de empregos e renda, estão recebendo um tratamento diferenciado, conseguindo incentivos de natureza contingencial e estrutural que contribuem para a ruptura das chamadas tendências naturais de formação. Essa foi a postura estratégica dos países que priorizaram estes setores e apresentaram resultados positivos.

Pode-se afirmar de que o ambiente governamental de apoio para a internacionalização do setor apresenta algum estímulo e a atual “política conjuntural de câmbio” não representa ameaça ao processo seguido pelo grupo de empresas que formaram o consórcio de exportação.

5.3 - A competitividade do setor têxtil e de confecções

A cadeia têxtil e de vestuário brasileiro está passando por um processo de transformação que implica a emergência de novos paradigmas de gestão e tecnologia com estratégias competitivas indispensáveis à sobrevivência internacional.

Com a perda da reserva de mercado de que desfrutava o setor durante o período da política de “substituição de importações”, foram necessárias revisões profundas nas estratégias de qualidade das empresas, nas estratégias de preço, escala de produção, mantendo uma certa flexibilidade para atender a uma certa competição.

Os diferentes elos da cadeia produtiva do setor estão em processo de elevar seus níveis de competitividade e, o elo de confecções recebe esse impacto, principalmente no que diz respeito à melhoria da qualidade e do preço de matéria-prima.

A participação brasileira nas exportações mundiais de confecções pode aumentar mas isso depende de uma política voltada à prospecção de mercados. Há um mercado mundial em rápido crescimento e a indústria brasileira pode conquistá-lo.

Ainda não se conseguiu uma ação coordenada entre órgãos governamentais e associações de classe envolvidas, com o objetivo de dar um tratamento diferenciado aos produtos nacionais em relação aos importados. As entidades de classe exigem do Governo o cumprimento da legislação referente a importações subfaturadas, classificações fiscais indevidas e a conseqüente sonegação de impostos.

Também estão reivindicando a participação do setor nas negociações internacionais efetuadas pelo governo brasileiro, principalmente junto à OMC e no âmbito do MERCOSUL, da ALCA e dos acordos de integração com países da ALADI.

Constatou-se que o segmento das confecções se caracteriza como um elo dinâmico da cadeia produtiva. Nele encontram-se o maior número de empresas da cadeia, principalmente micro e pequenas empresas, e se constitui como o grande potencial de geração de emprego e renda, com significativa capilaridade produtiva. A garantia de igualdade de condições de competitividade com relação ao mercado internacional passa pela adoção de ações e programas como o de financiamento à produção e comercialização em termos de prazo e juros internacionais, capacitação da mão-de-obra, incrementar os programas voltados à qualidade e produtividade, *design*. Aponta-se a necessidade de desenvolver programas específicos para implantação de *clusters* regionais e de cidades-pólo bem como estimular a formação de cooperativas de produção e consórcios de exportação.

Concomitantemente, a vantagem comparativa da mão-de-obra nacional, abundante e relativamente barata, tem influenciado, contingencialmente, na competitividade internacional.

O estado do Paraná não é considerado um pólo de confecções, mas segundo levantamentos da ABRAVEST, de 1995, a região de Londrina-Maringá apresenta tendências a criar densidade empresarial e especialização produtiva. O grau de concentração geográfica da indústria local permite a facilidade de criar um ambiente de interação entre as empresas

Em relação a fatores locais econômicos favoráveis - proximidade do mercado ou da fonte de matéria-prima ou de pólo tecnológico ou de um grande projeto de investimentos, não era o caso delas. Historicamente o pólo Londrina - Maringá se desenvolveu “naturalmente”, sem interferência de fatores indutores. Recentemente, após 1995, é que se iniciou a ação do SENAI e da Universidade de Maringá, no sentido de promover cursos formais e estruturados de capacitação de mão-de-obra e em *design*. Também, este pólo de confecções se caracteriza, no sul do Brasil, como um “centro de compras” para lojistas. Ou seja, há uma tradição de ser um centro fornecedor de produtos do setor, em grande escala.

Isso criou uma tradição de “ser comprado” e para elevar o nível de competitividade deve-se desenvolver “cultura comercial” nas empresas.

Todo esse contexto de ações governamentais e privadas sobre a cadeia produtiva é sinal de que há atualmente e a tendência é de ser incrementado positivamente, um ambiente favorável à competitividade das empresas brasileiras. A ação governamental aliada aos esforços das entidades de classe é fundamental para o surgimento, desenvolvimento e sucesso de qualquer iniciativa deste agrupamento de empresas pesquisado.

Lembrando o que diz Porter (1998) sobre a prosperidade nacional. “Ela pode ser criada e não é simplesmente o resultado de dotes naturais herdados. Para competir em setores

sofisticados, os fatores situacionais que mais importam são os que a nação desenvolve, como recursos humanos especializados ou um *know how* científico especial”.

5.4 - A formação do agrupamento de empresas

A formação de um agrupamento de empresas de micro e pequeno porte é uma experiência desafiadora, principalmente quando não existe cultura exportadora e nem formação para o trabalho associativo. É um processo que demanda bastante tempo. Neste caso, na formação do consórcio de exportação Londrina-Maringá precisaram-se dois anos e o processo ainda está em fase de conseguir o efeito-demonstração que faz o empresário acreditar na proposta.

O apoio dos agentes locais - entidades empresariais, setor público e de assistência técnica para a constituição do agrupamento foi fundamental. A Associação Comercial e Industrial, o SEBRAE, o SENAI e a ABRAVEST assim como órgãos governamentais federais formaram um marco referencial de apoio à iniciativa.

Assim, conseguir que as empresas acreditassem na proposta de exportação em conjunto precisou da existência de um “catalisador” de esforços e de ações. Neste caso o papel de “motivador” coube ao SEBRAE/PR, o qual possuía credibilidade nas suas propostas em função do trabalho que já vinha realizando no grupo setorial de confecções, no Programa EMPREENDER.

Com essa intervenção e condução, as empresas conseguiram agrupar-se e colocar em andamento o processo de formação do consórcio. A formação do agrupamento de empresas e a seqüência de atividades necessárias para estruturar o consórcio contou com a existência de habilidades técnicas como condução de grupos, aspectos legais e gerenciais, comércio exterior, acesso a informações especializadas existente em órgãos e entidades públicas e privadas. Durante os dois anos de atividades, tanto os empresários como o gerente do consórcio, foram capacitados para dominar essas “técnicas” e, promover por sua conta, as operações do consórcio.

A estratégia utilizada pelo gerente do consórcio, de mostrar aos empresários como outros agrupamentos de empresas conseguiam unir-se e exportar em conjunto materializou os resultados esperados de esta iniciativa de associação.

Observa-se que apesar de ter o “efeito-demonstração” como estratégia, das empresas convidadas a participar, poucas responderam e efetivamente se inseriram no processo.

Todas elas mostraram interesse em exportar mas poucas se arriscaram a ir enfrente na formação do agrupamento. Este é uma reação normal da maioria das empresas perante novos desafios que não apresentam nenhum sinal de que os resultados serão no curto prazo.

Inicialmente, as qualificações empreendedoras e associativas dos empresários não permitiam arriscar em um trabalho conjunto. Apesar de participarem de entidades de classe e do programa setorial de confecções, não havia uma grande experiência de cooperação e solidariedade entre empresas. Apenas 19% delas tinham participado de algum programa de capacitação em gestão associativa. Esta era uma característica que devia ser desenvolvida no agrupamento.

Esta é uma fase crítica no processo de formação do agrupamento de empresas e do consórcio de exportação. Na maioria das experiências de formação de consórcio, é nesta fase que o processo acaba e não se conseguem resultados.

Segundo o gerente do consórcio, esta fase demorou aproximadamente oito meses para poder avançar, de um total de dois anos. Atualmente tem que se reunir periodicamente para renovar os objetivos e a vontade dos empresários de trabalhar em conjunto.

Percebe-se, quando o gerente aponta as dificuldades tidas no processo de formação do consórcio, que é difícil conciliar os interesses de várias empresas quanto à forma de operação, estratégias de ação e prazos de fabricação e de entrega do produto face a compromissos comerciais de cada empresa no mercado interno. Está presente o individualismo o qual prejudica a relação com o grupo de empresas e impede a comunicação entre elas.

Esta falta de comunicação, fruto do medo da concorrência, impede a troca de informações e a formação de associações que poderiam beneficiar todo um setor.

O processo de formação de uma cultura empreendedora e associativa e, alcançar a eficiência coletiva, deve ser permanente. Caso contrário o grupo perde a crença de que trabalhar em conjunto traz benefícios.

5.5. O perfil das empresas

Segundo a opinião do gerente do consórcio e da pesquisa realizada, as empresas estão dentro das estatísticas da pesquisa do SEBRAE (1997) que comenta a respeito do uso de técnicas gerenciais – de planejamento, informática, tecnologia, etc.

O perfil desejado para poder organizar e operar o consórcio de exportação é:

- a) O porte das empresas do agrupamento, micro e pequenas empresas, com até 100

empregados;

- b) Todas apresentavam semelhança quanto aos problemas gerenciais, tecnológicos e de mercado;
- c) Pouca ou nenhuma experiência em mercado internacional;
- d) Estilo gerencial, tecnológico e operacional semelhante. Elas pertencem àquele segmento de MPE's que apresenta um dinamismo próprio, que chegam a ser competitivas, inclusive no mercado internacional. São empresas que em termos de "idade", são relativamente novas, mas com perspectivas de crescimento sólido. O "capital" dessas empresas é o conhecimento de seus proprietários. Se apoiadas com programas de desenvolvimento de processos, produtos e mercados elas conseguem fabricar produtos de qualidade e competitivos. (Porter, 1995);
- e) O processo de gestão das empresas é feito de acordo com o pelo perfil pessoal de seus proprietários. Eles centralizam várias tarefas operacionais além de atender o cliente;
- f) A produção para exportação foi padronizada quanto a produto, qualidade e matéria-prima. O grupo selecionou os produtos que poderiam ser fornecidos pelas empresas para exportação, as "confeções em malha", considerando o estágio de desenvolvimento do produto local em relação ao mercado nacional e porque também, para os empresários, as máquinas disponíveis nas suas indústrias podiam ser facilmente adaptadas a novos produtos que o mercado exterior viesse a exigir.
- g) Todas elas participavam de Câmara Setorial da Confeção do Programa EMPREENDER, um programa do SEBRAE/PR que busca entre outros objetivos desenvolver a cultura da cooperação e a busca da elevação dos padrões de competitividade;
- h) Elas tinham que se dispor a desenvolver as características que lhes permitissem realizar trabalho associativo assim como visualizar o mercado internacional como um investimento de médio e de longo prazo.

5.6. Diagnóstico Organizacional das Empresas e Plano de Competitividade

Os resultados obtidos e apontados pelo Diagnóstico da Indústria do Vestuário do Paraná mostraram que o principal problema para mais de 70% das empresas estava na produção.

Com essas informações e com o apoio do SEBRAE e do SENAI, foi implantado o Programa de Apoio Tecnológico para Micro e Pequenas Empresas – PATME. Ele permitiu ajustar o processo produtivo em padrões mínimos de competitividade. Procurou-se estabelecer

um padrão de qualidade da matéria-prima, corte, costura e acabamento assim como superar as dificuldades de cumprir os requisitos do cliente externo quanto a *design*, padrão de qualidade, etiquetagem.

Outra questão importante que pode-se apontar, relaciona-se à função planejamento. Como característica marcante das MPE's deste consórcio, a expectativa é extremamente imediatista onde as ações desenvolvidas buscam resultados de curto prazo, anulando-se praticamente investimentos de médio e longo prazos. O problema relaciona-se à baixa disponibilidade de recursos financeiros e elevados riscos. Para o empresário iniciante nesta experiência, os resultados devem ser imediatos. Para exportar, devem elaborar um Plano de Negócios Internacionais.

Em relação a uma característica específica e particular da PME: agilidade e audácia, disposição para correr maiores riscos é demonstrada quando o gerente afirma que “elas conseguem se adaptar melhor à dinâmica da demanda de um consórcio em função das suas características operacionais. A MPE é mais flexível para alterar/innovar/adaptar sua linha de produção”.

Em função da sua capacidade de inovação e de “*marketing*”, e experiência em mercados internacionais, limitada, constatou-se a necessidade de profissionalizar as funções comerciais. No agrupamento isso pode ser resolvido através da contratação de um gerente e da participação dos empresários em programas de capacitação e visitas a feiras internacionais.

A reduzida capacidade financeira, de inovação e diferenciação de produtos se apresenta como uma deficiência reconhecida pelas empresas, tendo receio de não poder cumprir com normas e requisitos técnicos além de ter inadequação da oferta aos requerimentos do mercado externo.

Perante essa situação de baixa estrutura competitiva para exportar e para enfrentar os concorrentes internacionais no mercado interno, as empresas reconheceram suas deficiências e buscaram, na participação de um agrupamento, condições operacionais que lhes permite superar essas dificuldades e estabelecer um nível mínimo de competitividade.

5.7. O Funcionamento do Consórcio de Exportação

O modelo que foi proposto ao grupo foi o de consórcio operacional e setorial. Esse modelo busca em primeiro lugar a otimização dos recursos a serem investidos para:

- a) viabilizar a participação de pequenas empresas nas exportações através da redução dos seus custos de prospecção de mercado, capacitação e promoção comercial;

b) estímulo ao fortalecimento de um agrupamento avançado de empresas e obtenção de eficiência coletiva.

Para as empresas o resultado a ser obtido nesta forma de trabalho ficou claro. Haveriam novos investimentos, aumento do faturamento, elevação dos níveis de competitividade da organização e uma garantia mínima de estabilidade de mercado.

A sistemática de trabalho adotada, a forma associativa, obrigava a estabelecer uma conexão entre elas, no campo operacional, mercadológico, financeiro e estratégico. O fato de realizar negócios com o exterior, em conjunto, tem como condição básica a de pensar e agir em conjunto, como uma empresa só.

O fato de pertencer a uma cadeia produtiva onde o ambiente é favorável à elevação dos níveis de competitividade, a inserção internacional tem possibilidades de ser conseguida.

A forma jurídica adotada para o consórcio foi um obstáculo imediato. O consórcio adotou uma seqüência de formas jurídicas:

- a) A associação, para formar o grupo de empresas;
- b) A comercial exportadora, que viabilizou a exportação.

A legislação não facilita a constituição de um consórcio – comercial exportadora, por pessoas jurídicas e ainda enquadradas no SIMPLES. Esse fato causa inúmeras dificuldades iniciais que podem desanimar o agrupamento de empresas. Em nenhuma proposta oficial atual de apoio à inserção de MPE's no mercado internacional, está contemplada a questão da forma jurídica que facilite a operação entre empresas enquadradas no SIMPLES. A viabilidade deste processo é conseguida através de um exercício de negociação pontual com os órgãos federais e estaduais encarregados da fiscalização tributária e do controle administrativo-aduaneiro.

A seguir, faz-se uma descrição das características encontradas em cada fase do modelo teórico.

Ambiente nacional de estímulo à competitividade

- Existência de um Programa Nacional do aumento da competitividade industrial que pretende disponibilizar instrumentos de apoio como financiamento, desoneração tributária, desenvolvimento tecnológico, fiscalização de produtos importados;
- Competitividade cambial;
- Esforço exportador a nível nacional: entidade privadas, empresas e Governo Federal empenhados em aumentar as exportações;
- Reduzir as barreiras não-alfandegárias para os produtos brasileiros no exterior



Competitividade da cadeia produtiva

- Processo de transformação, emergência de novos paradigmas de gestão e tecnologia com estratégias competitivas indispensáveis à sobrevivência internacional;
- Perda da reserva de mercado nacional gera necessidade de melhorias;
- Impacto positivo decorrente da melhoria da qualidade e do preço de matéria-prima;
- Elevado potencial de mercado internacional;
- Grande capacidade de geração de emprego e renda;
- Capilaridade produtiva;
- Vantagem comparativa da mão-de-obra nacional;
- Desenvolvimento de pólos e de *clusters*;
- Apoio de entidades de classe empresarial.



Formação do agrupamento de empresas

- Falta cultura exportadora;
- Pouca formação para o trabalho associativo;
- Necessidade de ter o efeito-demonstração;
- Apoio de entidades de classe empresarial;
- Aprendizado nas "técnicas" de organização de agrupamentos e de consórcio de exportação;
- Pouca disposição para assumir riscos calculados;
- Pouca cultura empreendedora;
- Pouca cultura de trabalho associativo;
- Busca de resultados no curto prazo;
- Necessidade de mudanças de padrões de competitividade;
- Dificuldades para conciliar os interesses de várias empresas quanto à forma de operação e estratégias de ação;
- Forte presença de individualismo.



Perfil das empresas

- Semelhança quanto a problemas e uso de técnicas gerenciais – de planejamento, informática, tecnologia, etc.;
- O porte predominante é o de micro e pequenas empresas;
- Pouca ou nenhuma experiência em mercado internacional;
- Nível de resposta rápida às mudanças do mercado;
- Podem ser competitivas no mercado internacional se apoiadas com programas de desenvolvimento de processos, produtos e mercados
- Novas em relação a "idade" de constituição da empresa;
- Existência de algum "capital empresarial";
- Perfil pessoal do empresário determina o processo de gestão das empresas;
- Estilo de gestão centralizadora;
- Empresário "polivalente";
- Capacidade de padronização de produto, qualidade e matéria-prima para exportação;
- Aproveitamento de capacidades e experiências instaladas;
- Participantes do Programa EMPREENDER;
- Disposição para implementar melhorias;
- Disposição para esperar retorno do investimento no médio e no longo prazo.



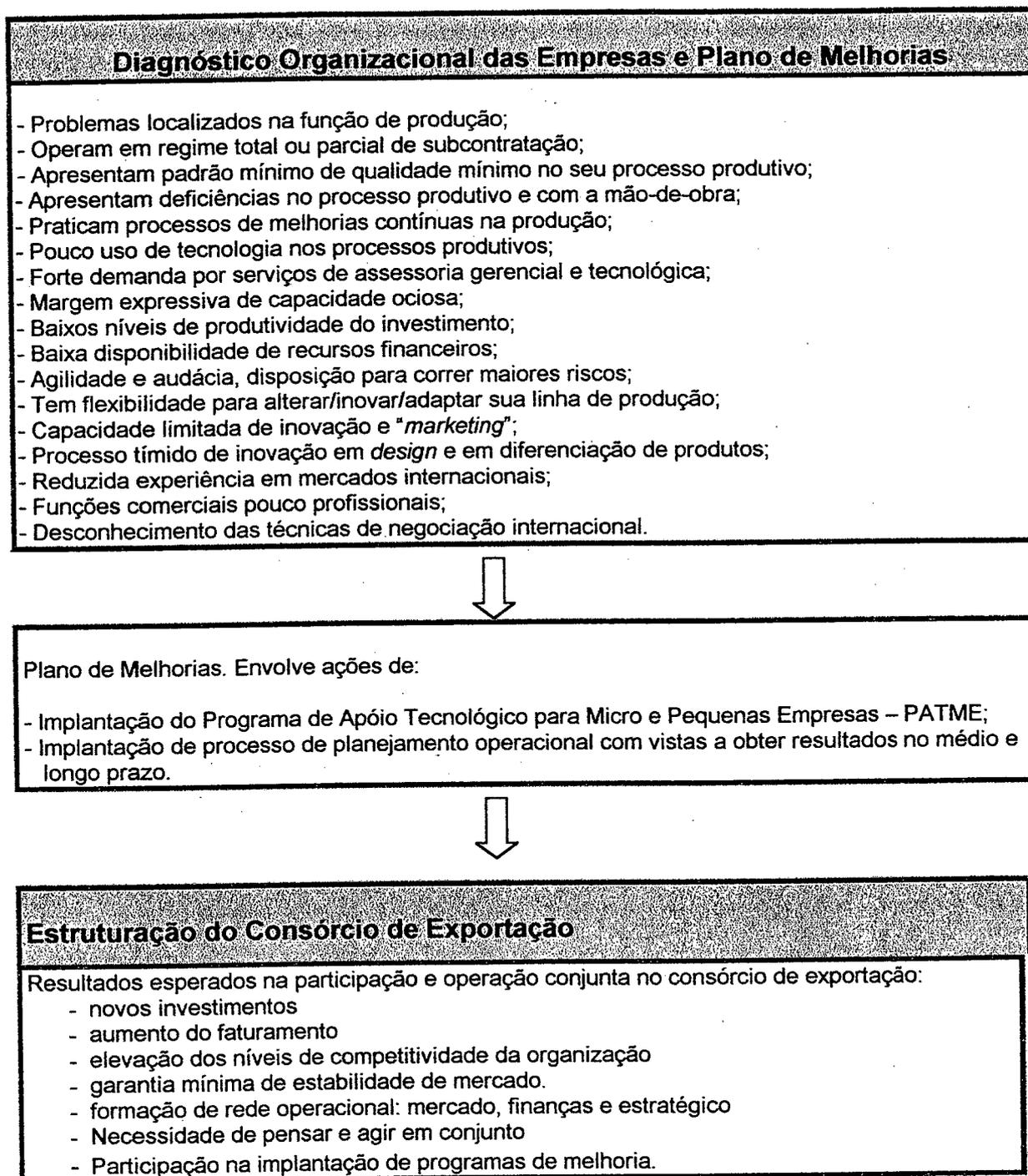


Figura 3. Características das fases de formação do agrupamento de empresas pesquisado

5.8 – Considerações gerais

A pesquisa realizada permite analisar as etapas seguidas no processo de formação do agrupamento de empresas e constatar se as características observadas se relacionam com as do

modelo teórico. A partir disso pode-se inferir a respeito da sua validade e propor um modelo melhorado.

Algumas etapas como a do Diagnóstico Organizacional, a implementação de medidas de melhoria e o plano operacional do funcionamento do consórcio já desenvolvem metodologias próprias e não apresentam maiores problemas de implementação desde que se tenha a figura de um gerente dinâmico e que consiga liderar os empresários tanto na formação do agrupamento, sua manutenção e na execução das operações de exportação.

A constatação mais significativa nesta análise refere-se à importância e ênfase que deve ser dada às etapas de sensibilização, formação do agrupamento de empresas e definição do perfil do grupo. Essas etapas são fundamentais para assegurar a coesão e clima de confiança no grupo, necessários para atingir a eficiência coletiva.

É nestas etapas e nas suas características que se baseia a proposta de um modelo melhorado. A contribuição deste trabalho está na abordagem que deve ser realizada e com profundidade, para conseguir o desenvolvimento da cultura empreendedora, associativa e exportadora, como condição fundamental ao avanço do processo do agrupamento, da formação do consórcio de exportação e para alcançar a eficiência coletiva.

5.9 - Modelo Proposto

A partir do embasamento teórico, do modelo teórico proposto, da pesquisa de campo e da análise dos dados, apresenta-se um modelo de formação de consórcio de exportação, que tem como fundamento os agrupamentos de empresas caracterizados pela cultura empreendedora, associativa e de comércio exterior. A existência dessas características leva a operar com eficiência coletiva, característica que permite a inserção internacional, permanente e rentável de empresas de pequeno porte.

5.9.1 - Estrutura do modelo

5.9.1.1 - A execução ou apóio à execução do modelo por uma entidade de classe ou de apoio empresarial.

Descrição: Uma entidade de classe ou órgão de apoio empresarial deve ter a iniciativa de formação de um agrupamento de empresas. A iniciativa pode partir também de um grupo de empresas mas deverá ser encaminhada para uma entidade de classe ou de apoio

empresarial. Esta entidade, dispondo do modelo de formação do consórcio, é quem iniciará o processo ora proposto. Ou a entidade pode tomar a iniciativa e fomentar a formação do agrupamento de empresas.

Objetivo: dar credibilidade ao processo, no sentido de que as ações realizadas tenham uma sequência que irão levar à estruturação do consórcio.

Ações: busca de empresas que queiram inserir-se no mercado internacional através da exportação.

Resultados esperados: ter processos de fomento, estruturação e condução para formação de agrupamento de empresas e de consórcio de exportação, disponíveis para empresas que desejam promover sua internacionalização.

5.9.1.2 - Ambiente nacional de estímulo à competitividade.

Descrição: Levantar, estudar, analisar e consolidar informações sobre as políticas nacionais de apoio ao incremento da competitividade a à inserção internacional das empresas brasileiras.

Objetivo: conseguir a inserção competitiva internacional do agrupamento de empresas dentro de um ambiente favorável, isto é, existência de políticas de estímulo à entrada no negócio exportador.

Ações: pesquisar estudos da conjuntura econômica nacional, política brasileira de comércio exterior, estudos setoriais, ações e medidas governamentais de apoio ao setor exportador. Paralelamente devem-se estudar e analisar os estudos da Organização Mundial do Comércio sobre o setor em pauta assim com as tendências comerciais internacionais.

Resultados esperados: ter parâmetros que indiquem quais as expectativas que as empresas podem ter em relação ao apoio direto e indireto do governo federal assim como a existência de barreiras para o negócio exportador, o grau de intervenção governamental no comércio, os trâmites aduaneiros, as limitações específicas às exportações e as restrições das importações e exportações através do mecanismo de preços.

5.9.1.3 - A cadeia produtiva, a competitividade e a eficiência coletiva

Descrição: levantar, estudar, analisar e consolidar informações sobre a competitividade da cadeia produtiva à qual o setor empresarial pertence bem como as

políticas e ações que buscam elevar o nível de competitividade a à inserção internacional das empresas, sobre o setor a ser trabalhado e sobre consórcios de exportação.

Objetivo: conhecer pontos fracos e potencialidades, gargalos e estrangulamentos nos elos, permitindo identificar os fatores e condicionantes da competitividade na cadeia produtiva.

Ações: pesquisar informações sobre :

- a) Ambiente nacional: política governamental de estímulo ao setor que está sendo estudado;
- b) Ambiente internacional: estrutura de competição internacional, principais países compradores, barreiras alfandegárias e não-alfandegárias;
- c) Competitividade do setor. Posição do setor em relação à indústria nacional e aos principais concorrentes internacionais;
- d) Fatores locacionais econômicos favoráveis - proximidade do mercado ou da fonte de matéria-prima ou de pólo tecnológico ou grande projeto de investimentos;
- e) Tradição local de produção de uma linha ou tipo de produto;
- f) Grau de agregação de valor e se o produto pertence a um mercado dinâmico ou muito dinâmico.
- g) Presença de um centro tecnológico, instituto de pesquisa ou de universidade que possa estimular a competitividade das empresas com determinada especialização;
- h) Existência de instrumentos eficazes de suporte técnico, mercadológico e financeiro que permitam transpor os obstáculos para incrementar as exportações das pequenas empresas.

Resultados esperados: conhecer o desempenho e comportamento econômico da cadeia produtiva com vistas a promover ações que aumentem a competitividade das empresas.

5.9.1.4 - Sensibilização e motivação de empresas para participar do agrupamento de internacionalização.

Descrição: iniciar o processo de sensibilização e de motivação das empresas

Objetivo: formar agrupamento de empresas e consórcio de exportação.

Ações: realizar reuniões, seminários, *workshops* de sensibilização. Deve ser elaborado um documento consolidado que será discutido com as empresas-alvo.

Resultados esperados: constituir agrupamentos de empresas e de consórcios de exportação.

5.9.1.5 - Estruturação do agrupamento de empresas.

Descrição: formação de agrupamentos de empresas que aumentarão sua competitividade através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de auto-desenvolvimento por eles promovidos.

Objetivo: desenvolver um agrupamento de empresas permanente, com cultura cooperativa, associativa, empreendedora e exportadora.

Ações: levantar, estudar e analisar a existência, no agrupamento de empresas, de características que levem ao objetivo pretendido.

São elas:

- a) Formação no trabalho associativo;
- b) Formação e desenvolvimento de uma cultura exportadora;
- c) Capacidade de assumir riscos calculados, planejamento e busca de oportunidades;
- d) Dinamismo e flexibilidade às condições mutáveis da demanda sem necessidade de realizar novos e grandes investimentos, isto é, capacidade de adaptação rápida aos desafios permanentes do mercado internacional;

Resultados esperados: aumento de produtividade, a formação de economias de escala, o fortalecimento do associativismo e a união da classe empresarial e a obtenção da eficiência coletiva.

5.9.1.6 - Determinação do perfil das empresas e formação do consórcio de exportação.

Descrição: avaliação das experiências de exportação e do estágio organizacional e operacional das empresas. As empresas devem ter determinado perfil, isto é, características semelhantes entre elas que contribuirão para adquirir homogeneidade.

Ações: fazer visitas de avaliação às empresas. Esta fase é realizada através da aplicação de um documento, "o perfil empresarial". Na sua aplicação, deve-se avaliar a necessidade de utilizar instrumentos que aumentem a taxa de devolução dos questionários, tais como: *workshops* e/ou reuniões com as empresas, aplicação *in loco*, etc.

Será avaliado:

- a) Grau de conhecimento sobre comércio exterior;
- b) Características do produto;
- c) Adequação do produto ao mercado externo
- d) Desenvolvimento tecnológico
- e) Utilização de processos de controle de qualidade;
- f) Capacidade gerencial, produtiva e financeira;

- g) Atuação da empresa nos mercados interno e internacional;
- h) Objetivos da empresa em relação ao mercado internacional;
- i) Grau de formação empreendedora e associativa.

As empresas selecionadas deverão ser agrupadas de acordo com critérios que estimulem a sua interação e comprometimento, tais como: nível gerencial e tecnológico, características do produto e/ou segmento de mercado, capacidade de entrada imediata no mercado internacional.

Resultados esperados: identificar se realmente há um grupo significativo de empresas interessadas e com condições de participar de um projeto de exportação e se há garantia que a estratégia e ações do consórcio estejam adequadas às reais necessidades das empresas interessadas.

5.9.1.7 - Diagnóstico organizacional

Descrição: aplicação de instrumento de pesquisa para levantar, estudar e analisar variáveis operacionais das empresas do agrupamento.

Objetivo: conhecer e registrar a capacidade que cada empresa tem – pontos fortes e pontos fracos – necessários para entrar, em conjunto com outras empresas, no mercado internacional.

Ações: diagnosticar as necessidades gerenciais e tecnológicas das empresas selecionadas, através de método de diagnóstico organizacional.

São pesquisadas variáveis como produção, finanças, *marketing*, vendas, recursos humanos, gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão internacional de negócios, tecnologia, organização, suprimentos e logística de distribuição.

Resultados esperados: elaborar e implementar ações e programas que permitem às empresas alcançar o nível de competitividade necessário para inserção no mercado internacional.

5.9.1.8 - Implementação de medidas que corrijam as deficiências operacionais e que assegurem o aumento da competitividade das empresas.

Descrição: elaboração de um plano voltado para corrigir as deficiências das empresas através de ações que assegurem o aumento da sua competitividade.

Objetivos: identificar pontos fortes e pontos fracos nas atividades das empresas.

Ações: cursos e consultorias de gestão empresarial, cursos e consultorias tecnológicas, cursos e consultorias de *design*, associativismo, seminários de sensibilização, cursos e consultorias de comércio exterior, cursos e consultorias de qualidade total, missões técnicas nacionais e internacionais com o objetivo de identificar mercados.

Resultados esperados: alcançar o nível de competitividade que o mercado internacional exige.

Como ação imediata é estruturado o consórcio de exportação.

5.9.1.9 - Constituição jurídica e funcionamento do Consórcio de Exportação, elaboração de Plano de Trabalho e

Descrição: ações que venham a dar forma, operacional e jurídica, ao consórcio de exportação.

Objetivo: concretizar e validar todas as etapas anteriores do modelo, em um momento em que as empresas poderão obter e aferir os resultados do seu investimento.

Ações: através da estruturação de um Plano de Trabalho com base nos resultados das fases anteriores e do tipo de consórcio organizado, poderão ser desenvolvidas atividades como:

- Prospecção de mercado;
- Adequação de produtos e processos;
- Definição de estratégias de comercialização;
- Tratamento de questões de cooperação empresarial;
- Promoção comercial;
- Exportações;
- Avaliação de resultados.

Resultados esperados: iniciar as operações de negócios internacionais para MPE's através do consórcio de exportação.

5.10 – Contribuição do Modelo

A contribuição do modelo melhorado está na ênfase dada à etapa de estruturação do agrupamento de empresas. Para estruturar um consórcio de exportação deve-se primeiro passar pela experiência de organizar um agrupamento avançado de empresas.

Para isso, é fundamental o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, associativa e exportadora entre os empresários, isto é, que exportação não seja só um assunto

da moda ou questão de taxa de câmbio favorável ou uma saída para eventuais crises no mercado interno. A exportação deve ser uma estratégia de ampliação de mercado.

Elas devem entender e aceitar o objetivo e os resultados esperados do trabalho associativo. É necessário um grande trabalho de educação para que haja mudança de postura e de convencimento do empresário. Ele precisa compreender que, o trabalho associativo é a única alternativa para alcançar a competitividade global e sustentar o custo da experiência. De forma associativa, esse custo é diluído entre várias empresas. Individualmente, uma empresa de pequeno porte não teria condições de pagar pela experiência de conhecer o mercado global.

O modelo também enfatiza a importância de operar com o efeito-demonstração. As empresas de pequeno porte precisam “ver para crer”, ter uma percepção mais real do processo e não somente expectativas.

O modelo refere-se à competitividade, rentabilidade e a forma permanente, como conceitos e práticas que o agrupamento de empresas e o consórcio de exportação devem incorporar. Também os conceitos de valor agregado, redução de custos, busca de informações, compromisso com a qualidade e uma promoção comercial mais agressiva.

Seguindo essa abordagem do modelo melhorado, a organização e a inserção internacional de agrupamentos de empresas de pequeno porte, em forma de consórcio de exportação, será consequência de todo o processo.

Quadro 19. Comparativo entre o modelo teórico e o modelo proposto

Modelo teórico	Modelo proposto
Objetivo	
Inserção competitiva no mercado internacional.	Inserção internacional competitiva, de forma permanente e rentável.
Instrumento	
Consórcio de Exportação	Agrupamento avançado de empresas que formará o consórcio de exportação

Competitividade baseada em	
Vantagem competitiva estática (escala de comercialização de insumos, transporte de produtos etc.)	Eficiência coletiva: vantagens competitivas dinâmicas (inovação tecnológica de produto e processo: marca e <i>design</i>)
Fundamentos do agrupamento de empresas	
Fundamentada na oportunidade pontual de negócios em parceria	Incentivo e estímulo permanente à cultura para o trabalho associativo, empreendedora e exportadora
Interatividade	
Pouco freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação	Freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação com o sistema nacional de inovação
Aquisição de competitividade	
Cada empresa do consórcio tem um nível mínimo de competitividade a qual será aperfeiçoada no grupo	Através de programas de apoio definidos pelos próprio agrupamento de empresas
Tipo de Abordagem	
Sobre o produto	Sobre a cadeia produtiva.
O negócio exportador é	
Uma oportunidade comercial	Uma estratégia para ampliar mercados

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Diz Andrade (1995) que “a conclusão deve ser breve, exata e convincente”.

6.1 – Introdução

A revisão bibliográfica das teorias e experiências sobre internacionalização de empresas mostra que a globalização dos mercados e o conseqüente aumento da concorrência na maioria dos setores comerciais faz com que as empresas passem por um processo de transformação. Isso implica na emergência de novos paradigmas de gestão e tecnologia com estratégias competitivas indispensáveis à inserção internacional.

Com a adequação de todas as empresas ao novo padrão de concorrência vigente, é necessário adotar padrões de conduta empresarial de concorrência para manter a competitividade.

Algumas formas de conseguir competitividade referem-se a fusões entre empresas, esforços conjuntos e transações comuns de parceria entre empresários. Com essa atitude, esperam que a participação no mercado seja maior do que a soma da participação das empresas individuais antes da associação entre elas.

Também a capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial determina simultaneamente a competitividade.

Neste novo esquema de mercado, as empresas de pequeno porte tem deficiências no seu modelo de competição onde seu poder de barganha, individualmente, é atomizado. Elas podem enfrentar esta situação efetuando suas operações em conjunto.

No contexto das políticas de apóio às exportações das MPE's, os mecanismos utilizados devem assegurar sua permanência no negócio exportador. O papel do governo está na garantia e na vigência de um conjunto de medidas de ordem fiscal, creditícia, cambial, comercial e de infra-estrutura não discriminatórias contra as exportações, bem como na credibilidade do compromisso de aumentar a sua rentabilidade relativa.

O estímulo exportador só ocorre quando os lucros esperados com as vendas externas são suficientemente importantes para cobrir os significativos custos de entrada das empresas nas exportações, custos que envolvem ajustes na produção e nos produtos, bem como o aprendizado nas questões especificamente relacionadas à comercialização externa.

Os casos de participação bem-sucedida das MPE's na exportação, são atribuídas, na

literatura sobre o tema, à existência de fortes relações de cooperação entre PME's ou de relações estáveis entre estas empresas e as grandes firmas. Aponta também a existência de uma rede público-privada de instituições de apoio às exportações das PME's, que busca, de forma coordenada, reduzir os custos de transação especificamente vinculados à atividade exportadora.

Em países como o Brasil, a participação das MPE's na exportação é relativamente pequena e praticamente inexistem exemplos de redes cooperativas. O modelo de inserção internacional, pouco eficiente, era o da empresa individual, ou seja, aquele em que as empresas exportadoras não necessariamente pertencem a um setor ou a uma região bem sucedida, sendo a competitividade essencialmente vinculada a fatores internos a elas.

O sistema SEBRAE e a APEX estão implementando um método que incentiva e permite a participação das MPE's na exportação. Sustentam a hipótese de que através da associação de empresas, do apoio institucional, da implementação de programas de apoio gerencial, mercadológico, tecnológico e de financiamento, podem ser sanadas dificuldades que tornam a entrada e a permanência destas empresas na atividade exportadora, custosa e arriscada. Sem esquecer a característica fundamental das MPE's, a sua heterogeneidade.

6.2 - Conclusões

No ambiente nacional de estímulo à inserção internacional de empresas brasileiras há um início de entrosamento entre as políticas nacionais de apoio às exportações das MPE's, políticas de reconversão industrial e políticas de tecnologia industrial básica (certificação, normas, testes) e de financiamento à produção. O Governo Federal através do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, BNDES e Banco do Brasil está trabalhando alinhado com a Agência de Promoção de Exportações – APEX, o Ministério de Relações Exteriores, que buscam a promoção comercial e os Sindicatos Setoriais de Empresas. No caso do setor da indústria de confecções analisado, há uma entidade de classe, a ABRAVEST, que está trabalhando nesse sentido.

Em termos institucionais, os Sindicatos Setoriais, as Federações de Indústrias e a APEX estão sendo o mecanismo de coordenação que assegura a consistência dos esforços dos diferentes agentes públicos e privados envolvidos. Assim, pode-se maximizar o investimento de tempo, recursos financeiros e humanos com o conseqüente resultado positivo vinculado a efeitos de aprendizagem e difusão de práticas produtivas compatíveis com os requisitos do mercado internacional, para o agrupamento de empresas.

Operam com a abordagem de cadeias produtivas, incentivando a participação das empresas de cada setor. Na medida em que o grau de interação de cada setor com os demais da cadeia é deficiente, isto é, oferece produtos e/ou serviços de baixa competitividade, pode ser prejudicada pela abertura comercial e econômica. Se um elo da cadeia produtiva não interage com os demais, no mesmo ou em um melhor nível de competitividade, pode ser substituído por produtos importados.

Nas experiências de programas de apoio à internacionalização de MPE's, o Consórcio de Exportação, está mostrando-se eficaz nos seus resultados. Os mais de cem consórcios em funcionamento no Brasil atestam essa afirmação. É um programa que está sendo amplamente difundido. As entidades de classe empresarial estão incentivando a sua execução.

A garantia de que este tipo de programa atingirá seus objetivos, se baseia no trabalho cooperado entre as empresas que o compõem. Para que as empresas do consórcio cooperem deve ser estruturado um agrupamento que tenha certas características. Devem ser levantadas, analisadas e estimuladas a existência de características operacionais nas empresas, que tenham como fundamento a cultura associativa, empreendedora e exportadora. Só assim conseguiram obter a eficiência coletiva.

No decorrer do trabalho constatou-se de que é factível a implementação do modelo. A questão relevante e determinante da eficiência coletiva está na manutenção do trabalho de um grupo bem articulado, operando em sintonia de objetivos e processos.

Para isso, os empresários devem ser permanentemente estimulados, pelo efeito-demonstração, a manter orientação para os benefícios que o trabalho associativo, a visão empreendedora e o mercado internacional oferecem para o desenvolvimento dos seus negócios.

Importa identificar os segmentos e grupos com maior capacidade de resposta, selecionando empresas e setores com elevado potencial de mercado. Por isso se justifica a abordagem e o estudo da cadeia produtiva, para verificar em que nível o ambiente em que a empresa e o setor dela se inserem, é benéfico para uma perspectiva de novos negócios.

O estímulo à formação de agrupamentos de empresas com potencial de formação de consórcio de exportação deve contar com empresas com uma certa experiência comercial no mercado interno e apresentar ou desenvolver as características analisadas de competitividade empresarial. Deve-se verificar também se a exportação é uma estratégia de ampliar mercados para as empresas e se há firme vontade de nela permanecer a pesar dos obstáculos que se apresentam ou se é uma experiência sem resultados definidos, isto é, uma oportunidade que

pode resultar ou não, em inserção internacional.

Uma outra questão é a de adequar a oferta exportável. Para isso, devem capacitar-se as MPE's para que possam adaptar seus processos de produção e seus produtos às necessidades e requerimentos dos mercados internacionais. Essa questão envolve também o uso da capacidade ociosa e também a realização de novos investimentos.

Comparando as afirmações teóricas sobre as vantagens dos consórcios de exportação como instrumento de inserção de MPE's, com as empresas estudadas, constatou-se que:

- a) Foi a melhor alternativa encontrada para que essas empresas possam exportar;
- b) Conseguiram otimizar os esforços de produção e comercialização de seus produtos no mercado internacional;
- c) Ainda que as operações de exportação sejam conjuntas, as empresas mantêm sua própria individualidade;
- d) Conseguiram escala de produtos – aproveitando a especialização de cada uma delas - que podem ser exportados para diferentes mercados;
- e) Se estabeleceu um padrão de qualidade para os produtos das empresas participantes;
- f) Promoveu-se maior especialização de cada empresa já que cada uma se especializou numa peça de uma linha de produtos;
- g) Poderão ser adquiridos e utilizados equipamentos modernos em parceria;

O trabalho associativo facilita o processo de internacionalização de empresas e apresenta resultados concretos para as empresas participantes do consórcio de exportação em termos de aumento da competitividade, rentabilidade e expansão de mercado.

Com base nestas constatações e na complementação com a experiência em formação de agrupamento de empresas dos consultores do SEBRAE/PR, foi determinado este modelo o qual pode ser flexível o suficiente para trabalhar com a heterogeneidade que caracteriza as MPE's e se constituir como um modelo a ser amplamente utilizado como referencial de trabalho na formação de agrupamento e empresas e de consórcios de exportação que provoque impacto social e econômico na região onde se origina.

6.3 – Sugestões para Trabalhos Futuros

Em função de algumas limitações contingenciais encontradas no decorrer do trabalho, sugere-se que na medida em ele seja referencial para pesquisas sobre o tema, podem ser abordadas e mapeadas outras experiências de consórcios de exportação, no Brasil ou no exterior, utilizando este modelo como comparativo.

Pretende-se com isso identificar a validade do mesmo com empresas de vários tamanhos, setores ou características de agrupamento.

Também é importante aprofundar-se na questão da forma jurídica do consórcio, no Brasil. Como ele pode ser articulado e formado no que se refere a questões jurídicas, fiscais e tributárias.

Poder ser também um referencial para o aprofundamento do estudo específico da estruturação de agrupamentos de empresas que busquem alcançar a eficiência coletiva. Nessa linha de pesquisa pode-se estudar o processo de formação e/ou transformação da cultura empresarial da MPE, individualista e isolada, para uma cultura da cooperação, exportadora e da gestão do trabalho associativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEB. **Informativo de Comércio Exterior. Por um Fundo de Apoio a Programas de Exportação.** Benedicto Fonseca Moreira - Presidente da AEB. Outubro - Novembro/2000 - Ano 1 - Nº 6.

ALADIA. **Síntesis Informativa sobre la Ronda del Milenio de la OMC.** Primer informe. 15 de mayo de 2000.

ALADIB. **Síntesis informativa sobre la Ronda del Milenio de la OMC.** Segundo informe. 10 de octubre de 2000.

ALADIC. **El Comercio Intraindustrial en el Intercambio Regional.** - 30 de diciembre de 2000.

ALADID. Secretaría General. **La dinámica del proceso de integración regional.** Diciembre de 2.000.

ANDRADE, M. M. **A pesquisa científica. In: _____.** Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.11-36. (cap 1).

ASSIS GRIECO, Francisco. **O Brasil e a Nova Economia Global.** São Paulo: Aduaneiras, 2001.

BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios.** Cultura Editores Associados. São Paulo. 1997.

BANCO DO BRASIL. **REVISTA DE COMÉRCIO EXTERIOR** No. 24.

BANCO DO BRASIL **REVISTA DE COMÉRCIO EXTERIOR. ED. ESPECIAL.**

BID. **Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 1992. Tema Especial: Exportación de Manufacturas.** Washington, DC., 1992.

BRUYNE, P de et al. **Os modos de investigação. In: _____.** Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 2.ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982. p223-245. (cap 8).

BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2ª edição, revista e aumentada. Editora Nova Fronteira. 1989

EMBAIXADA DO BRASIL EM WASHINGTON. **Barreiras aos produtos e serviços brasileiros no mercado norte-americano. Novembro 2000 - EMBAIXADA DO BRASIL - Washington, D.C.**

EMBAIXADA DO BRASIL. **Brasil e México no mercado de produtos industriais dos EUA.** - Washington, D.C. Novembro de 2000

GIAMBAGGI, Fábio. **A Condição de Estabilidade da Relação Passivo Externo Líquido Ampliado/PIB: Cálculo do Requisito de Aumento das Exportações Brasileiras.** Textos para Discussão. Dumará, 1994.

KEEGAN, Warren J. **Princípios de Marketing Global** / Warren J. Keegan, Mark C. Green ; tradução Sônia Schawartz, Cecília C. Bartalotti ; revisão técnica Egydio Barbosa Zanotta. – São Paulo: Saraiva, 1999.

MARCANTONIO, A T., SANTOS, M., LEHFELD, N. A S. **Pesquisa científica: a ênfase na pesquisa bibliográfica.** In: _____. **Elaboração e divulgação do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1993. P.21-35. (cap 2).

MARCONDES DA SILVA, Cândido. **Gestão da Qualidade em Pequenas Empresas: Uma Contribuição aos Modelos de Implantação.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. – SC. Julho – 1998.

MISSÃO DO BRASIL JUNTO ÀS COMUNIDADES EUROPÉIAS. **Obstáculos ao acesso das exportações do Brasil ao mercado comunitário.** Documentos. Bruxelas 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. Entrevista. In: _____. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985. P.160-172. (cap 10).

RICHARDSON, R. J. et al. Questionários. In: _____. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985. P.14-159. (cap 9).

OMC. **Estadísticas del Comercio Mundial 1.999.**

OMC. **Estadísticas del comercio internacional 2000.**

PAULI DE ROLT, Miriam Inês. **O Uso de Indicadores para a Melhoria da Qualidade em Pequenas Empresas.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis, junho de 1998.

BIBLIOGRAFIA

APEX. Modelo para Diagnóstico de Competitividade Tecnológica. Brasília. 2.000.

APEX / SEBRAE. Apoiando as Exportações Brasileiras. Documentos. Brasília/DF. 2001

ASSIS GRIECO, Francisco. O Brasil e o Comércio Internacional. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

BAUMANN, Renato et al. (organizador). O Brasil e a Economia Global. Uma Visão Econômica da Globalização. – Rio de Janeiro: Ed. Campus: SOBEET, 1996

BNDES. Produtividade na indústria brasileira. Texto para discussão nº 67. BNDES. 1997.

BRAGA RODRIGUES, Suzana et ali – Organizadora. Competitividade, alianças estratégicas e gerencia internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BÚRIGO TOMELIN, Leticia. A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson et al. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. São Paulo : Atlas, 2001. 2ª. Edição

CASTELAR PINHEIRO, Armando e MESQUITA MOREIRA, Maurício. Perfil dos Exportadores Brasileiros de Manufaturados nos anos 90: quais as implicações de política? BNDES/IE/UFRJ. Rio de Janeiro, junho - 2000

CEPAL. Chile: “Años de Exportaciones Exitosas” preparado para el Foro Ejecutivo de 1999, desarrollo del producto y del mercado a través de estándares internacionales de competitividad. Basado en el documento “Estrategia Chilena de Exportaciones”. Galleguillos y Maricel Moraga, consultores, Santiago, Chile.

CEPAL. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 1999-2000. Unidad de Comercio Internacional de la División de Comercio Internacional y Financiamiento para el Desarrollo. Marzo de 2001.

CEPEDA, H. La internacionalización de las PYMEs argentinas: instrumentos de promoción y características de las firmas. IDI (Instituto para el Desarrollo Industrial), Documento de Trabajo nº 21, diciembre de 1996.

CETEB - Centro de Ensino tecnológico de Brasília. A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação. Trabalhos de Flávio Ramos e José Leite de Assis Fonseca. - Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

CEGLIE, Giovanna (UNIDO Programme Coordinator) and Marco Dini (UNIDO Expert). **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO**. INTERNATIONAL TRADE CENTRE.

CNI, SEBRAE e IEL. **Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira**.- Brasília, D.F. IEL, 2000.

COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos, coords. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo, Papirus, 1994.

DIAS, Vivianne Ventura. **“Las Empresas brasileñas: internacionalización y ajuste a la globalización de los mercados”**. Santiago, Chile, CEPAL, 1994 (Documento de Trabajo, 33).

FMI. **BOLETIN DEL FMI**, 30 Ene.1995.

FONSECA, Renato. **Desempenho Exportador da Indústria Brasileira: elementos para a formação de estratégia exportadora**. – Ed. - Rio de Janeiro : CNI, PEC, 1998.

GONÇALVES, Reinaldo. **Ô Abre-alas. A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GONÇALVES, Reinaldo et al. **A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro. Campus Ed., 1.998.

GONÇALVES, Reinaldo. **O Brasil e o Comércio Internacional: transformações e perspectivas**. São Paulo. Ed. Contexto. 2000.

GUERRA, Pio. **Entrevista jornada SEBRAE. Publicação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Ano I, n. 08. Brasília, jan/97.

HADDAD, Paulo Roberto. **Contexto de Desenvolvimento das Exportações Brasileiras**. Estudo. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte/MG. 2000

ITC - International Trade Center. **The SME (Small and Medium-sized) Enterprises and the Export Development Company. A practical guide to forging long term business relationships in the export sector**. UNCTAD/WTO, Geneva. 1997.

KAKUTA, Susana Maria et al.. **Relatório da Competitividade Setorial da Indústria Brasileira, 1998** / [equipe técnica: Brasília, D.F.: CNI, COMPI, 1999.

LABATUT, Enio Neves. **Política de comercio exterior**. - São Paulo. Aduaneiras, 1994.

LEDESMA A. Carlos y ZAPATA, Cristina I. - Coordinadores. **Negocios y comercialización Internacional**. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires. 1993.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC – **Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior: Reestruturação e Expansão Competitivas do Sistema Industrial Brasileiro**; Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, Brasília, 1995.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **Fórum de Competitividade. Cadeia produtiva da indústria têxtil e confecções.** Documento Básico. 2000

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

MOTTA VEIGAA, Pedro. **Comércio Exterior e Inserção Internacional da Economia Brasileira.** Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior - FUNCEX. Rio de Janeiro. 1990.

MOTTA VEIGAB, Pedro e MARKWALS, Ricardo. **Micro, pequenas e médias empresas na exportação: desempenho no Brasil e lições da experiência internacional.** Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior - FUNCEX. Rio de Janeiro. 1990.

MOTTA VEIGA, Pedro. **A Dinâmica do Novo Ciclo de Internacionalização.** Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior - FUNCEX. 1991.

MYTELKA, L.K., et ali. **Spatial Clusters and Export Growth in Development Countries.** Paper prepared for the International Trade Centre Executive Forum, Annecy, 26 – 28 September 1999. UNCTAD.

PIMENTEL PUGA, Fernando. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan.** Textos para Discussão 75. BNDES - Rio de Janeiro, fevereiro – 2000.

PORTER E. Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

PORTER E. Michael. **Clusters e Competitividade.** HSM Management. julho-agosto, p 15. 1997.

POSSAMAI, Osmar. **Normas para elaboração da tese.** Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2000.

RAINELLI, Michel. **Nova Teoria do Comércio Internacional;** tradução: Viviane Ribeiro. – Bauru, SP : EDUSC, 1998. 220P.; Ed. HUMUS.

REAL DE AZÚA, Daniel E. **O Neoprotecionismo e o Comércio Exterior.** São Paulo: Aduaneiras, 1996.

REIS VELLOSO, João Paulo dos. Coordenador... [et al.]. **MERCOSUL e NAFTA: O Brasil e a integração hemisférica.** – Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio.** Ed. Aduaneiras. São Paulo 1994. 8ª Edição.

RICARDO, David, 1772 – 1823. **Princípios de Economia Política e Tributação.** Tradução de Piero Sraffa; Série os Economistas. - São Paulo: Abril Cultural, 1982.

ROSSETTI, Jose Paschoal. **Introdução à Economia**. 13. ed. rev., atualizada, ampl. São Paulo, Atlas, 1990.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**.- Petrópolis, Vozes, 1986.

SERVIÇO DE APÓIO À PEQUENA EMPRESA NO PARANÁ – SEBRAE/PR. **Diagnóstico Setorial da Indústria do Vestuário do Paraná**. Curitiba. Dezembro 2000.

SILVA, Aristides. **Economia Internacional: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1991.

SILVA, Edna Lúcia et al. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. Florianópolis. 2000.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. De. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Maria Carolina de Azevedo F. de Souza. _ Brasília : Ed. SEBRAE, 1995.

SMITH, Adam, 1723 – 1790. **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna; Série os Economistas. - São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TAVARES, Neyde Penitente. **Incentivos fiscais e formação de preço de venda na exportação**. Programa MULTIPLICAR. Fundação Dom Cabral. SEBRAE-APEX 2000.

UNCTAD, *Handbook of International Trade and Development Statistics, 1991*, Nova York, United Nations.

WORLD TRADE ORGANIZATION - WTO. **International Trade Forum**. New Challenges for Trade Promotion: Export Strategies for Small Firms. Article. 1999.

WORLD TRADE ORGANIZATION - WTO. **Trade Promotion. 2.000**

ENDEREÇOS DE INTERNET

ALADI – Associação Latino-Americana de Desenvolvimento e Integração. Apresenta textos sobre processos de integração regional e blocos econômicos. Disponível em: <<http://www.aladi.org>>. Acesso em: 26.05.2001 – 17:56

APEX – Agência de Promoção de Exportações. Apresenta textos sobre os Consórcios de Exportação no Brasil. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 23.05.2001 – 14:32.

BACEN – Banco Central do Brasil. Apresenta textos e informações estatísticas sobre a Economia Brasileira. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20.06.2001 – 15:43.

Banco do Brasil/PROEX. Apresenta textos sobre financiamento ao comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.bancodobrasil.com.br>>. Acesso em: 14.12.2000 – 9:34.

Banco Mundial. Apresenta textos sobre os fluxos de investimento e de comércio internacional. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em 20.07.2000 – 14:00.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Apresenta textos sobre o comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 04.06.2001 – 10:54.

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior. Apresenta textos sobre o comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.camex.org.br>>. Acesso em: 24.11.2000 – 10:48.

CEPAL – Comisión Económica para América Latina. Apresenta textos sobre o desenvolvimento econômico e comercial da América Latina. Disponível em: <<http://www.cepal.org>>. Acesso em: 26/05/2001 – 19:54.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Apresenta textos e dados estatísticos sobre o desempenho industrial e programas de desenvolvimento do setor industrial brasileiro. Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 04.06.2001 – 11:50.

Edições Aduaneiras. Apresenta textos, informações e dados estatísticos sobre o comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.aduaneiras.com.br>>. Acesso em: 09.03.2000 – 9:22.

FMI – Fundo Monetário Internacional. Apresenta textos e dados estatísticos sobre finanças e fluxos de investimento internacional. Disponível em: <<http://www.imf.org>>. Acesso em: 14.11.2000 – 10:00.

FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Apresenta textos, estudos e dados estatísticos sobre o comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>>. Acesso em: 26.06.2001 - 15:34.

Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Apresenta textos sobre o desenvolvimento do sistema cooperativo em São Paulo. Disponível em: <http://200.144.2.173/home_ica.htm>. Acesso em 26.06.2001 - 14:04.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/ SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. Apresenta textos, estudos, dados estatísticos e programas governamentais sobre o comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 26/05/2001 - 23:50.

MRE – Ministério do Relações Exteriores/*Brazil Trade Net*. Apresenta textos, estudos e dados estatísticos sobre a promoção comercial de produtos e empresas brasileiras no exterior. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 12.05.2000 – 15:45.

OMC - Organização Mundial do Comércio. Apresenta textos, estudos e dados estatísticos sobre o comércio mundial. Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 26.06.2001 – 19:32.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa. Apresenta textos, estudos, dados estatísticos e programas de apoio ao desenvolvimento da MPE brasileira. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12.05.2000 – 10:00.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário Empresa. Diagnóstico da cultura exportadora

Empresa :

Setor de atividade :

No. De funcionários :

Enquadrada no SIMPLES ? () Sim () Não

1. Empresa

1.1. Indique 3 justificativas/necessidades que detecta na sua empresa para iniciar e/ou incrementar as exportações

- () Aumentar rentabilidade do seu negócio
- () Aumentar mercados
- () Tornar-se uma empresa globalizada
- () Contribuir para o desenvolvimento social e econômico da sua região

1.2. Quais destas variáveis são obstáculos muito difíceis de transpor para poder exportar ?

- () Desconhecimento do mercado internacional e de seus canais de comercialização
- () Carência de planos e estratégias comerciais
- () Falta de contato com agentes e clientes no exterior
- () Preços não competitivos
- () Cumprimento de normas e requisitos técnicos
- () Inadequação da oferta aos requerimentos do mercado externo
- () Custo de transporte
- () Deficiências na etiquetagem, acondicionamento e embalagem dos produtos
- () Reduzida participação em feiras e missões comerciais
- () Dificuldade de acesso à financiamento
- () Falta apoio governamental

1.3. Quais destas medidas você tomou para resolver esses problemas?

- () participar do consórcio
- () buscou capacitação para conhecer melhor as técnicas de comércio exterior
- () contratou um profissional capacitado – interno ou terceirizado
- () participou em eventos que lhe mostrassem o funcionamento do mercado exterior – missões comerciais, rodadas de negócios, feiras internacionais, etc.
- () Conhecimento dos fatores que determinam a competitividade internacional

1.4. Qual destes instrumentos a sua empresa já implementou, individualmente ou através do consórcio de exportação ?

- () Elaboração de planos de exportação
- () Pesquisa de mercados
- () Sistemas de informação de apoio ao comércio exterior
- () Desenho e adaptação de produtos às necessidades da demanda externa
- () Identificação de canais de comercialização e agentes no exterior
- () Participação em feiras, exposições e rodadas de negócios
- () Requisitos de etiquetagem, acondicionamento e embalagem
- () Reconhecimento e homologação de normas, regulamentos técnicos e certificação de produtos na região
- () Contratos e arbitragens comerciais
- () Meios de pagamento e financiamento ao comércio internacional
- () Pesquisou Transporte, seguros e fretes internacionais
- () Determinação de custos, preços e cotações da oferta
- () Promoção e utilização de sistemas de comércio eletrônico
- () Conhecer a logística do comércio exterior

Anexo 2. Questionário empresa. Diagnóstico das habilidades empreendedoras e de gestão associativa

2.1. Já participou do treinamento EMPRETEC – Programa para o Desenvolvimento de Habilidades empreendedoras ?

() Sim () Não

2.2. Participou de algum evento SEBRAE ou outro sobre o assunto ?

() Sim () Não

3. Capacitação associativa.

3.1. Participou com o SEBRAE ou similar sobre o trabalho associativo – SEBRAE IDEAL, Empreender, outro.

() Sim () Não

b) Participa de alguma associação, grupo de empresários, entidade de classe ?

() Não () Sim. Qual? _____

3.2. A empresa já participou de algum empreendimento associativo com outras empresas do mesmo setor ?

Ex.: compra e uso de máquinas em conjunto, compartilhamento de mão-de-obra, compras de MP em conjunto, centrais de venda, contratação de consultoria em conjunto.....

() Sim () Não () uma experiência isolada

3.3. Existe problema para você trabalhar em parceria com uma empresa concorrente ?

() Sim () Não

3.4. Qual a sua escolaridade ?

() Primário () Secundário () Superior () Técnico

3.5. Participa de alguma entidade de classe empresarial ?

() sim. Faz quanto tempo? _____ () não

4. Impacto econômico

4.1. Cite uma vantagem econômica para sua empresa, de exportar em forma de consórcio.

4.2. Cite um impacto positivo que sua empresa, exportando, irá dar para a região de forma permanente:

Anexo 3 – Roteiro para entrevista com o gerente do consórcio.**1 Setor:****a) Nº de empresas participantes do consórcio:**

- A) no início do processo de formação do consórcio:
- B) no início das exportações :
- C) atualmente :

b) Processo de produção (número de empresas):

- () em série (economia de escala) :
- () com fabricação de produtos de forma especializada e complementar -

c) Organização do setor:

- a) já existia algum tipo de associação ? sim () não ()

d) Tecnologia. (média do grupo)

- () Equipamento de última geração
- () Serve para o objetivo, porém sem ser de última geração
- () Obsoleto, precisando de fazer novos investimentos

e) Posição no mercado interno.

- () Atendendo mercado exclusivamente local
- () Atendendo mercado estadual
- () Atendendo mercado nacional

g) Uso da capacidade instalada

- () Empresas com capacidade de produção utilizada/capacidade instalada até 90%
- () Empresas com capacidade de produção utilizada/capacidade instalada até 60%
- () Empresas com capacidade de produção utilizada/capacidade instalada com menos de 50%

h) Experiência internacional das empresas.

- () Todas com alguma experiência internacional
- () A metade delas com experiência internacional
- () Até 20% com experiência internacional

i) Como foi idealizado o projeto?

- () O SEBRAE fez a proposta
- () Outras instituição/entidades fizeram a proposta
- () Foi iniciativa das empresas

j) Que parcerias foram estabelecidas

- () Órgãos públicos () Bancos () Outros. Quais ?
-

Anexo 4. Habilidades e competências instaladas dos empresários.(a ser aplicado com o gerente do consórcio)

1. Empreendedorismo

1.1. Nível de empreendedorismo dos empresários.

Por iniciativa do consórcio, os empresários:

- a) Participaram do treinamento EMPRETEC Sim Não
 b) Participaram de algum evento SEBRAE ou outro sobre o assunto ? Sim Não

2. Interação entre o grupo e com o ambiente.

2.1. Capacitação associativa.

- a) Participaram com o SEBRAE ou similar sobre o trabalho associativo – SEBRAE IDEAL, Empreender, outro. Sim Não
 b) O consórcio está inserido nas políticas municipais ou estaduais de desenvolvimento econômico/empresarial? sim não
 c) Fizeram algum tipo de capacitação sobre formas de organização e gestão de empreendimentos associativos Sim não
 d) Qual o nível de conhecimento/capacidade dos empresários sobre as vantagens de estabelecer redes operacionais e comerciais, por exemplo, consórcio de exportação? nenhum algum total
 e) Foi estabelecido algum canal permanente de comunicação entre os empresários afim de mantê-los informados sobre o andamento do consórcio?. Não. Sim. Qual?

f) Quais foram as etapas de formação do grupo ?

g) Quais as estratégias foram utilizadas para fazer o grupo trabalhar em conjunto e manter a motivação?

h) Qual o nível de interação que deve existir no grupo para que funcione?

i) Qual o nível de interação atual

j) Existe algum indicador do impacto social e econômico que a formação do consórcio teve na sua região ?
 Ex. quantos empregos gerados, incorporação de novas tecnologias, facilitou o acesso ao crédito das empresas participantes, incrementou as vendas das empresas.

k) Qual a escolaridade dos empresários (em média)
 Primário Secundário Superior Técnico

l) Qual o nível de competências instaladas nas empresa?
 Alta tecnologia de processos e produtos
 Equipe de vendas com desempenho excepcional
 Desenvolvimento de novos produtos
 Equipes qualificadas e motivadas
 Elevado grau de integração com a comunidade onde atuam

m). Quais as competências instaladas na empresas relacionadas com o comércio exterior?