

**GERALDINE APARECIDA NEVES LIMA**

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2004

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

**Lima, Geraldine Aparecida Neves**

**Consórcios de exportação de pequenas e médias empresas: uma análise  
do processo de aprendizagem organizacional / Geraldine Aparecida Neves  
Lima. – Lavras: UFLA, 2004.**

**132 p. : il.**

**Orientador: Juvêncio Braga Lima.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

**1. Consórcio de exportação. 2. Rede interorganizacional. 3. Aprendizagem  
organizacional. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-658.4062**

**GERALDINE APARECIDA NEVES LIMA**

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 17 de fevereiro de 2004.

Prof. Dr. Mozar José de Brito

UFLA

Prof. Dr. José Edson Lara

UFMG

  
Prof. Juvêncio Braga de Lima  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais,  
Afonso e Maria de Jesus, pelo carinho, amor, dedicação e incentivo.

Aos meus irmãos,  
Mariléia e Geraldo Magela, pela força, carinho, incentivo e apoio.

À minha querida sobrinha Ana Flávia, pela ternura e doçura.

Ao meu querido marido,  
Ricardo, por toda a força, amor, incentivo, apoio  
e horas dedicadas às leituras.

À nossa filhinha (no ventre),  
Gabriela, pela bênção e luz  
que já está trazendo para a  
nossa família.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, Força, Luz, Inspiração e Razão da minha existência. Sem ELE nada seria possível.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade de concretização do curso de mestrado.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento dos meus estudos, tornando possível a dedicação exclusiva à pós-graduação.

Ao Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima, pela dedicação, orientação e ensinamentos na realização deste trabalho.

Aos demais membros da banca examinadora, professores Dr. José Edson Lara, Dr. Mozar José de Brito, Dr. Antônio Carlos dos Santos, pelas críticas e sugestões.

Aos professores Dr. Luiz Marcelo Antonialli, Dr. Ricardo de Souza Sette e Dr. Edgard Alencar, pelos ensinamentos.

Aos colegas de mestrado, em especial, Fred, Felipe e Leticia, pelo companherismo.

Aos amigos Rosângela, Carla e Cledinaldo, pela amizade.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>4</b>
2.1 A globalização e as novas arquiteturas organizacionais .....	4
2.2 O processo de internacionalização de empresas.....	6
2.3 O comércio internacional e as exportações brasileiras .....	9
<b>3 REDES DE EMPRESAS.....</b>	<b>12</b>
3.1 Redes interorganizacionais: conceitos, características e tipologias .....	12
3.1.1 Características das redes interorganizacionais.....	15
3.1.2 Tipologia das redes.....	19
3.2 Confiança e cooperação como base para formação das redes .....	21
3.2.1 Fases da evolução da confiança em uma rede de empresas.....	24
3.2.2 Confiança e cooperação nas relações interorganizacionais.....	27
3.3 Aprendizagem organizacional nas redes de empresas .....	28
3.3.1 Processo de aprendizagem organizacional.....	28
3.3.2 Processos de aprendizagem em redes de empresas.....	31
<b>4 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
4.1 Consórcios de exportação: formação, conceitos, características e benefícios .....	35
4.2 O apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX) no fortalecimento das PMEs.....	40
4.3 Tipos de consórcios .....	43
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>48</b>

5.1 Definição da pesquisa.....	48
5.2 Unidades de análise.....	50
5.3. Técnica de levantamento, coleta e tratamento dos dados.....	51
<b>6 A CONSTITUIÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO .....</b>	<b>53</b>
6.1. Os setores estudados.....	53
6.1.1 O setor de rochas ornamentais.....	53
6.1.2 O setor de jóias e gemas.....	54
6.1.3 O setor de calçados.....	58
6.2 Caracterização e formação dos consórcios.....	59
6.2.1 A constituição do consórcio de pedras ardósia.....	59
6.2.2 A constituição do consórcio de jóias e gemas.....	61
6.2.3 A constituição do consórcio de calçados.....	63
<b>7 OS PROGRAMAS DE APOIO NA FORMAÇÃO DOS CONSÓRCIOS.....</b>	<b>66</b>
7.1 A participação da APEX.....	67
7.2 A participação do SEBRAE.....	70
7.3 A participação da FIEMG.....	72
7.4 Os treinamentos das empresas exportadoras.....	74
<b>8 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....</b>	<b>78</b>
8.1 A importância do mercado internacional.....	78
8.2 Os benefícios das exportações para as empresas.....	81
8.3 O comprometimento das empresas com as exportações.....	86
8.4 Os problemas e dificuldades na formação dos consórcios.....	90
<b>9 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: REDES SOCIAIS, CONFIANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>96</b>
9.1 O relacionamento entre empresas nos consórcios de exportação.....	96
9.2 Os efeitos das reuniões e eventos nos consórcios de exportação.....	99
9.3 A influência das feiras e missões nos consórcios de exportação.....	100
9.4 A confiança nos consórcios.....	103
9.4.1 O desenvolvimento da confiança nos consórcios.....	104

9.4.2 A confiança e as relações cooperativas.....	105
9.5 Aprendizagem organizacional nos consórcios de exportação .....	108
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>11 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>116</b>
<b>12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>117</b>

## RESUMO

LIMA, Geraldine Aparecida Neves. **Consórcios de exportação de pequenas e médias empresas: uma análise do processo de aprendizagem organizacional**. 2004. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras \*.

O presente trabalho investigou os consórcios de exportação de pedras ardósia, jóias e gemas, e calçados localizados no estado de Minas Gerais. Seu objetivo principal foi analisar o processo de formação dos consórcios, partindo da aprendizagem decorrente dessa formação e da internacionalização das PMEs, ressaltando a relação de confiança e cooperação necessárias neste tipo de empreendimento. O referencial teórico baseou-se na teoria das redes interorganizacionais, tendo a aprendizagem e a confiança como elementos norteadores. Na busca da internacionalização, as empresas organizam-se em redes interorganizacionais, visando novos mercados e novas formas de sobrevivência. Os consórcios de exportação que se inserem no conceito de redes interorganizacionais agregam competências coletivas por meio da expansão das parcerias entre empresas e órgãos públicos, tornando o processo ainda mais desafiador. Como resultado desse processo, as empresas cooperam umas com as outras e compartilham idéias e informações, para que possam se integrar ao mercado global. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso. Constatou-se que, por meio de um trabalho associativo, as empresas conseguiram alcançar novos mercados e, principalmente, tornaram-se mais competitivas no mercado doméstico, em virtude das melhorias na qualidade do produto e do processo. Tais arquiteturas organizacionais acabam por criar as competências necessárias para a consolidação destas empresas nos mercados nacional e interorganizacional e aumentado as exportações brasileiras. Além disso, o relacionamento entre empresas, consórcio e órgãos catalisadores, como APEX, SEBRAE e FIEMG, gera uma interdependência e confiança mútua que se traduz em um aprendizado coletivo. Entre outros benefícios, concluiu-se que os consórcios de exportação são uma alternativa viável e aplicável à realidade das PMEs.

---

\* Comitê Orientador: Juvêncio Braga de Lima – UFLA (Orientador), Heloísa Rosa de Carvalho Takaki (Co-orientadora)

## ABSTRACT

LIMA, Geraldine Aparecida Neves. **Exporting Consortiums: Organizational learning of small and medium enterprises**. 2004. 132 pages. Dissertation (Master of Administration) – Federal de Lavras University, Lavras\*.

This present work examines the exporting consortiums of slate stones, jewels, gems and shoes, located in the state of Minas Gerais, Brazil. Its objective was to analyze the process of consortiums starting from the apprenticeships resulting from this formation and the internationalization of PME's, resulting in the relationship of trust and cooperation processes. The theoretical frame was based on the theories of the inter-organizational network learning process, the trust and cooperation as the key elements. In search of internationalization, the enterprises are organized into inter-organizational networks, aiming for new markets and new forms of surviving. The exporting consortiums which are inserted into the conception of inter-firms networks, adds collective competence through the expansion of partnership among enterprises and public institutions making the process even more challenging. As a result of this process, the enterprises cooperate and share ideas and information in order to integrate themselves into the global market. The methodology used was the quality approach through the case study. It was observed that through associated work, the enterprises reached new markets and mainly became more competitive in the domestic market owing to the improvement of the product quality and the process. Also that organizational architectures have just created the necessary competence for the consolidation of these national enterprises and international markets increasing Brazilian exports. Beyond the relationship between enterprises, consortiums and catalyst institutions such as APEX, SEBRAE and FIEMG produce an independent and mutual trust that translates into collective learning. Among other benefits, the exporting consortiums are alternatives, viable and applicable for the reality of the PME.

---

\* Guidance Committee: Dr. Juvêncio Braga de Lima (Adviser), Heloisa Rosa de Carvalho Takaki (Co-adviser) - UFLA

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e econômicas observadas nas últimas décadas, grande parte motivada pelos efeitos da internacionalização das economias, têm gerado novas formas organizacionais. A maior consequência dessas mudanças é o aumento crescente do nível de competitividade, fazendo com que as empresas busquem as melhores alternativas para se manterem no mercado doméstico e conquistarem o mercado internacional.

Com a globalização da economia, tornou-se necessário que as empresas brasileiras, principalmente as pequenas, se adaptassem a esta realidade, definitiva e desafiadora, impondo-se como um novo paradigma nas relações de mercado mundial. A concorrência internacional tem levado todas as empresas a reverem seu papel e formas de atuação no mercado.

As pequenas e médias empresas (PMEs) exercem importante papel na economia nacional. O acesso dessas empresas ao mercado externo via exportação pode deflagrar um ciclo de crescimento desse setor e colocar o país em condição de retornar o crescimento econômico.

Uma das alternativas para que as PMEs alcancem o mercado internacional são os consórcios de exportação, estratégia que já vem sendo experimentada por empresas situadas em vários países, tanto industrializados quanto em desenvolvimento. Na região da Emilia Romagna, na Itália, as empresas entenderam que, para exportar, tinham que ter capacidade associativa, um produto padronizado e uma marca definida. Além disso, em vez de competirem entre si, tinham que se associar para competir no exterior.

Este trabalho buscou analisar o processo de formação dos consórcios de exportação, enfocando a aprendizagem organizacional dele decorrente. A aprendizagem é entendida como um *pool* social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros, gerando fortes externalidades positivas. As

organizações em rede surgem como resposta às rápidas mudanças tecnológicas e ao aumento da competição nos mercados domésticos e internacionais, utilizando ativos de várias organizações localizadas em vários pontos ao longo da cadeia de valor.

A importância das redes organizacionais e dos consórcios de exportação reside na busca de sobrevivência por meio da ampliação do mercado. Em função disso, os consórcios têm surgido nas mais diversas áreas, como jóias, flores, confecções, móveis, têxteis, calçados, aços, fogos de artifícios, alimentos, etc., demonstrando que as empresas, principalmente as PMEs, têm buscado assimilar rapidamente as mudanças no mercado. A capacidade de adaptação ao mercado é uma das características das PMEs por serem flexíveis, possuírem estruturas mais enxutas e com poucos níveis hierárquicos.

Evidencia-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que busquem justificar a importância dos consórcios de exportação para as PMEs e para o país, constatando como os conhecimentos e as informações são absorvidos pelas empresas e como tem ocorrido a aprendizagem para estas organizações. Justifica-se este trabalho pelo fato de que, na troca de conhecimentos, as PMEs buscam um melhor crescimento por meio da aprendizagem proporcionada pela interação com as empresas parceiras. Trata-se de um fato associado à maior ou menor capacidade que uma organização possui de adquirir conhecimentos, baseada na sua experiência e na experiência de outros e de modificar sua estrutura de acordo com esses conhecimentos. As empresas estão enfrentando uma maior competição e um crescente índice de mudança. A rapidez com que elas aprendem pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável, especialmente nas indústrias que mudam rapidamente e naquelas de uso intensivo de conhecimento.

A compreensão dos consórcios de exportação como rede organizacional permite apreender os relacionamentos existentes na formação deste

agrupamento, analisando a interação de diferentes parceiros institucionais e empresariais nesta constituição.

Esta pesquisa estudou três consórcios de exportação do estado de Minas Gerais, tendo como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem organizacional destas empresas.

Os objetivos específicos foram:

- estudar o processo de formação dos consórcios;
- verificar as relações de cooperação e confiança entre as empresas associadas;
- estudar os processos de aprendizagem organizacional ao longo da formação e do funcionamento desses consórcios.

Para melhor compreensão dos objetivos propostos, esta dissertação está estruturada em quatro partes. A primeira parte é consagrada à discussão dos construtos teóricos. Primeiramente, abre um debate sobre a internacionalização de empresas, abrangendo os aspectos relacionados à globalização e ao processo de internacionalização. Em seguida, é apresentada a teoria das redes, tendo como base a confiança e cooperação e a aprendizagem organizacional. Finalmente, apresentam-se os consórcios de exportação com a sua formação e tipologia.

A segunda parte é dedicada aos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, onde são referenciadas a tipologia da pesquisa escolhida, as unidades de análise e a forma de coleta de dados. Na terceira parte, são apresentadas as análises deste estudo e na quarta parte, as considerações sobre o estudo e uma síntese sobre as limitações que surgiram durante o trabalho, auferindo algumas sugestões para futuras pesquisas.

## **2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

O processo de abertura comercial iniciado no final dos anos de 1980 e o avanço tecnológico internacional têm tornado mais próximos os padrões de consumo e os métodos de produção entre países. Assim, são requeridas novas estratégias empresariais que permitam a atuação em mercados cada vez mais abertos à competição internacional. As empresas, preocupadas em se manter no mercado e fortalecerem-se, adotam a estratégia da internacionalização como uma resposta aos novos desafios impostos pela economia mundial, descrito como globalização. O mercado externo tem se mostrado como uma oportunidade para seu desenvolvimento e aprimoramento, fazendo de sua atuação internacional um processo de aprendizagem valioso.

Nesta perspectiva, constitui-se de fundamental importância para o estudo compreender a internacionalização das empresas como um processo de acúmulo de conhecimentos e um fenômeno seqüencial de aprendizagem. Para isso, serão abordados também aspectos do comércio internacional, das exportações brasileiras e a participação das pequenas e médias empresas (PMEs) como elemento essencial deste estudo.

### **2.1 A globalização e as novas arquiteturas organizacionais**

O crescente inter-relacionamento das economias, fenômeno que tem se difundido com o nome de globalização, vem impondo às empresas novos conceitos e novas formas de pensar e implementar a organização produtiva. Nesse novo ambiente vão surgindo arquiteturas organizacionais que priorizam o trabalho em grupo, visando uma maior competitividade das empresas.

A globalização corresponde à progressiva retirada de obstáculos e fronteiras à ação das empresas, organizações e instituições de todos os tipos (Moreira, 1998), por meio da qual as empresas obtêm acesso simultâneo a recursos, informações e tecnologias de qualquer mercado. A globalização promove a homogeneização dos gostos, desejos e padrões de demanda dos consumidores e estimula substancialmente a competição entre as empresas. A competitividade tornou-se um imperativo da economia global.

Para Porter (1986), competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias competitivas que lhes permitam aumentar ou manter, a longo prazo, uma posição sustentável no mercado. Em relação às pequenas e médias empresas, a conquista de um espaço neste mercado competitivo passou a ser a maior prioridade. Para elas, ficou caracterizada a imposição do profissionalismo, da competência e da eficiência não só das organizações, como também de todos os talentos humanos disponíveis, em detrimento do amadorismo, da improvisação e da ineficiência.

As condições de concorrência do mercado globalizado impõem às empresas, principalmente às PMEs, a necessidade de internacionalizarem-se. Essa internacionalização traz algumas vantagens concorrenciais que se traduzem na permanência no mercado. Para Freitas & Silva (2000), os benefícios da globalização são: redução de custos, principalmente os de produção, levando a um crescimento da economia de escala; a melhoria da qualidade dos produtos, pois estes devem atender às exigências de um mercado global; a disponibilidade do produto ou serviço o mais global possível, gerando uma fidelização do cliente e a elevação da credibilidade concorrencial em relação aos concorrentes.

Os benefícios da globalização afetam tanto as empresas como o país. Para as empresas, pode-se relacionar o acesso a novos mercados e tecnologias, pois a globalização facilita a entrada a outros mercados tornando possível o

conhecimento a diferentes tecnologias; a melhoria da auto-estima organizacional, a melhoria da imagem das empresas em relação aos stakeholders e, principalmente, é um aprendizado para as empresas. Por meio do contato com outros mercados, produtos e serviços, as empresas adquirem capacidades e competências essenciais como conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para o país, há criação de empregos devido à entrada de novas empresas, entrada de divisas, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento regional, impulsionando as empresas à busca de novas alternativas de organização do trabalho, além de capacitá-las para a entrada em mercados internacionais.

Para as PMEs, a internacionalização resultou na organização de um trabalho associativo, gerando uma nova arquitetura organizacional, os consórcios de exportação, por meio dos quais as empresas dividem esforços, compartilham idéias, trocam informações e comprometem recursos, alcançando o mercado internacional.

## **2.2 O processo de internacionalização de empresas**

A internacionalização é caracterizada como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem (Goulart et al., 1996), à medida em que aumentam o seu conhecimento sobre a atuação em mercados internacionais. Um novo conhecimento é sempre fruto de um processo de aprendizagem e esta aprendizagem reflete no nível de comprometimento das empresas em seus negócios internacionais (Johanson & Vahlne, 1997 citados por Cyrino & Oliveira Jr., 2002).

Para Johanson & Vahlne (1990), citados por Machado-da-Silva & Fernandes (1999), a internacionalização é um processo seqüencial de aprendizagem que vai desde a atividade de exportação até o estabelecimento de

uma unidade de produção no exterior. A aprendizagem decorrente das novas formas de organização com vistas à internacionalização ocorre mediante processo de tentativa e erro que, a partir das vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou na comercialização internacional de produtos e serviços, reflete no próprio desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado local (Goulart et al., 1996).

A internacionalização de empresas é apreendida como um processo de acúmulo de conhecimento por meio de aprendizagem (Cyrino & Oliveira Jr., 2002) ou um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (Rezende, 2002).

Constatam-se duas vertentes de análise sobre o processo de internacionalização de empresas: na área da administração, os modelos dominantes são os “comportamentalistas”, que visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual ou evolutivo; na análise econômica, é o da teoria eclética da internacionalização, que aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização da firma (Iglesias & Veiga, 2002; Rocha, 2002).

No âmbito das teorias de internacionalização de empresas, o modelo comportamentalista que tem se destacado é o da Escola de Uppsala, tendo como um dos mais importantes documentos a pesquisa de Johanson e Vahlne (Iglesias & Veiga, 2002; Rezende, 2002, Cyrino & Oliveira Jr., 2002). Para esses autores, o processo de internacionalização se dá de forma incremental devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria por meio de estágios de operação e de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros.

Outra característica apontada pelos autores é a de que o processo de internacionalização é gradual porque existem diferenças culturais e distâncias

psicológicas entre o exportador e o mercado a ser conquistado. Essas distâncias ou diferenças geram incertezas sobre os resultados das transações e só podem ser diminuídas pelo conhecimento da outra cultura. A distância psíquica desempenha papel importante em processos de internacionalização, pois restringe investimentos iniciais em países considerados culturalmente distintos, ou seja, há evidências de que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente mais próximos (Rezende, 2002).

Nesta perspectiva, o processo de internacionalização é explicado por duas características: o conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos. O modelo foca na aquisição, na integração e no uso gradual do conhecimento acerca das operações e mercados internacionais que conduzem a um comprometimento crescente nesses mercados.

Assim, é necessário que as pequenas e médias empresas, que possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre as operações e os mercados internacionais, os custos de informação e os recursos para investir, passem a trabalhar, de forma gradual, o processo de exportar por meio dos consórcios de exportação. A exportação representa uma inovação para a firma, pois há nessa atividade uma grande incerteza que só pode ser reduzida gradualmente por meio do conhecimento, decorrente da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquiridos na atividade, ela pode comprometer mais recursos (Iglesias & Veiga, 2002). O conhecimento de mercado, considerado conhecimento tácito, assume aspecto coletivo, já que nenhum ator possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades. O conhecimento passa a ser compartilhado e, principalmente, desenvolvido em conjunto com outros atores pertencentes à rede de negócios (Rezende, 2002).

### **2.3 O comércio internacional e as exportações brasileiras**

O surgimento do comércio internacional na economia faz parte do processo de desenvolvimento das diferentes nações. Na medida em que se delimitaram as fronteiras geopolíticas entre os povos, surgiu a noção de comércio internacional. Tavares (2000, p. 8) define comércio internacional como as relações comerciais entre as nações. Porém, essas relações comerciais tornaram-se mais intensas devido aos efeitos da globalização. Pela amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente os indivíduos, as empresas e as nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nas últimas décadas do século XX.

O comércio internacional adquiriu grande importância no cenário político e econômico mundial, devido à crescente necessidade de integração para o desenvolvimento dos países.

O Brasil tem procurado aumentar essa relação entre as nações incentivando o aumento na pauta de exportações. Segundo Guimarães (2002), em 2001, o número de empresas habilitadas a exportar pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) chegou a 16.200. Em 1991, eram cerca de 12 mil empresas exportadoras, cujos valores exportados foram da ordem de US\$ 32 bilhões. Em 2001, este valor chegou a US\$ 58 bilhões, tendo um crescimento de 72% em valor e pouco mais de 34%, no mínimo, de empresas no período. Verifica-se que, na segunda metade dos anos de 1990, as exportações de produtos industrializados das pequenas empresas cresceram mais que as de médio e grande porte neste período, cujos índices foram de 77% e 18%, respectivamente. Porém, as maiores participações, em termos de tamanho de empresas, foram das maiores empresas, que responderam por mais de 80% das exportações totais durante toda a década de 1990.

Apesar deste aumento, ainda é pequena a participação das micro, pequenas e médias empresas<sup>1</sup> nas exportações brasileiras, principalmente quando comparadas a países como a Itália e Estados Unidos, onde elas respondem por aproximadamente 50% das exportações. No Brasil, essa participação é de apenas 2% do total (Mello, 2000).

A exportação, como fator importante para o desenvolvimento e o crescimento e, muitas vezes, até a sobrevivência de empresas, tornou-se motivo de estudos para vários autores. Arruda et al. (1996) constataram que, a partir dos anos de 1990 aumentou o número de empresas que se internacionalizaram, buscando uma inserção mais qualitativa no mercado externo. Para estes autores, os fatores para essa internacionalização são as experiências das empresas entrantes e, principalmente, das bem sucedidas; as empresas pioneiras, que pagam o principal e mais penoso tributo de aprendizagem desse processo; a liberalização da economia brasileira, que acentua-se no início desta década, alterando a percepção do empresário brasileiro sobre o sentido e a influência da globalização da economia e da regionalização de mercados em seus negócios e, finalmente, a criação do Mercosul, fazendo com que as empresas se voltassem para os países da região, sobretudo a Argentina, estendendo-se depois para outros países da América Latina.

---

<sup>1</sup>Segundo a FUNCEX (Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior) as empresas são classificadas: Micro 1 a 19 empregados; Pequenas – 20 a 99; Média – 100 a 499 e Grande – 500 e mais empregados.

Rocha et al. (2002) citam alguns motivos que levaram as empresas à exportação nas décadas de 1960 e 1980: tentar escapar de um mercado doméstico saturado, os incentivos governamentais, o recebimento de pedidos inesperados das exportações e a possibilidade de reduzir riscos. Porém, o que se percebe é que os motivos eram mais reativos do que proativos. Atualmente, as empresas buscam as exportações visando novos mercados, economia de escala, novos conhecimentos e experiências e, principalmente, tornarem-se mais competitivas. As empresas agora adotam uma posição mais global e mais estratégica, tornando-se, dessa forma, proativas.

Porém, para inserirem-se neste mercado global, as empresas precisam ser competitivas e, quando se trata das PMEs, há certas dificuldades de entrada no mercado internacional. A união delas por meio das redes de empresas apresenta-se como uma alternativa para superar tais dificuldades.

### 3 REDES DE EMPRESAS

A importância do papel do conhecimento na competitividade das empresas e a expansão das alianças interempresariais têm caracterizado as novas tendências do cenário econômico. Nesse ambiente, surgem novos princípios e arquiteturas organizacionais, que priorizam as formas de trabalho em grupo, a flexibilização, a cooperação e o aprendizado. Neste cenário estão surgindo as parcerias, as alianças estratégicas, as fusões e aquisições, as *joint-ventures*, os *clusters* e os consórcios de exportação que vêm caracterizando as chamadas organizações em rede. Neste capítulo serão analisadas as redes interorganizacionais, sua tipologia, a cooperação e confiança e a aprendizagem organizacional das empresas decorrente da interação em redes.

#### 3.1 Redes interorganizacionais: conceitos, características e tipologias

A união entre empresas para explorar as competências coletivas tornou-se uma solução para os diversos problemas enfrentados por elas no atual ambiente organizacional. Nesse sentido, as empresas se juntam, formando as organizações em rede que se situam como redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc., ligadas por um conjunto de relações sociais de um tipo específico (ex. amizade, transferência de fundos, etc.) (Nhoria, 1992). Partindo dessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas (Peci, 1999; Cândido & Abreu, 2000)

As organizações em rede podem significar benefícios sociais, econômicos e, principalmente, transferência de conhecimentos e habilidades,

processo chave para a inovação e aprendizagem organizacional (Pereira, 2002). Sendo o conhecimento um fator competitivo cada vez mais relevante, as empresas recorrem às alianças para obter os conhecimentos e os recursos complementares de que necessitam para alavancar as suas capacidades internas e para gerar novas oportunidades de criação de valor.

Para as PMEs, a falta de competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor é um fator limitante e a cooperação surge como alternativa para compartilhar as funções iniciais e finais desta cadeia. Essa cooperação está relacionada às redes de empresas, que passam a dominar todas as etapas da cadeia de valor e nas quais cada empresa desempenha sua função, de acordo com a sua competência essencial (Santos & Varvakis, 1999).

Assim, as redes, além de garantir a sobrevivência das pequenas e médias empresas, tornam-nas capazes de competir com as grandes, sem perder as características que as valorizam, como flexibilidade e agilidade.

Vários autores enfatizam a rede e o consórcio de empresas como alternativas perfeitamente viáveis à realidade do mercado em que as pequenas empresas atuam. Amato Neto (2000) estuda as redes de cooperação produtiva e os *clusters* regionais, salientando os aglomerados produtivos. Este autor identifica as principais tendências que vêm se solidificando na economia moderna, que são relacionadas às formas de relações intra e interempresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só nos países industrializados, como nos chamados países emergentes, como México, Chile, Argentina e Brasil.

O conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. Etimologicamente, o vocábulo rede possui vários significados. Origina-se do latim - *retis*, significando entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir da noção de entrelaçamento, malha e

estrutura reticulada, a palavra rede foi ganhando novos significados, passando a ser empregada em diferentes situações.

No contexto das organizações e dos negócios, uma rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Surgiram daí vários tipos de redes, tais como as de inovação, as estratégicas, as flexíveis e as multidirecionais de pequenas e médias empresas (Cândido, 2002).

Cândido & Abreu (2000) definem rede organizacional como uma estrutura da qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Assim, as redes propiciam às PMEs as condições necessárias de sobrevivência. Por meio de informações dos mercados interno e externo, cursos de aperfeiçoamento, auxílio financeiro e planejamento de marketing, as PMEs modificam sua estrutura organizacional interna, incorporam novas tecnologias, ampliam seus produtos e conquistam novos mercados.

Porter (1999) conceitua redes como o procedimento organizacional de atividades produtivas de coordenação e/ou cooperação interfirmas. Essa concepção de aliança tem como objetivo fortalecer as atividades de cada empresa da rede.

Josserand (1996) resume a idéia de redes em duas premissas centrais: a existência de uma interdependência entre os membros e de normas e valores comuns, gerando uma necessidade de confiança entre seus atores.

Para Ceglie & Dioni (1999), citados por Motta (2002), as empresas em rede cooperam no desenvolvimento de projetos comuns, uma complementando a outra em especialização para resolver problemas comuns, conquistar novos

mercados, alcançar escala e outros objetivos que vão além do alcance individual das empresas. Para Geindre (1996), a rede é uma forma de organização entre empresas na qual a coordenação e o controle são assegurados, principalmente, por meio da confiança dividida entre atores e da qual o objetivo é o de cooperar.

Cândido & Abreu (2000) definem as formas assumidas pelas redes: bilateralidade/multilateralidade, quando envolvem dois ou mais elementos, respectivamente; homogeneidade/heterogeneidade, quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os seus componentes; formalidade/informalidade, quando envolvem ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos; estática/dinâmica, quando são mais ou menos influenciadas pelas forças ambientais, conseqüentemente criando um certo grau de convivência com as mudanças.

### **3.1.1 Características das redes interorganizacionais**

Na formação das redes interorganizacionais é possível destacar alguns pontos comuns entre os vários enfoques conceituais relativos às suas principais características, que são: interdependência, autonomia e flexibilidade.

Por interdependência, principal fator que influencia a coordenação interorganizacional, entende-se a situação em que dois ou mais atores precisam e são dependentes de um outro, não existindo um *status* de subordinação. As organizações relacionam-se com outras unidades sociais, como organizações públicas ou privadas.

Em relação à autonomia, verifica-se que um aspecto diferencial das redes é que todas as organizações participantes mantêm a sua autonomia. Apesar de estar formando uma nova estrutura, cada empresa mantêm a sua particularidade.

A flexibilidade é uma importante característica das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com as suas incertezas. As empresas que integram as redes possuem estruturas mais leves que as hierarquias tradicionais, sendo mais adaptáveis aos ambientes complexos, variáveis e turbulentos.

Autores como Ulharuzo & Fensterseifer (1996), Cândido & Abreu (2000), Motta (2002) e Cândido (2002) caracterizam as redes como um complexo de relações cooperativas no desenvolvimento de projetos comuns, uma complementando a outra. Os princípios fundamentais deste processo são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

O caráter flexível das redes é abordado por Nhoria (1992) ao expor que o novo ambiente competitivo tornava a perspectiva de rede um fato para as empresas em que, tanto internamente quanto nas suas relações externas, as organizações podiam ser analisadas como redes sociais. Uma outra perspectiva das redes organizacionais relaciona-se aos custos de transação.

A teoria de custos de transação foi instituída por Williamson, motivada pelo trabalho de Coase (1937), que desenvolveu uma nova teoria de economia institucionalista, contrapondo-se à que dominava a teoria econômica nos EUA no início do século XX. Williamson (1998), tem como preocupação inicial explicar a existência e as fronteiras da empresa, invocando uma noção genérica de custos de transação como um custo de utilização de mercado como forma de coordenação.

Para Coase (1937), citado por Williamson (1998), existem duas estruturas distintas na economia: a firma (hierarquia) e o mercado.

Na firma existem os custos de produção que são relacionados ao processo de fabricação de um produto. Já no mercado existem os custos de transação, aqueles relacionados ao processo de troca. Entre o mercado e a

hierarquia tem-se a chamada estrutura híbrida, que pode ser exemplificada pelas parcerias, alianças e acordos entre empresas, as quais mantêm autonomia e certa dependência para realizarem a transação da melhor forma possível, evitando os custos de internalizar (hierarquizar) toda a transação e os riscos do mercado.

Os custos de transação são aqueles associados à formulação, negociação e execução de contratos, incluindo os custos de vigiar o cumprimento dos mesmos.

Williamson baseia-se em duas premissas centrais: a racionalidade limitada (Simon, 1945) e o oportunismo. A teoria dos custos de transação reconhece que a nossa cognição é limitada. Se houvesse uma racionalidade plena sobre o comportamento do outro, seria possível antecipar o comportamento oportunista e anulá-lo. Pode-se dizer que o comportamento oportunista está negativamente relacionado com a confiança, que é necessária para reduzir os custos de transação. Assim, a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, o que conduz a contratos que são incompletos, no sentido de que é impossível para os agentes econômicos projetarem todos os acontecimentos futuros, pois a realidade é permeada por elevado grau de dinamismo.

Para Araújo (2000), a abordagem de Williamson reduz as relações interorganizacionais a uma forma de coordenação instável e problemática. Instável porque se os custos de transação diminuïrem, a relação de dependência mútua dissolve-se numa relação típica de mercado. Ao contrário, se os custos de transação subirem, a integração vertical torna-se a solução óbvia e a relação de dependência mútua entre duas partes autônomas é substituída pela relação de comando hierárquica dentro da mesma organização. As relações interorganizacionais são problemáticas porque o pressuposto de oportunismo se mantém, independentemente de qualquer outro fator.

Uma das formas de contornar as dificuldades que a teoria de Williamson sofre quando confrontada com o fenômeno de relações interorganizacionais

consiste em abrandar alguns dos pressupostos em que a teoria assenta-se. O pressuposto de oportunismo como característica intrínseca e imutável do agente econômico pode ser abandonado, dando lugar a uma visão mais flexível e socializada do agente. A noção de oportunismo mantém-se, mas passa de constante a variável. A noção de contrato formal é substituída por um misto de contratos e confiança mútua, funcionando como um suplemento para cobrir as penumbras que os mecanismos contratuais não cobrem eficientemente e como reserva contra imprevistos (Araújo, 2000).

A existência e a estabilidade das relações interorganizacionais passam, então, a ser explicadas pela confiança mútua que é construída no desenvolvimento da relação.

Conforme Cardoso et al. (2002), pode-se resumir as diversas teorias sobre redes organizacionais da seguinte forma: as redes são compostas por diferentes atores/organizações que interagem entre si e detêm, cada um, um conjunto de recursos; essas organizações participantes da rede mantêm um razoável grau de independência formal/contratual entre si; existem relações “não formais” de dependência significativa entre os participantes de uma rede, que se aprofundam à medida em que dinamicamente se desenvolvem os laços entre os participantes; as interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos, mas são repetidas ao longo do tempo, configurando padrões e evoluindo, e, finalmente, a organização em rede pressupõe a existência de objetivos/interesses comuns ou complementares entre os participantes.

Dentro dessas características, as redes envolvem a noção de flexibilidade, inovação, incrementalismo e, principalmente, a noção de cooperação com competição. Apesar de serem competitivas, as empresas em redes cooperam entre si envolvidas por objetivos comuns que são aqueles que as tornam mais aptas e capazes de perceber as mudanças do ambiente e adaptar a elas.

### 3.1.2 Tipologia das redes

Grandori & Soda (1995) classificam as redes evidenciando os mecanismos de coordenação e distinguindo duas dimensões na sua composição: se são formalizadas ou não e se são centralizadas ou não. As redes centralizadas são chamadas de simétricas e não possuem agente central enquanto as redes assimétricas possuem um agente central. Segundo essa classificação, os autores identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, como apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Tipos de redes

TIPO	DESCRIÇÃO
Redes sociais	Informalidade das relações entre as empresas.
Redes burocráticas	Contrato formal definindo o relacionamento entre os membros.
Redes proprietárias	Acordos relativos aos direitos de propriedade entre os acionistas das empresas.

Fonte: Grandori & Soda (1995)

Casarotto & Pires (1999) apresentam duas estruturas de redes de empresas que melhor se integram à realidade das micro, pequenas e médias empresas. Elas são divididas em redes *topdown* e redes flexíveis.

As redes *topdown* são um tipo de estrutura que se caracteriza quando uma empresa de menor porte fornece direta ou indiretamente sua produção à uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerizações e outras formas de repasse de produção. A pequena empresa funciona como subsidiária da empresa-mãe, ou seja, a primeira fornece os insumos e a última

realiza a montagem final. Nessa estrutura, os fornecedores são altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e possuem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

As redes flexíveis são caracterizadas pela cooperação entre empresas independentes e ocorrem quando elas se reúnem formando um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, simulando a administração de uma grande empresa, mas com muito mais flexibilidade de atendimento a produtos diferenciados. As redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estrutura funcionais, de acordo com o segmento de mercado em que se encontram o produto envolvido e o nível de cooperação entre as empresas.

De acordo com essa estrutura apresentada por Casarotto & Pires (1999), as empresas em redes tendem a interagir de forma mais ativa do que em um ambiente aberto, como o de mercado. Há maiores possibilidades de trocas de experiências e acessos a novos mercados. Essas experiências beneficiam as empresas e as incentivam a agir coletivamente, formando relações de confiança e de reciprocidade.

Exemplos de redes flexíveis são as existentes na região de Emília Romagna, na Itália, onde pequenas firmas de artesãos cooperam e concorrem entre si ao mesmo tempo. Estas redes são formadas por pequenas e médias empresas de origem familiar e são apoiadas por uma infra-estrutura de associações de comércio e negócios e centros de pesquisa que prestam serviços sob medida às necessidades das empresas, como treinamento e P&D. Dessa forma, as empresas tornam-se mais eficientes, o que é resultado de uma ação coletiva que proporciona ganho comum a todo aglomerado. O que se percebe na região da Terceira Itália é a forte concentração de cooperação, nas relações sociais, existente na empresa, entre empresas e entre as empresas e a comunidade.

Enfim, as tipologias apresentadas por Grandori & Soda (1995) e Casarotto & Pires (1999) relacionam as empresas a um formato de estrutura interorganizacional no qual, juntas, as empresas adquirem mais sinergia do que se atuassem individualmente. Neste formato, ocorre o desenvolvimento de novas concepções organizacionais pautadas na confiança e cooperação entre empresas.

### **3.2 Confiança e cooperação como base para formação das redes**

As relações entre empresas passaram, nas últimas décadas, por várias transformações, sendo uma delas ocasionadas pela concorrência e competitividade empresarial. As relações que antes eram conflituosas transformaram-se em relações baseadas na confiança (Amato Neto, 2000).

O conceito de confiança tem servido como base para estudar as relações interorganizacionais. Vários autores têm se dedicado a esse tema, que é considerado de caráter multifacetado e complexo, como Mariz (2002)<sup>2</sup>, Balestro e Mesquista (2002), Costa (2000) e Child (1999) que se baseiam nos trabalhos de Lewicki & Bunker (1996) e Lane (1997) os quais identificam três dimensões da confiança. Para Araújo (2000), as relações interorganizacionais são fundamentalmente caracterizadas por combinações híbridas de regras formais e informais e esta composição pode variar em função do tempo para a mesma relação. Para este autor, esse fato, por si só, torna particularmente difícil distinguir em que medida as relações interorganizacionais são governadas pela confiança e por qual forma de confiança.

A confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa, o grupo ou as organizações não irão agir de maneira oportunista, e que as ações do outro

---

<sup>2</sup> Kramer (1999), Bachmann (1998), Creed & Miles (1996), Sheppard & Tuchinsky (1996), citados por Mariz (2002)

serão benéficas em lugar de prejudiciais (Robbins, 2002; Gambetta, 1988 citado por Child, 1999). Estas expectativas positivas vão além das características ou intenções das pessoas, o que inclui considerações sobre a situação e os riscos associados com a possibilidade de vir a agir de acordo com as mesmas expectativas.

Considerando a confiança como tendo caráter multidimensional e interativo, Costa (2000) distingue dois subtipos de confiança. O primeiro tipo é a confiança interpessoal, que se refere à confiança entre pessoas. Está baseada em percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos ou grupos. Esta forma de confiança está mais relacionada à dimensão afetiva e mantém-se por meio do relacionamento interpessoal. O segundo tipo é a confiança institucional, que se refere à confiança depositada em agentes impessoais, como as instituições sociais, políticas e econômicas e é mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais devido ao caráter anônimo destes sistemas.

Nos consórcios de exportação, a confiança nos órgãos governamentais e órgãos de apoio vai se manifestando por meio dos inúmeros consórcios que estão surgindo. Isto porque o Estado tem assumido a tarefa de promover as atividades de cooperação entre empresas por meio de financiamentos e da capacitação das empresas para a exportação.

Clegg & Hardy (2001, p. 299) consideram que *“a confiança reduz a complexidade ao assegurar que o sistema social está baseado em expectativas mútuas sobre o comportamento futuros dos atores, encorajando atores sociais a selecionarem opções específicas de ação e reação”*. Assim, à medida em que há confiança, há possibilidade de coordenação dos agentes sociais, pois há cooperação entre as partes, reduzindo o comportamento oportunístico.

Outra dimensão do conceito de confiança, como fenômeno social complexo, estabelece três formas pelas quais a confiança se manifesta: a confiança calculista, a confiança cognitiva e a confiança com base na identificação ou identificadora.

A confiança calculista é constituída da expectativa de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Os atores possuem informações parciais sobre o comportamento futuro daquele em quem confiam. Tenta-se calcular o risco de ser traído na relação com o outro, pois confiar é mais vantajoso do que a possível perda diante de um comportamento oportunista da outra parte. Para Child (1999), a confiança calculista se aplica às relações que são novas, sendo importante na fase de formação de alianças estratégicas.

A confiança cognitiva baseia-se na capacidade de prever o comportamento da outra parte. Esta confiança pode provir do conhecimento do papel particular ocupado pela pessoa em quem se confia, por meio de informações prestadas por terceiros, sendo esta última fonte considerada menos confiável. Para Doney (1998) e Shane (1994), citados por Balestro & Mesquita (2002), é possível vincular a confiança a valores culturais de um determinado país. Isto explicaria porque instituições muito específicas de uma dada cultura nacional ou regional facilitam a existência de confiança. Mesmo com suas características universais, a confiança possui relação com as normas sociais em determinado ambiente cultural e os valores que o norteiam.

A confiança cognitiva ou baseada no conhecimento desenvolve-se à medida que a relação se constrói. Quanto mais se conhece o parceiro, mais facilmente se poderá confiar nele.

A confiança identificadora é a forma mais elevada de confiança. Ela se baseia nas necessidades, preferências e modos de pensamento comuns, fazendo com que as partes não apenas se conheçam e se identifiquem, mas compreendam, inclusive, o que é necessário fazer para manter a confiança entre

elas. O compartilhamento de interesses, característico dessa forma de confiança, torna possível que um indivíduo, grupo ou empresa permita que o(s) parceiro(s) aja(m) em seu nome. Essa confiança encontra, provavelmente, um paralelo no nível mais pessoal.

Percebe-se, portanto, que trata-se de um processo dinâmico, ou seja, o nível de confiança vai evoluindo de acordo com as características observadas pelos parceiros uns nos outros, podendo ser compreendida como uma sucessão de estágios. Assim, na passagem do estágio da confiança cognitiva, baseada no conhecimento, para o da confiança identificadora, em que as partes aprendem uma sobre a outra, elas podem também começar a se identificar em termos de necessidades, preferências e prioridades. Conforme Mariz (2002), a identificação acarreta a busca por maior conhecimento mútuo entre as partes, o que pode estabelecer, ao mesmo tempo, novas bases para a confiança cognitiva.

Portanto, o processo de evolução da confiança permite desenvolver relações mais estáveis, tanto entre as pessoas nas organizações parceiras, como também entre os agentes que apoiam a formação das redes interorganizacionais. Por meio do acúmulo de conhecimentos, novos aprendizados e novas possibilidades de ações conjuntas reforçam a aliança empresarial, acarretando em maior cooperação entre as partes.

### **3.2.1 Fases da evolução da confiança em uma rede de empresas**

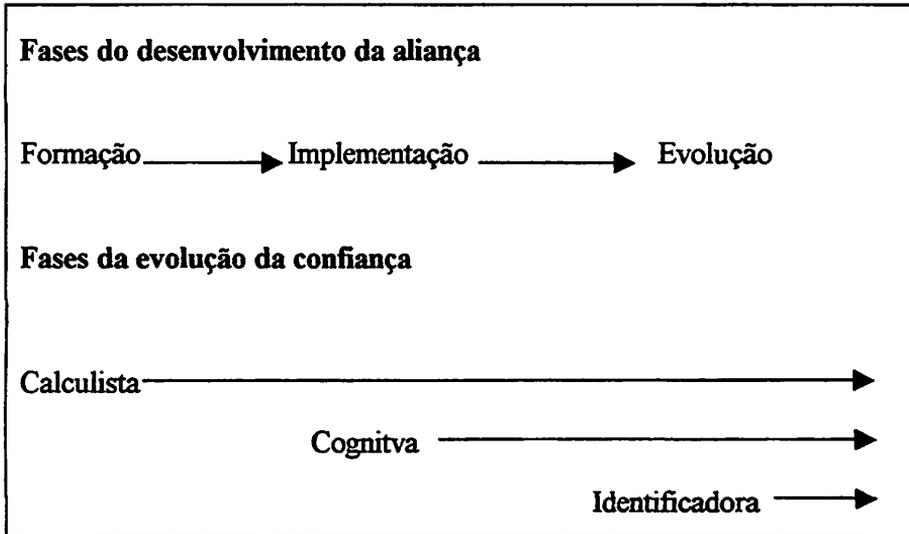
Um modelo de evolução da confiança nas alianças estratégicas foi desenvolvido por Child (1999). Segundo este autor, esta evolução coincide com a evolução das alianças estratégicas, no que grande parte dos estudiosos concorda. As alianças estratégicas experimentam três fases de desenvolvimento: formação, implementação e evolução. Formação é a fase em que se manifesta um interesse de formar uma aliança; há uma seleção dos sócios potenciais e

negociação de um acordo ou contrato. Como não há entre eles, ainda, grandes afinidades, esta fase baseia-se no cálculo da forma como os participantes guiam suas decisões. Surgem aí as primeiras oportunidades de se estabelecer um conhecimento mútuo e até mesmo afeto mútuo entre as pessoas que fazem os contatos interorganizacionais.

Na segunda fase, a de implementação, a aliança é estabelecida como um empreendimento produtivo e as pessoas são designadas ou apontadas pelos sócios, os sistemas são instalados e as operações se iniciam. Esta fase é de grande importância para o desenvolvimento da aliança. Child (1999) ressalta que, caso os sistemas instalados para gerir a aliança contribuam para a qualidade do conhecimento de apenas de uma das partes, a confiança interorganizacional poderá ser prejudicada. Nesta fase predominam a confiança cognitiva e a identificadora.

A terceira fase é caracterizada pela implementação, que é chamada de evolução e que refere-se ao modo pelo qual a aliança se desenvolve seguindo as regras de seu estabelecimento. Neste momento, predomina a confiança identificadora, que surge nas fases mais maduras das alianças, em que há identificação mútua e até laços de amizade.

A confiança aumenta a partir dos conhecimentos e afinidades entre as partes ou instituições o que se dá com o tempo. À medida que se desenvolvem as alianças verifica-se um crescimento do comprometimento e da cooperação entre os pares. Entretanto, como afirma Mariz (2002), baseada nos trabalhos de Sydow (1998), a confiança não pode ser deliberadamente criada mas há mecanismos que favorecem o seu surgimento. Nas relações interorganizacionais, por exemplo, a confiança pode ser influenciada pela seleção de organizações confiáveis, segundo critérios de competências e valores comuns, aumentando as chances de surgimento de confiança cognitiva e identificadora em um estágio mais avançado, conforme Figura 1.



**FIGURA 1: Fases do desenvolvimento da aliança e da evolução da confiança**

Fonte: Child (1999)

Por fim, a Figura 1 remete à coincidência das fases do desenvolvimento de uma aliança estratégica e da evolução da confiança, reforçando que a confiança é um fenômeno interpessoal. Porém, existe a confiança nos sistemas, quando ela é depositada nas organizações participantes, nos órgãos de apoio da rede e na própria rede interorganizacional. À medida que esta relação é intensificada, por meio da qualidade da confiança mútua existente entre os indivíduos e os sistemas, a confiança passa por fases de maior entendimento e cooperação entre os parceiros.

### **3.2.2 Confiança e cooperação nas relações interorganizacionais**

No caso da cooperação entre empresas, pode-se afirmar que a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa. Balestro & Mesquita (2002) ressaltam que, em um mundo de crescente incerteza e complexidade, a confiança surge como um mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional do que o poder hierárquico e a supervisão direta, dada a racionalidade limitada dos agentes. Em níveis mais elevados de cooperação, a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e contribuir, enfim, para a redução dos custos de transação.

A cooperação, assim como a confiança, é elemento preponderante para o relacionamento interorganizacional, na medida em que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a uma rede.

Verri (2001) relaciona alguns fatores que contribuem para a existência da cooperação entre empresas: fatores defensivos, como as respostas às pressões para redução nos custos de produção e de transação; fatores de ataque, como as oportunidades de diversificação ou penetração em novos mercados; fatores ligados à verticalização da produção, quer por motivos defensivos ou por motivos de ataque e fatores devido à pesquisa de novas tecnologias, ou o desenvolvimento de produtos com estas tecnologias e aproveitamento sinérgico de competências essenciais de cada empresa para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados.

A abordagem da cooperação e confiança como sustentação das redes reflete na busca de vantagens competitivas. As empresas, por meio da colaboração, vão adquirindo novos conhecimentos que se traduzem em uma

aprendizagem organizacional, desenvolvendo competências para atuar no ambiente competitivo em que estão inseridas.

Portanto, a confiança e a cooperação intensificam a relação de aprendizagem interorganizacional. À medida que surgem novas formas organizacionais, ocasionadas pelas mudanças no ambiente empresarial e econômico, a confiança é tida como crucial para o funcionamento entre empresas.

### **3.3 Aprendizagem organizacional nas redes de empresas**

#### **3.3.1 Processo de aprendizagem organizacional**

No contexto da aprendizagem organizacional, é fundamental destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a noção de coletividade prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que ela construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. A aprendizagem individual transforma-se, então, em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais. Esses novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo, têm transformado as organizações em organizações de aprendizagem.

A organização de aprendizagem ou organização aprendiz caracteriza-se como aquela que possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências por meio da alteração do seu comportamento organizacional (DiBella, 1999). As organizações aprendizes demonstram grande habilidade para a solução sistêmica de problemas, experimentação, aprendizagem pela própria experiência e pela experiência de outras organizações e para transferência de conhecimentos (Garvin, citado por DiBella, 1999).

As pequenas e médias empresas, por possuírem uma estrutura mais flexível e adaptarem-se de forma mais rápida às mudanças, podem ser consideradas formas de organização aprendiz. Seus dirigentes buscam novas formas de tornarem-nas mais competitivas e alcancem novos mercados por meio da experiência de outras firmas, de novos conhecimentos, novas formas de aprendizagem e até com os próprios erros.

Vários autores têm identificado maneiras das empresas aprenderem e transferirem conhecimentos e *insights*. Dentre eles, Garvin (citados por Fleury & Fleury, 1995), que identifica cinco possibilidades de aprendizagem. A resolução sistemática de problemas, que contempla diagnósticos elaborados com o uso de métodos científicos e a utilização de dados para a tomada de decisão e recursos da estatística para organizar as informações e fazer inferências; a experimentação, que consiste na procura sistemática e no teste de novos conhecimentos via método científico e é motivada pelas oportunidades de expandir horizontes; a experiência passada, que se apóia na sistemática de revisão e avaliação de situações de sucesso e fracasso da própria organização, seguida da disseminação dos resultados entre os membros integrantes; a circulação de conhecimento orienta-se pela circulação rápida e eficiente de novas idéias por toda a organização como forma de aumentar seu impacto por serem compartilhadas coletivamente; por fim, a observação das experiências realizadas por outras organizações é vista como importante caminho de aprendizagem. É nesta possibilidade que os consórcios de exportação se inserem. Com base nas experiências de outros consórcios, principalmente os consórcios italianos, eles se identificam e buscam percorrer este caminho, tornando-se aprendizes do mercado internacional. As abordagens sobre organizações que aprendem enfatizam a capacidade que as empresas precisam ter de se adaptarem às mudanças que ocorrem no mundo.

Senge (1990) refere-se a duas formas de aprendizagem: aprendizado adaptativo, que habilita a organização a lidar com o seu meio e refere-se ao ambiente, e o aprendizado generativo, aquele voltado à criação, que conduz às novas formas de se olhar o mundo e tem como foco os sistemas que controlam os eventos.

Além dessas formas, Senge (1990) desenvolveu cinco disciplinas que tratam a questão das organizações capazes de aprender. A primeira relaciona-se ao raciocínio sistêmico, que destaca a importância da visão processual, ou seja, tem como objetivo tornar clara a visão de conjunto a partir da qual as alterações necessárias à melhoria da organização seriam identificadas. A segunda disciplina, o domínio pessoal, entendido como a necessidade de desenvolver as pessoas, é a capacidade dos indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas aspirações pessoais. A terceira são os modelos mentais que ele identifica como as idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam a visão de mundo e os comportamentos pessoais. Diante das mudanças do ambiente e com base nas experiências adquiridas no mercado internacional e com os parceiros, as empresas consorciadas vão adquirindo novas percepções do mundo econômico, criando as suas imagens e alterando essa visão de mundo. A quarta, o objetivo comum, é considerado como a busca de imagens do futuro que promoveriam o engajamento dos membros da organização. A última disciplina é o aprendizado em grupo, que retoma a importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais.

A aprendizagem organizacional é vista como uma estratégia capaz de tornar as empresas mais competitivas à medida que elas ofereçam um ambiente propício para criação, experimentação e busca de novos conhecimentos. Os dois modelos desenvolvidos relacionam-se às mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial, fazendo com que as empresas busquem novas alternativas

de trabalho. Fatores como a internacionalização dos negócios, a globalização da economia e os avanços tecnológicos e de informação, fazem com que as empresas desenvolvam o seu potencial de aprender, reaprender e até desaprender a partir de experiências passadas e dos novos modelos organizacionais como o trabalho associativo.

Enfim, a aprendizagem organizacional, muitas vezes, pressupõe a transformação das estruturas e dos estilos cognitivos, ou seja, o modo como as pessoas adquirem, organizam e fazem uso das informações. Por meio dessas interações e da forma como a aprendizagem é absorvida pelos indivíduos, as mudanças ocorrem e o aprendizado organizacional transforma-se em novas alternativas e possibilidades econômicas às empresas.

### **3.3.2 Processos de aprendizagem em redes de empresas**

A capacidade de aprender com outras empresas é uma maneira de as firmas alcançarem seus objetivos principais, entre eles maior participação no mercado interno, alcance de mercados externos, melhor rentabilidade a longo prazo, introdução de novos conhecimentos e trabalho conjugado. Por essa razão é importante compreender como as organizações aprendem e como elas estão mudando, a partir desta prática de trabalho coletivo. Para Mohrman & Mohrman Jr. (1995), é fundamental, para a sobrevivência das organizações, que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de adaptar-se à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo, assim, sua sobrevivência.

Certos modelos gerenciais são capazes de promover inovação, aprendizado e mudanças, como é o caso das redes organizacionais, especificamente dos consórcios de exportação, que é uma nova forma de

arquitetura organizacional por meio da qual as empresas aprendem a trabalhar coletivamente e de forma cooperada.

A eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais é resultado da maneira como as empresas se integram e de como desenvolvem os vários tipos de relacionamentos. O aprendizado aqui compreende uma série de situações que envolvem aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o “feedback” de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros (Gibb, 1997).

O aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir às mudanças ambientais, quando ela acrescenta novos padrões de atividade descartando aqueles que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividade a eventos ambientais peculiares (Mohrman & Mohrman Jr., 1995).

Constata-se que a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que elas buscam desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando-as mais competitivas.

Dodgson (1993) salienta que o interesse nesse campo é justificado pela percepção da necessidade que as empresas têm de constante adaptação às mudanças ambientais. Para ele, o processo de aumento do repertório de habilidades de uma organização é denominado de aprendizado organizacional.

Por incorporar a noção de mudança contínua, por ser um conceito dinâmico e focar as esferas individual, grupal e organizacional, o aprendizado organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais (DiBella, 1999; Mohrman & Mohrman Jr., 1995; Dodgson, 1993). Traduzindo de uma

maneira mais simples, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade ou ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento (DiBella et al., 1996, p. 363 citados por Cabral, 2000).

A aprendizagem organizacional está associada ao conhecimento, ou seja, implica na aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. A criação do conhecimento organizacional é definida por Nonaka & Takeuchi (1997, p. 1) como a *“capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”*. Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento organizacional é criado por meio do contínuo diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora sejam os indivíduos que geram novos conhecimentos, é a organização que desempenha um papel fundamental na articulação e amplificação destes conhecimentos.

O conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser adquirido em livros, especificações técnicas, projetos, etc. O conhecimento tácito apresenta as dimensões técnica e cognitiva, é pessoal e específica do contexto, podendo ser expresso somente por meio de ações, comprometimento e envolvimento em situações específicas. É adquirido por meio da experiência, da observação, da imitação e da prática.

A aprendizagem organizacional deve envolver um processo no qual a aprendizagem de um indivíduo particular possa ser compartilhada pelos demais e possa ser integrada à aprendizagem total. Mesmo sendo a única entidade na organização que é capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e grupais. O conhecimento individualmente produzido

torna-se organizado ao ser intercambiado e aceito por outros indivíduos (Cabral, 2000).

Percebe-se, assim, que o conhecimento e a aprendizagem organizacionais estão intimamente relacionados e são elementos essenciais na atividade organizacional. Silva (2000) reforça que o conhecimento é considerado um recurso econômico com características únicas, pelo fato de não ser escasso e nem consumido quando utilizado. Ao contrário dos outros recursos, ao ser utilizado, seu estoque aumenta. Já os processos de aprendizagem são dinâmicos e aumentam o estoque de conhecimento, dando origem a novas habilidades e levando à criação de novos conhecimentos. A aprendizagem pode ocorrer em diversas atividades rotineiras de produção (*learning by doing*), consumo, com o uso e a adoção de novos produtos (*learning by using*) ou por meio da interação entre agentes (*learning by interacting*).

## 4 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

O comércio internacional tem grande importância para a economia de países em desenvolvimento, como o Brasil. A entrada de novas empresas neste tipo de comércio é um imperativo para o crescimento das exportações, mas o que se convencionou chamar de globalização da economia e que tornou os mercados mais competitivos. Dessa forma, o incentivo para que as pequenas e médias empresas (PMEs) atuem no mercado internacional tem sido uma alternativa econômica que conta com o apoio do governo federal, na medida em que isso contribui para a geração de renda e de emprego, para a entrada de divisas necessárias ao equilíbrio das contas externas e para garantir o futuro das próprias empresas.

Pequenas e médias empresas, entretanto, atuando de forma isolada, não possuem escala para uma competição global, em diversos fatores, como marca, marketing, logística, tecnologia e mobilização de capitais. Assim, a união dessas empresas tem sido uma alternativa de permanecer no mercado e manter a competitividade. Os consórcios de exportação entre PMEs, em particular, tem se revelado como uma opção estratégica para que tais organizações mantenham-se no mercado globalizado.

### **4.1 Consórcios de exportação: formação, conceitos, características e benefícios**

No Brasil, os consórcios de exportação não são novidade. Eles começaram a aparecer a partir de 1980, quando o então Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o CEBRAE, hoje reorganizado como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, ou apenas SEBRAE, por meio do Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média

Empresa Exportadora, PRONAEX, começou a estimular a formação de consórcios de exportação, tomando por base a experiência de países, como a Itália, Estados Unidos e Cingapura, entre outros (Lara, 1986).

O PRONAEX foi constituído para prestar assistência técnica às empresas, individualmente ou sob a forma de consórcios, podendo oferecer apoio técnico-gerencial aos subsistemas de compras, produção, custos e vendas. Inicialmente foram criados os consórcios de exportação sob a coordenação e gerência dos agentes estaduais do então CEBRAE. Eram os Centros de Apoio Gerencial, CEAGs. Depois, o objetivo passou a ser o de capacitar as pequenas e médias empresas para a atividade exportadora. Porém, tais tentativas não obtiveram os resultados almejados devido a vários fatores, como a instabilidade cambial, a descontinuidade da política, os planos econômicos inseguros, o custo Brasil, a cultura gerencial isolacionista e o grande mercado interno. A partir de 1997, o governo retomou a idéia de incentivar os consórcios de exportação.

Atualmente, o Brasil tem procurado aumentar o volume de suas exportações dando ênfase à participação das micro e pequenas empresas por meio da criação destes consórcios. As evidências têm demonstrado que, para responder de forma ampliada ao mercado externo, as PMEs não conseguem ser bem-sucedidas agindo isoladamente ou individualmente (Guimarães, 2002; Amato Neto, 2000). Entre as razões deste insucesso estão o crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais e as dificuldades inerentes a elas, como inabilitação técnica, inexperiência no campo internacional, conhecimento limitado de outros idiomas, escassez de recursos, etc.

Acredita-se que a criação de novas forças competitivas baseadas em movimentos e ações compartilhados entre atores com objetivos convergentes, possam tornar as empresas mais competitivas, além de, muitas vezes, ser uma alternativa de sobrevivência para as PMEs (Levistky, 1996 citado por Rovere, 2003). Dentro dessa visão de coletividade, os consórcios de exportação

despontam como uma forma de desenvolver uma rede de relacionamentos entre empresas e entre estas e as instituições de apoio. Os consórcios são desenvolvidos segundo uma política de apoio governamental, empresas e agências de desenvolvimento. Como representante do governo, a Agência de Promoção de Exportações (APEX), desde 1997, tem apoiado as exportações visando ao aumento sustentado do volume das exportações e melhorando a capacidade exportadora das PMEs.

Os consórcios de exportação constituem tipos de agrupamentos de empresas independentes, com interesses comuns que, pela junção de sinergias e do trabalho conjugado e cooperativo, vêm promover as exportações, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização, além de ser um processo de aprendizado interativo. Uma característica marcante do consórcio é o fato de as empresas participantes conservarem a particularidade e sua estrutura administrativa.

Para Maciel & Lima (2002), os consórcios de exportação caracterizam-se por: serem formados por no mínimo, três empresas que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação; serem formados por empresas industriais, em alguns casos por empresa comercial; os produtos das empresas consorciadas costumam ter um mesmo canal de distribuição; as empresas participantes firmam um compromisso econômico ou comercial, definindo direitos e deveres de cada uma em relação ao consórcio e entre elas; os produtos das empresas devem ser complementares entre si ou do mesmo tipo; há uma repartição de poder entre os participantes, não havendo nenhuma empresa que tenha, por si mesma, poder de decisão sobre a outra e, normalmente, são formados por micro, pequenas ou médias empresas.

Acrescente-se a estas características, o fato de que as operações relacionadas à exportação são delegadas a um organismo centralizado, como uma *trading company* ou a apenas um gerente de exportação, função

desempenhada por um gerente responsável por grande parte do sucesso do consórcio. Este gerente não deve possuir nenhuma relação com qualquer das empresas participantes para que não haja benefício para alguma das consorciadas.

A aplicação e implementação dos consórcios podem trazer benefícios às empresas, como as melhorias do nível de *design*, qualidade, embalagem, processos produtivos, redução de riscos da internacionalização e dos custos para as empresas, incorporação de tecnologia, conhecimentos do mercado internacional e dos processos de exportação. De acordo com o Centro de Comércio Internacional (1983), essa forma de cooperação propicia a facilidade de penetração em novos mercados, o acesso a novos tipos de fornecedores, a redução do risco por meio da diversificação dos negócios, a redução de flutuações sazonais nas vendas e o maior poder de barganha com os intermediários. Os principais benefícios, contudo, são o aumento efetivo do volume de exportações, a melhoria dos produtos locais devido à melhoria nas técnicas de produção, a introdução de melhores equipamentos e de controle de produção, a diversificação da linha de produção e as vantagens de escala.

Apesar dessas vantagens, ainda é pequeno o número de empresas que participam dos consórcios de exportação. As principais razões para isso são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as linhas de produtos competitivas, o temor quanto à segurança de informações que as empresas-membro consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a carência de especialistas em gerência e marketing e os problemas de identidade das empresas participante (Centro de Comércio Internacional, 1983). Tomelin (2000) ainda destaca a individualidade das empresas e dos seus dirigentes em ganhar o máximo de vantagens. Os empresários se preocupam mais com a vantagem que seu concorrente irá adquirir do que com o sucesso de o seu próprio negócio.

Vários autores têm se dedicado aos estudos sobre consórcios de exportação. Um dos primeiros a trabalhar esse tema foi Lara (1986). Para ele, o sucesso na atividade de exportação depende de fatores relacionados ao ambiente interno e externo em relação ao mercado a ser atingido e, por meio do consórcio de exportação, as empresas são auxiliadas para desenvolver as capacidades técnica, comercial e administrativa, além de conhecer o consumidor e os seus costumes.

Rodrigues (1999) identificou que a possibilidade de realização de melhores negócios devido ao poder de barganha das empresas, além do suporte auferido pelo consórcio, é uma arma poderosa para a inserção e desenvolvimento mais maduro de empresas na atividade de comércio exterior. Tomelim (2000) definiu alguns indicadores de sucesso que as empresas devem seguir para a melhor condução da formação dos consórcios. São eles: *interesse*, a formação do grupo deve surgir do interesse dos empresários; *planejamento*, é necessário, na formação do grupo, definir se serão grupos voltados à produção, promoção ou comercialização conjunta; *homogeneidade do grupo e dos produtos*, o consórcio deve ter a participação de empresas homogêneas, tanto em suas características técnicas, gerenciais, culturais e sociais, além dos produtos serem homogêneos ou complementares e que atendam a um mesmo canal de distribuição; *participação do líder*, é a pessoa fundamental para garantir a união do grupo; *parceria*, devem existir parcerias com instituições ou associações, que não devem liderar o processo, mas dar suporte à sua sustentação e *necessidade e confiança*, a necessidade deve surgir do grupo para a busca da melhor forma de associativismo.

Lima et al. (2003) estudaram os aspectos relacionados ao processo de interação dos agentes formadores dos consórcios, analisando a comunicação

mútua e a aprendizagem organizacional, destacando a noção de confiança como elemento essencial neste tipo de relacionamento entre empresas.

A preocupação dos estudiosos em analisar a constituição dos consórcios de exportação está relacionada ao crescente interesse das PMEs em atuar no mercado internacional e, principalmente, pela atuação do governo, por meio da APEX, em incentivar essas empresas no incremento das exportações.

#### **4.2 O apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX) no fortalecimento das PMEs**

A Agência de Promoção às Exportações (APEX) foi criada com o objetivo de possibilitar o crescimento das PMEs e a melhoria das exportações do país. Sua principal função é a de apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem sua participação nas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e a quantidade de itens de produtos exportados.

A APEX foi criada pelo Decreto 2.398, de 2 de novembro de 1997, operando em colaboração direta com a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e em estreita colaboração com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É administrada por um gerente especial, assessorado por um comitê integrado por membros do governo e da iniciativa privada.

A partir de 06 de fevereiro de 2003, a APEX passou por uma reformulação, sendo denominada de APEX-BRASIL e contando com um conselho deliberativo composto por representantes do Ministério do Desenvolvimento, do Ministério das Relações Exteriores, da CAMEX, do BNDES, da Confederação Nacional da Indústria, da Associação de Comércio Exterior do Brasil e do SEBRAE. Há também um conselho fiscal, composto por representantes do Ministério do Desenvolvimento, CAMEX e SEBRAE.

A APEX-Brasil criou um serviço que foi chamado de Inteligência Comercial, cujo objetivo é obter informações referentes à exportação e quem está comprando lá fora, quais são os concorrentes, preço médio de compra, o que um determinado país está comprando em determinado estado. O objetivo do serviço é facilitar às empresas a prospecção de mercados.

Em parceria com o setor privado, com os SEBRAEs estaduais, FIEMG e sindicatos, a APEX apóia as seguintes ações: capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior, pesquisas de mercado, rodadas de negócio, informação comercial, participação em feiras e seminários, adequação de produtos, adequação de processos, além da sensibilização das empresas que é feito por meio de seminários, reuniões e workshops.

A APEX trabalha em cinco frentes, promovendo o auxílio às exportações. São elas:

- **Projetos Setoriais Integrados:** atividades de promoção com ênfase desde as atividades de produção até a de comercialização externa, que tenham como foco um setor específico;
- **Projetos Horizontais:** atividades de promoção comercial focalizadas no processo de internacionalização da empresa, envolvendo ações de alcance multissetorial;
- **Projetos Isolados:** conjunto de atividades desenvolvidas fora do contexto dos outros dois programas, podendo se constituir na realização de uma única ação ou eventos especiais de promoção;
- **Projetos de Formação de Consórcios de Exportação:** análise de viabilidade e aprovação de projetos, suporte financeiro (até 50%) às ações de promoção e monitoramento;

- Projetos da APEX: de iniciativa da própria APEX, a quem compete a concepção, o planejamento, a elaboração do projeto e a promoção de negociações.

Para a formação dos consórcios, a APEX define três fases. A primeira é de apoio à criação do consórcio, que tem como objetivo principal o de selecionar as empresas que formarão o consórcio, tendo como atividades a preparação da unidade gerencial do programa, sensibilização das empresas, identificação e avaliação de suas experiências de exportação e de seu estágio tecnológico. A segunda fase é a constituição do consórcio, uma etapa de curta duração, cuja ênfase está nas ações administrativas e jurídicas. Nesta fase é definido o estatuto, elaborado o regimento interno, definido o perfil do gerente e a constituição jurídica do consórcio. Finalmente, a terceira fase, a de manutenção, tem como objetivo comercializar os produtos do grupo. O foco está em ações de melhoria exportável e em atividades de promoção à exportação. Dentre as principais atividades desta fase, estão a realização dos primeiros estudos do mercado para aprofundar o conhecimento de mercados prioritários, a criação da marca do consórcio, a identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior e a organização das missões empresariais.

As propostas para formação de consórcios de exportação são apresentadas à APEX por meio dos SEBRAEs, de entidades de classes, de cooperativas, de associações sem fins lucrativos ou de instituições públicas. Cabe a ela analisar propostas e documentações, selecionando as que forem viáveis e com perspectivas de participar do programa.

A APEX tem apoiado os consórcios nas mais diversas áreas e em todo o Brasil. Segundo Export News (2002), há 316 projetos financiados pela APEX, dos quais 198 estão em execução, entre Projeto Setorial Integrado (PSI), Projeto Horizontal (PH), Consórcios (PFC), Projeto Isolado (PI) e Projeto APEX (PA); 118 projetos já concluídos ou em auditoria e em prestação de contas. Estes

projetos tiveram um custo total de R\$ 601 milhões (do início até a conclusão), sendo R\$ 279 milhões (46%) aportados pela Agência.

Os setores abrangidos pela APEX são os de alimentos, artefatos de borracha, artesanato, autopeças, bebidas, brinquedos, calçados, carnes, cerâmica, cerâmica de revestimento, cinema, componentes e máquinas para calçados, cosméticos, couro, flores e plantas ornamentais, jóias e gemas, máquinas e equipamentos, móveis, rochas ornamentais, tecnologia da informação, têxtil e confecções.

#### **4.3 Tipos de consórcios**

O consórcio de exportação é, primordialmente, a combinação de esforços exportadores de empresas que atuam num mesmo ramo de atividades. Porém, existem várias classificações segundo o tipo de produto, pela sua finalidade e de acordo com as suas funções principais. O essencial na determinação do tipo de consórcio é que exista forte aliança entre empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação que, conjuntamente, determinarão quais objetivos esse instrumento terá e quais os tipos de serviços e atividades que deverá desenvolver.

Outro aspecto considerado é o perfil dos sócios, que podem ser empresas complementares, fornecedores de matérias-primas, equipamentos e tecnologia, instituições de suporte às empresas, centros tecnológicos relacionados, instituições de representação de classe ou empresarias e até mesmo a administração pública do território e instituições públicas com interesse no desenvolvimento local que participam e financiam ações dos consórcios.

Os participantes dos consórcios podem ter as mais diversas características, porém, ressaltam Casarotto Filho & Pires (1999), é mais interessante iniciar o processo com atores com interesses mais homogêneos (em

relação aos objetivos do futuro instrumento) e que, posteriormente, poderão absorver outros atores que possam ser importantes ao processo de inovação organizativa, representado pelo consórcio. Segundo esses mesmos autores, são três os tipos de consórcios, conforme Quadro 2:

**QUADRO 2: Tipos de consórcio**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcio setorial	Formado por empresas concorrentes e complementares que realizam um acordo permitindo o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das pequenas empresas.
Consórcio territorial	Formado por empresas de todos os setores e atividades de um território e ocupa-se principalmente de atividades informativas e de produção do conjunto dessas empresas e do Território de inserção.
Consórcio específico	Restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Os mais clássicos são os consórcios de exportação que agem na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para a penetração em específicos mercados externos.

Fonte: Casarotto Filho & Pires (1999)

Embora distintas, tais funções podem coincidir em alguns pontos, mas o acordo entre as empresas deve ser desenvolvido segundo objetivos e interesses predefinidos, evitando-se cópias organizativas de outras realidades. O consórcio deve, enfim, representar a concentração e a solução de problemas comuns às empresas e deve necessariamente espelhar essa realidade.

Ullmann (1989) e Maciel & Lima (2002) classificam os consórcios segundo os produtos que comercializam. De acordo com o Quadro 3, eles podem ser:

**QUADRO 3: Tipos de consórcios segundo os produtos comercializados**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcios horizontais	Os fabricantes executam toda a produção em toda a cadeia.
Consórcios verticais	Cada empresa entra com a sua competência básica, na cadeia de produção.

Fonte: Ullmann (1989) e Maciel & Lima (2002)

Outras classificações atribuídas segundo a finalidade dos consórcios são dadas por Ullmann (1989) e pela APEX (2002), conforme Quadro 4:

**QUADRO 4: Tipo de consórcio segundo a finalidade**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcios de promoção	As atividades se limitam às ações promocionais, como participação em feiras internacionais especializadas, organização de missões comerciais, edição de catálogos e folhetos.
Consórcios de vendas	Além das atividades promocionais, existe a finalidade do consórcio de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Fonte: Ullmann (1989) e pela APEX (2002)

A forma de consórcio de promoção é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade ou estejam organizadas com pessoal e/ou estrutura próprios, enquanto que nos consórcios de vendas, as exportações são realizadas por uma comercial exportadora ou por um gerente contratado pelo consórcio. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação ou, ainda, não estiverem estruturadas minimamente para exportar.

Os consórcios de promoção e os de venda ainda podem ser organizados, conforme Minervine (1997), em monosssetoriais, multissetoriais e de áreas ou países.

Os consórcios monosssetoriais agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias, ou seja, produtos similares ou derivados da mesma matéria-prima. São exemplos os agrupamentos de produtores complementares, como, cintos, bolsas, carteiras, botas, porta-moedas, etc. Os consórcios multissetoriais incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores que podem ser produtos complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente. Por exemplo, consórcios fabricantes de vestuário e de calçados. Finalmente, os consórcios de áreas ou países reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

Os benefícios oriundos das atividades de um consórcio de empresas podem ser muito relevantes, mas é necessário zelar pela manutenção dos acordos que reuniram as empresas e pela satisfação de suas necessidades. O consórcio de exportação busca o fortalecimento do associativismo, estabelecendo condições para que um grupo de empresas se reúna e trabalhe em conjunto na implantação de um projeto cujo objetivo maior é a estruturação destas empresas para

competir no mercado internacional. Por meio dele, empresas que são concorrentes no mercado interno unem-se e trocam experiências para ganhar espaço no mercado externo.

As características legais e estruturais do consórcio deverão ser uma consequência do seu desenho, isto é, derivadas do acordo entre as empresas, dos objetivos do consórcio, dos tipos de serviços desenvolvidos e da profundidade dos mesmos.

Portanto, os consórcios de exportação podem ser um mecanismo para a inserção de empresas no comércio exterior. Por meio de todas as suas atividades promocionais, da capacitação das atividades de produção, de treinamentos dos talentos humanos, de negociação e conhecimento dos regulamentos da exportação, as empresas, por meio dos grupos e do apoio governamental, e possuindo os mesmos objetivos, fortalecem o poder de comercialização no mercado internacional.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a melhor compreensão desta pesquisa, faz-se necessária a utilização de uma metodologia que melhor se adapte ao fenômeno observado. Para tanto, utilizou-se da pesquisa qualitativa que por meio do contato direto com a situação investigada, buscou entender os significados atribuídos pelos consorciados em relação à constituição de um consórcio de exportação. Como objeto utilizou-se do estudo de caso, tendo como unidades de análise três consórcios de exportação do estado de Minas Gerais.

### 5.1 Definição da pesquisa

De acordo com Mattar (1996), pesquisa é um conceito complexo e não pode ser descrita de maneira única. O seu objetivo, o grau em que o problema está consolidado, a forma utilizada para coleta de dados, o escopo e a amplitude ou profundidade da pesquisa, além de outras, condicionam suas várias modalidades.

Para Gil (1995), a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Considerando-se o tipo de investigação, escolheu-se a metodologia qualitativa. É um tipo de investigação mais adequada às atividades de campo do que à manipulação de dados estatísticos, o que implica a consideração da importância da interpretação, a capacidade de abstração e análise para que se possa decodificar, descrever e enfatizar o entendimento da expressão de diversos agentes sobre o processo de constituição de uma associação de empresas sob a

forma de consórcios de exportação. Uma boa razão para o uso do método qualitativo é que ele torna possível explorar melhor e mais profundamente as ambigüidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Nesta pesquisa, procurou-se entender previamente, conforme se mencionou, o processo de constituição e funcionamento de um consórcio de pequenas empresas, os motivos que as levaram a se internacionalizarem por meio do consórcio e como esse agrupamento tem influenciado no processo de aprendizagem organizacional. Evitou-se, assim, qualquer tipo de delineamento apriorístico, procedendo-se a um processo de diálogo com os enfoques sobre redes organizacionais, abrindo-se perspectivas para outros aspectos teóricos.

A pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão se tornando mais claras no decorrer da investigação, podendo ser conduzida por meio de diferentes caminhos, como a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para este trabalho, o estudo de caso foi o objeto identificado como o mais apropriado para desenvolvê-lo.

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os estudos de caso são empregados quando é necessário compreender fenômenos sociais complexos (Yin, 2001).

Godoy (1995) considera o estudo de caso uma estratégia de pesquisa para responder às questões “como” e “por que” certo fenômeno ocorre e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Este objeto pode envolver um único

estudo ou múltiplos estudos, os quais caracterizam o modelo de estudo multicaso, no qual não há necessidade de se estabelecer comparações entre os sujeitos ou organizações (Trivinõs, 1987; Godoy, 1995). Nesta pesquisa utilizou-se o estudo multicaso, o que permitiu uma maior abrangência dos resultados.

## 5.2 Unidades de análise

O universo considerado para a presente pesquisa foi formado pelos consórcios de exportação e as empresas de Minas Gerais participantes. Para a escolha destas unidades, foram obtidas informações no site da APEX sobre os consórcios constituídos em Minas Gerais e os órgãos que apoiaram estes consórcios. Em um segundo momento, foi feito contato com os órgãos de apoio, neste caso o SEBRAE e FIEMG, e realizadas entrevistas com os gerentes da área de negócios internacionais e os responsáveis pela gestão dos consórcios. Por meio dessas entrevistas foram obtidas as informações sobre a situação de cada consórcio e sobre o gerente ou o presidente dos mesmos. Um dos critérios utilizados para a escolha dos consórcios a serem estudados foi o tempo mínimo de existência de dois anos e o fato de já estarem exportando.

No contato com os responsáveis pelos consórcios foi apresentado o objetivo da pesquisa, investigando-se o interesse em participar. As entrevistas foram realizadas primeiramente com os gerentes do consórcio, com quem realizou-se o primeiro contato. Após a entrevista com o gerente, realizaram-se contatos com as empresas consorciadas, marcando entrevistas com alguns gerentes das empresas. Não foi possível entrevistar todos os consorciados, pois nem todos os responsáveis estavam disponíveis no período da coleta dos dados.

A coleta de dados para este trabalho obedeceu ao critério de amostragem não-probabilística intencional. Segundo Marconi & Lakatos (1996), nesse caso,

uma amostra da população é escolhida propositadamente em virtude de apresentar características relevantes para a observação do fenômeno. Por motivo de sigilo não foram identificados os consórcios, mas apenas os setores de cada um. Para manter o anonimato dos consorciados, decidiu-se por denominá-los de consorciado 1, consorciado 2, consorciado 3 e assim sucessivamente.

### **5.3. Técnica de levantamento, coleta e tratamento dos dados**

Yin (2001) enumera seis fontes de evidência que podem ser utilizadas na coleta de informações em um estudo de caso: documentação, arquivos e registros, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e culturais.

Neste trabalho, a coleta de dados ficou centrada em entrevistas utilizando-se questionários semi-estruturados, partindo de um roteiro básico, realizadas com gerentes dos consórcios, empresas consorciadas e gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, abrangendo três níveis de gerência, mas deixando aberta a possibilidade de maior expressão por parte do entrevistado. Segundo Laville & Dionne (1999), o questionário semi-estruturado é menos rígido porque conserva a padronização das perguntas sem impor as opções de respostas. É também menos limitante, por permitir ao entrevistado formular as respostas, além de se obter uma idéia melhor acerca do que ele realmente pensa.

As entrevistas com base em questionário semi-estruturado foram realizadas com os gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, os gerentes e presidentes dos consórcios e alguns consorciados. Optou-se por elaborar três roteiros de entrevista, diferenciando-os pelas funções ocupadas pelos entrevistados, sendo um para os gerentes de negócios internacionais, outro para os gerentes dos consórcios e um outro para as empresas consorciadas. Apesar de

as questões serem praticamente as mesmas em todos os roteiros, o foco foi diferenciado.

Foi necessário realizar entrevistas por meio de questionário dadas as dificuldades de entrevistar os consorciados pessoalmente. Todas as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas com permissão dos entrevistados, permitindo uma análise posterior. As entrevistas tiveram duração de uma hora e vinte minutos, em média.

Para a aplicação dos questionários estruturados, alguns foram distribuídos pela secretária dos consórcios e devolvidos via correio; três questionários foram enviados pela internet, após contato com as pessoas que iriam respondê-lo. No total, foram entrevistadas 20 pessoas, sendo nove do consórcio de pedras ardósia, três do consórcio de jóias, seis do consórcio de calçados e dois dos órgãos governamentais.

A abordagem qualitativa gera um grande volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Para esta análise, as entrevistas foram transcritas na linguagem dos próprios entrevistados, possibilitando categorizar os elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas. Na análise dos dados, uma questão significativa foi a avaliação da aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas. Procurou-se identificar cada elemento que tenha representado momento de aprendizagem individual e grupal e situações que, para os consorciados, são experiências que se transformam em aprendizado. Identificaram-se também fatores comuns que relacionassem as similaridades e diferenças quanto aos processos de aprendizagem organizacional ao longo da formação e do funcionamento desses consórcios.

## **6 A CONSTITUIÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO**

Neste capítulo contextualiza-se os setores e os consórcios estudados apresentando as peculiaridades de cada um.

### **6.1. Os setores estudados**

#### **6.1.1 O setor de rochas ornamentais**

Na comercialização, as rochas ornamentais são basicamente classificadas em granitos e mármore, representando cerca de 90% da produção mundial. Setorialmente, destacam-se as ardósias, quartzitos, pedra-sabão, serpentinitos, basaltos e conglomerados naturais. As rochas ornamentais e de revestimento têm como principais campos de aplicação as esculturas, tampos e pés de mesa, balcões, revestimentos internos e externos de paredes, pisos, pilares e colunas, etc. O Brasil é um dos maiores exportadores mundiais de blocos de granito.

O setor de rochas ornamentais abrange uma cadeia produtiva composta de mineradoras, serrarias e marmorarias, a qual vem sofrendo a pressão de competidores, como a China e a Índia, devido, principalmente, à defasagem tecnológica que caracteriza o Brasil como exportador de matéria-prima.

Dados da Associação Brasileira da Indústria dos Produtores de Rochas Ornamentais (ABIROCHAS) informam que o setor compreende 500 tipos comerciais de rochas, 300 empresas mineradoras e 250 de beneficiamento de mármore e granito. As exportações, em 2001, atingiram 1 milhão de toneladas, sendo a maioria em grandes chapas, a forma mais tradicional de comercialização no exterior.

O Brasil é o sexto maior exportador mundial de rochas em volume físico e o quarto entre os exportadores de granito em estado bruto. Em 2001, a exportação de blocos de mármore e granitos somou 800 mil toneladas, gerando uma receita de US\$ 100 milhões.

As exportações brasileiras de rochas mantiveram um excelente desempenho no 1º trimestre de 2003, totalizando US\$ 79,5 milhões e 297,6 mil toneladas. Estes valores representam um aumento de 16,2% em valor e 11,2% em peso sobre igual período de 2002.

### **6.1.2 O setor de jóias e gemas**

A indústria brasileira de jóias é formada, em grande parte, por micro e pequenas empresas que representam cerca de 90% do setor. O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) estima que este setor é composto por 3.500 indústrias de joalheiras e bijuterias, 2.000 oficinas de lapidação e 22.000 empresas comerciais, incluindo os mercados formal e informal.

O Brasil possui 60% da reserva mundial de gemas e metais preciosos, porém, as vendas externas não ultrapassam US\$ 600 milhões, sendo US\$ 390 milhões só em barras de ouro. Os principais insumos da indústria joalheira são o ouro e pedras preciosas, que são encontrados em abundância e em alto nível de qualidade no território brasileiro. Em relação às gemas, e de acordo com o IBGM, o Brasil responde por cerca de 35% da produção mundial, excetuando-se os diamantes, safiras e rubis. Apesar de toda essa diversidade e abundância de matéria-prima, o país movimenta apenas US\$ 80 milhões no comércio internacional, que é estimado em US\$ 1,5 bilhão. As vendas externas movimentam aproximadamente US\$ 7,5 bilhões em jóias, US\$ 5 bilhões em diamantes e US\$ 1,5 bilhão em pedras coradas, números bastante modestos

considerando-se o potencial do setor, que ocupa menos de 2% da comercialização internacional destes produtos. A maioria das exportações é feita para os EUA, Suíça, Argentina e Peru.

A indústria brasileira de jóias ainda é pouco organizada, constituída por micro e pequenas empresas que, na maioria, não conseguem atingir padrões internacionais de competitividade, sofrendo forte concorrência dos países asiáticos. Apesar das dificuldades, o setor brasileiro de gemas e metais preciosos demonstra um potencial de crescimento para toda a cadeia produtiva, com reflexos positivos na arrecadação de impostos, no faturamento, na geração de empregos, no abastecimento do mercado interno e no incremento das exportações. Nas Tabelas 1 e 2, encontram-se dados relativos às exportações brasileiras, no período de outubro de 2002 a janeiro de 2003.

TABELA 1: Exportações brasileiras do setor de gemas e metais preciosos (\*), outubro/2002 a janeiro/2003 (US\$ mil)

<b>Principais Itens</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2003/2002</b>
Pedras brutas	37.094	35.264	5
Pedras lapidadas	44.410	57.595	-23
Obras e artefatos de pedras	10.956	10.130	8
Ouro em barras, fios e chapas	274.855	292.189	-6
Produtos de metais preciosos p/ indústria	34.698	36.574	-5
Joalheria de ouro	52.939	50.697	4
Folheados de metais preciosos	19.141	26.927	-29
Bijuterias de metais comuns	2.061	1.315	57
Outros produtos	37.554	21.136	78
<b>TOTAL</b>	<b>513.708</b>	<b>531.827</b>	<b>-3</b>

Fonte:MDIC/SECEX/DECEX

Elaboração:IBGM

(\*): Inclui vendas a não residentes no país (antigo DEE)

TABELA 2: Exportações de gemas, metais preciosos, jóias e afins, Minas Gerais, 1998-2002 (US\$ mil)

<b>Principais Itens</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
Ouro em barras, fios e chapas	162.346	138.987	159.743	149.816	164.199
Outras pedras preciosas lapidadas	13.266	11.416	16.616	13.522	11.744
Rubis, safiras e esmeraldas lapidadas	15.487	21.067	16.611	7.436	2.551
Pedras preciosas em bruto	11.474	9.971	11.556	9.225	9.487
Artefatos de joalheria de ouro	7.135	8.284	5.292	3.067	4.964
Diamantes lapidados	16.920	622	3.371	3.007	4.627
Diamantes em bruto	2.245	2.891	1.135	775	973
Obras e artefatos de pedras	820	879	944	1.231	1.026
Outros produtos	152	832	317	362	383
<b>TOTAL</b>	<b>229.845</b>	<b>194.949</b>	<b>215.585</b>	<b>188.441</b>	<b>199.954</b>

Fonte: MDIC/SECEX/DECEX

Elaboração: IBGM

Obs.: Alguns dados de exportação de 1998 foram retificados

### 6.1.3 O setor de calçados

O setor brasileiro de calçados se configura como altamente promissor no que se refere à oportunidade de expansão das exportações. Atualmente, as vendas giram em 445 milhões de calçados/ano, o que soma R\$ 11 bilhões. Estimou-se, para o ano de 2002, uma produção nacional de 780 milhões de pares.

Segundo dados da Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados), obtidos preliminarmente junto à Secex/MDIC, o setor faturou US\$ 119 milhões com embarques de calçados ao exterior, num incremento de 9% em comparação a setembro, o que somou US\$ 109 milhões. Este aumento foi resultado da diferença cambial existente entre dólar e real no período das negociações, quando os calçadistas fecharam pedidos com extrema cautela, evitando os valores especulativos da moeda americana. O desempenho do setor em 2002, nos 9 primeiros meses do ano, registrou um percentual positivo de 4,6% em abril; nos demais meses, o desempenho foi negativo.

Apesar do grande número de países para os quais os calçados brasileiros são exportados, mais de cem, existem alguns entraves para a sua exportação: a concorrência agressiva dos produtores asiáticos, a falta de políticas consolidadas de comércio exterior, a burocracia para a importação de insumos, os altos custos para financiamento de investimentos, a falsa imagem do setor poluidor e de trabalho em condições inadequadas e as imposições de barreiras não tarifárias ao produto brasileiro.

Uma outra dificuldade é que 70% das exportações estão direcionadas aos Estados Unidos, sendo ameaçados pela relação deste país com o México. Em consequência, surge a necessidade de uma ampla diversificação das exportações. Mas, como o mercado interno é muito competitivo, poucos são os empresários

que se unem para explorar oportunidade em conjunto no mercado externo e de formarem um *cluster*.

## **6.2 Caracterização e formação dos consórcios**

Busca-se, neste item, mostrar como se formaram os consórcios pesquisados, ressaltando-se algumas peculiaridades de cada um. Constatou-se que um agrupamento de PMEs é uma experiência desafiadora, mas bastante atraente, visto que são inúmeros os benefícios oriundos desta estrutura organizacional. Ressalta-se, porém, que grandes dificuldades surgem, principalmente quando não existe um trabalho associativo e onde o individualismo e o imediatismo são características constantes.

### **6.2.1 A constituição do consórcio de pedras ardósia**

O processo de formação do consórcio de exportação de pedras ardósia iniciou-se em meados de 1999. O projeto e as ações de formação do consórcio foram idealizados e organizados pelos empresários locais, apoiados e estruturados pelo SEBRAE/MG. Em parceria com este órgão surgiram 25 empresas interessadas, mas que divergiram em várias questões, não havendo consenso entre elas. Para formar o grupo, os idealizadores do projeto utilizaram uma estratégia de “não anunciar”, mas de convidar cada empresário individualmente. Dessa forma, à medida em que cada membro iniciava-se neste grupo, eles se reuniam e, com a anuência destes, convidavam outro, até que o grupo fosse formado sendo que, no final, todos já se conheciam. Esta foi uma estratégia bastante interessante, pois o grupo foi formado tendo como característica a amizade entre os empresários locais, que escolhiam os seus parceiros por meio de um conhecimento anterior já existente.

Com o objetivo de preparar melhor as empresas, mostrando como funciona um consórcio de exportação, foram realizadas várias reuniões e visitas a outros consórcios, como o de confecção, para obter informações e conhecer o modelo utilizado. Foram organizadas visitas à Universidade Federal de Juiz de Fora e ao SEBRAE, para buscar informações sobre as tecnologias adotadas e, principalmente, o modelo do consórcio. Foi uma oportunidade para os empresários conversarem e trocarem experiências com outros empresários que já participavam de programas como esse. A partir daí, o grupo foi formalmente organizado, elaborado o estatuto, definidos o perfil do grupo e do gerente e as normas de funcionamento do consórcio.

Após o grupo ter sido formado, os empresários passaram por alguns cursos e treinamentos, de onde obtiveram informações a respeito do trabalho associativo, do consórcio e cursos sobre qualidade e gerenciamento. Uma das principais ações do consórcio foi a participação em feiras internacionais, como as da África do Sul, Alemanha e EUA.

Este consórcio possui três funcionários: uma gerente que cuida das relações comerciais, prospecção de mercados, contato com clientes, envio de amostras e vendas; uma secretária, que coordena a parte administrativa e um auxiliar, que controla a produção. Possui uma estrutura própria, com sala de reuniões, computador, fax e telefone, que serve como base para as empresas e é onde são realizados os trâmites para as exportações. Os pedidos, notas fiscais e pagamentos são realizados via consórcio. Está organizado efetivamente desde o final de 2001, com dez empresas, permanecendo até hoje com este número.

É um consórcio bastante fechado, contrariando as orientações da APEX de aumentar a cada ano o número de consorciados. Os participantes acreditam que, por ser um grupo muito coeso e entrosado, a entrada de um novo membro poderia causar alguma divergência. Caracteriza-se como um consórcio de vendas, visto que o seu objetivo, além da divulgação, é o de vender os produtos.

Todas as empresas são pequenas, tendo de oito a vinte funcionários, em média, e as atividades de exportação são desenvolvidas, na grande maioria, pelos seus proprietários.

Atualmente, todas estão exportando por meio do consórcio, mas duas delas já exportavam, antes da participação no consórcio, o que trouxe uma experiência muito positiva para os consorciados. Seus clientes incluem países como o Canadá, EUA, Reino Unido, Espanha e Equador. As mercadorias são transportadas por via marítima, em *containers*, devido à quantidade do que é exportado e ao volume dos pedidos. O consórcio exportou um volume equivalente de R\$ 400.000,00, aproximadamente e mantém expectativas de vendas futuras, devido às várias cotações feitas para possíveis compradores. Em relação ao apoio da APEX, houve um investimento global em torno de R\$ 230.000,00 a R\$ 240.000,00 sendo 50% da APEX e a contrapartida dos consorciados.

Neste consórcio observa-se a existência de confiança entre os membros. A forma como definiu-se o perfil do grupo e a escolha dos membros, que se deu por meio de relações pessoais e afetivas, caracteriza a confiança interpessoal, criando expectativas positivas em relação ao grupo. Trata-se de uma característica importante, pois é a partir desta escolha que pode-se assegurar a coesão e o clima de confiança, necessários para atingir a eficiência coletiva.

### **6.2.2 A constituição do consórcio de jóias e gemas**

O consórcio de jóias também surgiu de um programa de fomento às exportações realizado pela APEX. Juntamente com a associação de joalheiros e o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), foram idealizados e formados os primeiros consórcios de jóias, sendo três em Minas Gerais, dois de jóias e um de gemas; e os demais em São Paulo, no sul do país e no Rio de

Janeiro. A iniciativa foi coordenada pela Associação dos Joalheiros, Empresários de Pedras Preciosas, Relógios e Bijuterias de Minas Gerais (AJOMIG) e pelo Sindicato das Indústrias de Joalheria, Ourivesaria, Lapidação de Pedras Preciosas e Relojoaria do Estado de Minas Gerais, tendo como principal objetivo aumentar o volume de exportação de produtos com maior valor agregado, jóias e pedras preciosas lapidadas.

Para que este consórcio fosse formado, um empresário tomou a iniciativa de contatar possíveis interessados neste formato organizacional. Como primeira medida, apresentou às empresas, por meio de conversas informais, os modelos de consórcios de exportação. Todas já se conheciam e possuíam afinidades, o que facilitou o processo de formação deste agrupamento. Esta é uma etapa fundamental, pois é neste momento que as empresas constatarem se os seus objetivos coincidem com os dos consórcios, buscando assim, desenvolver uma eficiência coletiva.

As empresas deste consórcio possuem características próprias, pois todas elas buscam investir no mercado externo visando mercados adicionais. Têm como característica principal o trabalho individualizado das empresas, investindo nas próprias marcas e não na marca do consórcio. Este consórcio caracteriza-se como consórcio de promoção, ou seja, as atividades se limitam às promoções dos produtos, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição de catálogos e folhetos. Possui uma marca própria, que é divulgada caracterizando-o como um grupo; a divulgação faz referência ao consórcio, porém, procura-se dar destaque ao nome das empresas individualmente.

O consórcio iniciou suas atividades em março de 2000, com quatro empresas, as quais permanecem até hoje. Tem uma gerente, que coordena a participação em feiras, as prestações de contas junto à APEX e a promoção comercial, trabalhando nas dependências de uma das empresas consorciadas. O

consórcio possui um presidente, um diretor financeiro, um diretor técnico e um gerente executivo, cargos ocupados por um representante de cada uma das empresas associadas. Em relação às decisões do consórcio, elas são acordadas por votação entre todos os membros do consórcio.

É um grupo bastante homogêneo, cujas empresas possuem em média, 80 funcionários e os seus produtos são similares. São empresas de médio porte, organizadas e cujas áreas de exportação contam com um gerente geral. Todas já estão exportando volumes consideráveis, ampliando sua carteira de clientes e têm sido reconhecidas em todos os principais países compradores de jóias do mundo. Atualmente, o consórcio exporta para os EUA, que é o seu maior comprador e países da América Latina. O envio de mercadorias é feito por meio de transporte aéreo ou pelo Exporta-Fácil, um serviço oferecido por agências selecionadas da Empresa de Correios e Telégrafos para exportações com valores de até dez mil dólares por operação. As exportações e todas as negociações, como pagamentos e acordos, realizadas entre exportador e importador, são feitos pelas empresas individualmente, já que este é um consórcio de promoção.

As ações estão concentradas principalmente na participação em feiras, como visitantes, para analisar as tendências e como expositores, buscando um contato direto com os clientes. Este consórcio já participou de feiras em Nova Iorque, Miami, Las Vegas, Suíça, Paris, Londres e Emirados Árabes.

Os investimentos para a formação do consórcio foram em torno de R\$ 600.000,00, aproximadamente, sendo 47% financiados pela APEX e o restante das empresas.

### **6.2.3 A constituição do consórcio de calçados**

O consórcio de calçados surgiu de uma iniciativa do SEBRAE/MG. Por meio do Sindicato de Calçados (Sindicalçados), foram contatadas empresas do

setor, levando ao conhecimento delas as vantagens e facilidades da formação de um consórcio de exportação. Das empresas participantes do Sindicalçados, 15 aderiram à idéia de se unir e formar este grupo.

Após esta etapa, os consultores do SEBRAE fizeram um levantamento, no qual buscaram identificar os estágios em que as empresas se encontravam, selecionando-as de acordo com o estágio tecnológico, de produção e de qualidade. Com estas empresas, fez-se um trabalho de sensibilização, que buscava identificar o potencial de exportação de cada uma delas, ao mesmo tempo em que foram apresentados vários modelos de sucesso de consórcios, dando grande relevância aos da Itália. Esta técnica despertou o interesse e o entusiasmo das empresas.

A seguir, as empresas passaram por um período de capacitação nas áreas de comércio exterior, marketing, formação de preços, qualidade e técnicas de produção. Nesta etapa, algumas se conscientizaram de que não estavam preparadas e saíram. Para o presidente do consórcio, o primeiro trabalho e talvez, o mais importante, foi conscientizar o empresariado da importância do mercado internacional para as empresas e, principalmente, visualizar a exportação como uma estratégia de internacionalização.

O terceiro momento ocorreu com a escolha de um gerente para o consórcio e o estabelecimento de algumas metas, como a participação em feiras e eventos fora do Brasil e levantamento de informações a respeito destes mercados. Como forma de mostrar o mercado internacional às empresas, definiu-se que de cada evento participariam um consorciado e o gerente do consórcio. Esta primeira fase durou quase 12 meses, na qual foram feitas viagens para a Argentina, Venezuela, Colômbia, países da América Central, como Panamá e Porto Rico, além das feiras no Chile, Colômbia e Venezuela.

Algumas dificuldades surgiram no momento da formação deste grupo. Por ser formado por empresas com diferentes produtos, vários graus

tecnológicos e tamanhos diversos, tornou-se difícil conciliar os interesses das empresas quanto à participação em feiras, os mercados a prospectar e as estratégias de ação. O individualismo e o imediatismo das empresas são fatores que constantemente dificultam a busca de objetivos comuns e a relação com o grupo e com o gerente. A execução de algumas ações promocionais conjuntas também é dificultada, em virtude dos diferentes tipos de produtos (calçados, cintos e bolsas); em alguns casos, para cada segmento deve ser estabelecida uma estratégia de ação.

As empresas constituintes deste consórcio têm entre 90 a 450 funcionários. As maiores desejavam participar de grandes feiras e maiores mercados consumidores, como o europeu, enquanto que as pequenas, devido aos poucos recursos e pelo fato de seus produtos não necessitarem de alterações, almejavam apenas mercados da América do Sul. Estas divergências de idéias e objetivos diversos geravam desânimo em algumas empresas e falta de credibilidade no consórcio, fazendo com que muitas desistissem.

Com a saída delas, foram convidadas a participar deste consórcio empresas de uma cidade-pólo calçadista, próxima de Belo Horizonte. Dessas, entraram nove, totalizando doze no consórcio. Porém, muitas acabaram saindo porque já exportavam por outros canais e não queriam investir no consórcio e outras por ainda não terem exportado pelo consórcio ou por não desejarem adequar o seu produto às exigências internacionais.

Atualmente, permanecem neste consórcio apenas três empresas. Muitas das 12 empresas iniciais nem chegaram a exportar, mas, no total já foram exportados US\$ 2,8 milhões. Um gerente faz a prospecção de mercados, os contatos com clientes, as vendas e é auxiliado pelo Sindicalçados. Uma secretária efetua os pagamentos, o recebimento das amostras, os controles financeiro e administrativo. Foi criado em 2000 e é caracterizado como um consórcio de

vendas. Este consórcio já exportou para países da América do Sul, México e EUA. O projeto foi de R\$ 500.000,00, sendo 50% financiados pela APEX.

A análise dos casos estudados permite avaliar alguns elementos constantes da arquitetura das redes organizacionais. Princípios, como afinidades e amizades, conduzem a uma cooperação empresarial gerando confiança entre os membros. Esses aspectos de cooperação e confiança traduzem uma característica essencial para o funcionamento dos consórcios, pois auxilia no tratamento dos problemas que surgem, principalmente na sua formação, quando várias empresas estão aprendendo a trabalhar de forma coletiva. A confiança surge e aumenta no decorrer do processo e das relações com as empresas, com o gerente e com as instituições de apoio. A confiança interpessoal e a institucional surgem à medida que evolui a cooperação entre as partes, reduzindo o comportamento oportunístico.

Porém, fatores como o individualismo tornam a relação entre os consorciados calculista, na qual o grau de confiança é muito pequeno, fazendo com que não surjam no grupo projetos que envolvam as empresas participantes, levando ao insucesso do agrupamento.

## **7 OS PROGRAMAS DE APOIO NA FORMAÇÃO DOS CONSÓRCIOS**

As ações dos órgãos governamentais e entidades de apoio deixaram transparecer uma tendência de incrementar um ambiente propício às atividades de aprendizagem ocorrentes, transferência de conhecimentos e gerando benefícios às empresas e à coletividade. A ação governamental, aliada aos esforços das entidades de classe e órgãos auxiliares, torna-se fundamental para o surgimento, desenvolvimento e sucesso das iniciativas de agrupamento de empresas. Neste tópico aborda-se a participação da APEX, SEBRAE e FIEMG

na formação dos consórcios de exportação, analisando-se a importância da ação de cada um neste tipo de empreendimento.

### 7.1 A participação da APEX

Na formação dos consórcios de exportação de pedras ardósia, jóias e gemas, e calçados, a iniciativa do governo federal, no caso por meio da APEX, foi fundamental para este processo. O papel desta agência, com a sua assessoria técnica e financeira e auxiliada pelo SEBRAE, FIEMG e sindicatos, é o de apresentar as possibilidades e auxiliar os pequenos empresários no que se refere ao conhecimento do mercado externo e da internacionalização das empresas para o aumento de competitividade, além de ser um mecanismo eficiente para ganhos financeiros. Cada um destes órgãos contribui, de acordo com a sua linha de ação, para uma melhor alternativa de inserção destas empresas nas atividades de exportação. Por meio da transferência de conhecimentos e habilidades destes órgãos, verifica-se uma relação amigável e confiável, o que torna o relacionamento interempresas e entre órgãos mais colaborativo.

O apoio da APEX na formação dos consórcios de exportação e nas participações em feiras internacionais é assim mencionado por uma consorciada:

*“..algumas feiras, especificamente fora, são feiras de difícil participação, até em função do mercado. Dependendo de onde a gente vai, o mercado ser muito fechado. E a gente, estando com o consórcio e tendo o apoio da APEX e do IBGM, isso abriu portas pra gente, para participar lá fora” (consorciada 1).*

O apoio do governo federal confere uma maior credibilidade no processo de exportação, principalmente quando se trata das pequenas e médias

empresas. A formação dos consórcios possibilitou a inserção dessas empresas nos cenários de mercados internacionais por meio da solução da pequena escala de produção, possível com a união dos consorciados. Reunindo-se em consórcios, as empresas adquiriram um volume maior de produtos, tendo a possibilidade de atender à quantidade exigida pelo importador e à garantia do produto entregue com as especificações desejadas.

As políticas específicas de investimento, de capacitação tecnológica e capacitação profissional de apoio às PMEs desdobram-se em várias linhas de ações gerenciadas pela APEX e conduzidas pelo SEBRAE, FIEMG e sindicatos. Elas são um instrumento valioso às PMEs para divulgação de seus produtos no comércio internacional, além de gerar um potencial de renda à economia do país.

Nesse sentido, a constituição e o desenvolvimento de um consórcio de exportação, a forma de coordenação e controle conduzida pelas interações das lideranças locais e de outros atores como APEX, SEBRAE, FIEMG, condicionam e induzem a forma como se organiza um grupo de empresas. A coordenação de cada agente gera um fluxo de informações permanente, retratando os acontecimentos dos mercados interno e externo, os possíveis importadores, as feiras, etc., direcionando todas essas informações a um ponto comum. A colaboração e a atuação de cada um destes órgãos elevam a potencialidade da economia do país, gerando melhores negociações para as empresas exportadoras.

No mesmo sentido, um gerente salienta a importância da APEX para o pequeno empresário:

*“...o apoio da APEX é fundamental. Sem o apoio, o pequeno empresário, que já é imediatista e que está a duras penas aprendendo a trabalhar em conjunto, se não tiver o apoio institucional, porque é muito interessante você ter lá a bandeira do Brasil e mostrar para o seu cliente*

*que você está tendo apoio, você está exportando..., mostra que você tem condições, há o governo brasileiro por trás...é saber que tem nomes fortes por trás de empresas pequenas apoiando” (gerente 3).*

Nesta perspectiva de apoio governamental, a gerente de negócios internacionais expressa a importância da exportação para o Brasil:

*“É uma grande iniciativa da APEX. Ela está mudando muito a estrutura dela e a maneira de trabalhar. Eles vão ser os coordenadores que eles chamam de Inteligência Comercial e eu acho que isso tudo só vem agregar. O Brasil todo nesse esforço de estar tentando aí um saldo na balança comercial para termos um pouco de conforto. A exportação brasileira é mínima. Hoje, nós temos menos de 1% do comércio internacional; o Brasil deste tamanho, não pode. Isso é inadmissível” (gerente de negócios internacionais 1).*

Constata-se que há uma interdependência entre agentes, empresas e órgãos governamentais no desafio de gerir um consórcio de exportação. Esta interdependência transforma essa rede de relações em um ambiente propício à aprendizagem. Nesse sentido, intensifica o conhecimento, pois, à medida que as informações e experiências são disseminadas, vai se ampliando a aprendizagem organizacional e interorganizacional. Os conhecimentos transmitidos pela APEX contribuem de modo recíproco para a aprendizagem do consórcio, que vai sendo transformada em uma aprendizagem coletiva.

Nos consórcios de jóias e gemas e pedras ardósias há a criação de novos conhecimentos surgindo da interação entre os agentes (*learning by interacting*). Os conhecimentos adquiridos pelas empresas no mercado internacional, por meio das feiras, da APEX, do SEBRAE e da FIEMG, transformam-se em um

aprendizado. Esses conhecimentos são armazenados na memória organizacional das empresas e são difundidos aos funcionários. Assim, quando a relação com esses órgãos terminar, pois há um prazo de apoio às empresas consorciadas, essas firmas terão conhecimentos suficientes para atuar no mercado internacional sem o auxílio institucional.

Portanto, as políticas governamentais de difusão e apoio às exportações brasileiras estão criando perspectivas para as PMEs. O incentivo oferecido a estas empresas transforma-se em alternativas de crescimento e maior competitividade, além de ser uma forma de torná-las mais aptas à concorrência internacional.

## 7.2 A participação do SEBRAE

O papel do SEBRAE de orientar, capacitar e apoiar as PMEs estende-se também na geração de oportunidades de mercado para estas empresas. Isso é feito por meio da mobilização de diferentes setores industriais nos estados e da definição de estratégias setoriais de desenvolvimento da capacidade exportadora a médio e longo prazos.

Em Minas Gerais, o SEBRAE promove a capacitação dos profissionais buscando a excelência de produtos e serviços das micro e pequenas empresas que têm possibilidades de enfrentar o competitivo mercado internacional.

O Setor Estratégico para a Exportação (SETEX) é um programa de capacitação setorial e empresarial. Por meio dele, buscou-se desenvolver as habilidades das empresas dos setores de pedras ardósia e calçados, a fim de posicioná-las em um patamar de competitividade internacional. Por intermédio dos sindicatos, o SEBRAE fez um trabalho de divulgação da finalidade, objetivos e o apoio oferecido pela APEX aos consorciados e implementou um plano de ações definido a partir de um trabalho realizado com os próprios

empresários envolvidos, por meio de reuniões, seminários e treinamentos. Feito o planejamento de marketing e identificadas as feiras internacionais e os possíveis importadores, foram criadas condições para o desenvolvimento da competitividade e aprimoramento empresarial, além de permitir a capacitação das empresas e de seus profissionais, com ações direcionadas para a melhoria em gerenciamento, tecnologia, mercado e outros aspectos.

Outra preocupação do SEBRAE é a de desenvolver nos empresários a consciência sobre o compromisso com o mercado externo. Essa consciência inclui a compreensão de que exportar não é somente vender o produto para outros países, mas adequar este produto, atendendo o cliente com muita seriedade e que, essencialmente, deve ter regularidade. Outra questão importante na preparação deste exportador está relacionada ao planejamento. Pequenos e médios empresários, de modo geral, buscam resultados de curto prazo e, nesta atividade de exportação, é importante ter objetivos concretos e de médio e longo prazos.

Um outro serviço oferecido pelo SEBRAE às empresas destes consórcios foi o Projeto Comprador, que acompanha as rodadas de negócios durante um dos mais importantes eventos empresariais de Minas, que é o Salão de Oportunidades SEBRAE. Este projeto acontece a partir da demanda dos setores e regiões mineiras previamente identificados pelo SEBRAE Minas, que promove encontros de negócios entre empresas do exterior que têm interesse em comprar e empresas mineiras que precisam vender. Nestes encontros as empresas iniciam os primeiros contatos com os importadores, auferindo mais informações a respeito do parceiro internacional.

Em paralelo à preparação para a exportação, foi realizado um trabalho de adequação identificando as falhas na produção, a obediência às normas de segurança, o *layout* da fábrica e as mudanças que deveriam ser feitas no produto. A partir do momento que são identificados os possíveis importadores, o tipo de

produto desejado, a qualidade exigida, os prazos de entrega e os meios de transporte, as empresas iniciam o processo de adequação, que dura em média, dois anos até chegar à fase de consórcio de exportação. Portanto, antes de efetivamente exportar seus produtos, as empresas pertencentes aos consórcios passam por um processo de adaptação que se traduz em aprendizagem e que proporciona melhoria do processo produtivo e ganhos reais refletidos nos lucros.

Um gerente ressalta o papel do SEBRAE para o aperfeiçoamento das empresas:

*“O SEBRAE foi fundamental. Sempre achei fundamental o apoio do SEBRAE, porque ele tem esse perfil de trabalhar PME e ele sabe fazer bem o papel dele...ele vai treinar, vai sensibilizar, depois tira o time de campo. O SEBRAE não é um agente de vendas, é um facilitador, mas na questão de treinamento, de adequação da empresa, de pegar um projeto e transformar em realidade, é excelente” (gerente 3).*

A função do SEBRAE em capacitar PMEs para exportarem, por meio dos consórcios de pedras ardósia e calçados, demonstra a eficácia da rede de relacionamentos existente entre empresas e órgãos institucionais. Este apoio do SEBRAE cria nas empresas uma confiança institucional, além de fortalecer as atividades das empresas para as exportações.

### **7.3 A participação da FIEMG**

A FIEMG possui a estrutura necessária para fornecer a formação e a orientação às empresas, disponibilizando canais de apoio às atividades de comércio exterior e de fomento à cooperação internacional, estimulando a participação das empresas no mercado global. Por meio do Centro Internacional

de Negócios (CIN), oferece assessoria e capacitação técnica às empresas que buscam as oportunidades de exportação e de novos negócios.

A FIEMG tem apoiado a ação governamental de promover a constituição de consórcios de exportação visando melhorias na indústria mineira e o aumento das exportações. Um dos serviços prestados pela FIEMG é o Sindicato Exporta que, juntamente com os sindicatos, detecta regiões e pólos de excelência para a formação dos consórcios. O Instituto Euvaldo Lodi é um outro órgão que auxilia a FIEMG na preparação das empresas para atuar no mercado externo. O IEL, após detectar arranjos produtivos, faz todo um trabalho de reorganização e capacitação das empresas para que estejam aptas a exportar. Juntamente com o IEL, a FIEMG acompanha o desenvolvimento dessas empresas e, por meio de reuniões, prepara-as para a formação de um consórcio, definindo prioridades, mercados e abrangência e ministrando treinamentos e cursos básicos de comércio exterior, de seguros e de transportes. Atingindo o grau necessário de preparação a FIEMG, juntamente com as empresas, apresenta o projeto à APEX.

Esta é uma fase que dura dois anos e é chamada de sensibilização. Somente após essa etapa, será possível saber se as empresas estão preparadas para atuar no mercado externo e, principalmente, se estão estruturadas para realizar um trabalho de forma coletiva. Essa etapa de conscientização e de formação de um agrupamento de empresas é importante, pelo fato de estabelecer um clima de confiança no grupo e nos órgãos de apoio, elemento essencial para o desenvolvimento de uma cultura coletiva de exportação.

Cumpridas as exigências para a formação do grupo, a FIEMG e as empresas realizam um planejamento e coordenam as feiras e missões de que participarão.

O papel do SEBRAE e da FIEMG é fundamental no processo de preparação das empresas e no desenvolvimento da oferta exportável. Ambos

cooperam para um melhor produto para o mercado interno e, em consequência, maior poder de comercialização no mercado internacional. Isto porque a reduzida capacidade financeira e de inovação pode levar ao não cumprimento das normas e requisitos técnicos do mercado externo. O apoio do SEBRAE, FIEMG e APEX reduz essas deficiências auxiliando e direcionando para melhores alternativas na busca de contornar tal situação.

Verifica-se que a busca pelo mercado externo não seria possível sem o apoio dos órgãos governamentais e sem a profissionalização das empresas. Os conhecimentos e a experiência adquiridos por meio do aprendizado resultam em mudanças significativas nas empresas, desde o momento de formação do grupo. As organizações habilitam-se para o mercado internacional profissionalizando suas funções de produção, melhorando a qualidade dos seus produtos e a dos recursos humanos.

A aprendizagem é bastante favorecida na medida em que as experiências proliferam e o conhecimento sobre o mercado externo torna-se mais intenso. O aprender a aprender em grupo torna o processo de exportação mais ameno para as PMEs, as experiências e os conhecimentos adquiridos são traduzidos em práticas que contribuem para o melhor desempenho.

#### **7.4 Os treinamentos das empresas exportadoras**

Como já visto, várias foram as etapas para a criação dos consórcios de pedras ardósias, jóias e gemas e calçados. Uma das mais importantes é a preparação para o processo de internacionalização e para o desenvolvimento do trabalho coletivo. O trabalho do SEBRAE e da FIEMG teve importância *fundamental* na formação destes consórcios.

O SEBRAE buscou desenvolver as habilidades no trabalho associativo oferecendo treinamentos como o Programa de Apoio Tecnológico para Micro e Pequenas Empresas (PATME), o Projeto Empreendedor e vários cursos de formação nas áreas financeira, administrativa e de comércio exterior, além de visualizar o mercado internacional como um investimento de médio e longo prazos. Para as empresas, estes cursos são uma forma de elas se projetarem para alcançar outros mercados e, principalmente, se organizarem internamente.

O Centro Internacional de Negócios (CIN), mantido pela FIEMG, oferece treinamentos e cursos básicos de comércio exterior às empresas consorciadas, além de providenciar os registros no Departamento de Operações de Comércio Exterior e de manter os empresários informados sobre os acontecimentos em relação aos acordos bilaterais e acordos globais como Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), Organização Mundial do Comércio (OMC), Mercosul e União Européia.

Estes treinamentos ocorrem no aspecto informativo, por auxiliarem nos procedimentos legais e burocráticos da exportação e no aspecto formativo, pois buscam a formação e o crescimento dos consorciados em relação à estrutura da sua empresa e ao mercado externo.

Algumas empresas se capacitaram por meio de palestras, cursos rápidos e pela contratação de pessoal. Uma consorciada ressalta que a maior experiência foi a de mercado, “...é você ir pra fora e vivenciar o que está acontecendo.” O contato direto com o mercado internacional e com o cliente é uma oportunidade de absorver as necessidades do comprador e, essencialmente, poder direcionar os seus produtos de modo a satisfazê-las plenamente.

É importante ressaltar a relevância do trabalho do gerente que conhece as etapas de formação de consórcio e a legislação relativa ao comércio exterior. Cabe a ele o papel de identificar as feiras internacionais, organizar a participação

dos empresários nestas feiras, realizar todos os contatos com os importadores e, principalmente, buscar o melhor relacionamento entre as empresas.

A inserção das empresas no comércio internacional é uma decorrência de esforços do SEBRAE, FIEMG, IBGM e sindicatos, realizados por meio de treinamento oferecidos aos proprietários-dirigentes. Nestes treinamentos, os empresários percebem a necessidade de um conjunto de conhecimentos essenciais nos procedimentos de exportação, dificilmente acessíveis sem o apoio destes órgãos. Os benefícios advindos desse aprendizado privilegiam não só os participantes como toda a organização e, principalmente, o consórcio, gerando externalidades positivas ao meio empresarial.

A importância dos treinamentos e cursos é mencionada por um consorciado, pois, além do aprendizado que ocorre, há os contatos com outros empresários, acarretando em possibilidades de negócios futuros:

*“Nós fizemos cursos, fizemos uma imersão de três dias em um hotel-fazenda para fazermos um planejamento e levamos empresários para fecharmos negócios. Fizemos esse planejamento no ano passado, para vermos o que estaríamos fazendo neste ano. Depois, fizemos uma outra experiência dessa aqui mesmo, para este ano. Ontem mesmo teve um curso...”* (consorciado 4).

Outro aspecto relevante foi o conhecimento das experiências de outras empresas que já exportavam, após atingirem maior eficiência nas atividades de comercialização dos produtos e, principalmente, na consolidação do consórcio. Nos três consórcios pesquisados, uma ou duas empresas participantes já tinham experiência em exportações. Estas experiências foram repassadas às outras empresas, diminuindo a probabilidade de erros. Além disso, o sucesso dessas empresas contribui para diminuir o medo e a incerteza relativos ao processo de

internacionalização, o que é expressado por um gerente de negócios internacionais:

*“...em alguns casos tem uma empresa que se destaca. Isso é bom pra eles, é o carro chefe, é uma experiência positiva dentro do consórcio, já puxa os outros, dá uma certa confiabilidade na questão da exportação”* (gerente de negócios internacionais 2).

A aprendizagem pela própria experiência e pela experiência de outras organizações facilita a solução dos problemas. Os conhecimentos sobre exportação, sobre as exigências do importador, sobre a legislação, a forma como transportar o produto e o compromisso da entrega na data negociada, transmitidas pelas empresas mais experientes no processo de exportação, minimizam as possibilidades de erros na negociação. Isto eleva as perspectivas das empresas, aumentando o desejo de atuar regularmente no comércio internacional. A aprendizagem em grupo, mencionada por Senge (1990), desenvolve as competências coletivas e individuais dos membros dos consórcios, ressaltando a importância dessa interação. No caso do consórcio de pedras ardósia, a aprendizagem por meio de empresas exportadoras facilitou o desempenho e agilizou o processo de exportação, na medida em que permitiu a confiança no mercado internacional e no seu parceiro.

Enfim, no processo de formação dos consórcios, a interdependência entre agentes, a flexibilidade das empresas, a capacitação dos seus talentos humanos e os treinamentos tornam os indivíduos e as organizações capazes de gerar, processar e transformar as informações e os conhecimentos em ativos econômicos para as empresas e para o consórcio, aumentando a produtividade e tornando-as mais competitivas.

## **8 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

A concorrência das empresas internacionais trouxe às empresas domésticas algumas incertezas, como torná-las instáveis no mercado doméstico e o seu produto não ser competitivo. Dessa forma, as PMEs adotaram alternativas para tornarem-se mais competitivas. A internacionalização das empresas por meio de um consórcio de exportação foi o caminho mais viável para o alcance do mercado internacional e uma forma de concorrer com estas firmas.

### **8.1 A importância do mercado internacional**

No relato dos entrevistados, entre os motivos que levaram as empresas a buscarem o mercado internacional estão: a conquista de novos mercados, as oportunidades de maiores lucros, os conhecimentos e experiências adquiridos em outros mercados, a busca de novas tecnologias, os incentivos governamentais e as poucas vendas no mercado nacional.

A conquista de novos mercados atrai o interesse dos consorciados, principalmente por acreditarem que o mercado externo é bastante promissor. A possibilidade de aumentar o volume de vendas e os preços mais atrativos são vistos como oportunidades de obter estabilidade na produção e de alternativa às flutuações econômicas do mercado interno. Além disso, atendendo a diversos mercados, a empresa estará menos vulnerável à perda de clientela em razão de crise em algum mercado ou região. Essa relação com os novos mercados é assim expressa por um consorciado:

*“Você acaba tendo uma capacidade de geração de receita muito maior, porque, à medida que o mercado interno está saturado, à medida que você passa por momentos de recessão e de retração da economia no mercado interno, a sua saída é você procurar outros mercados que tenham a capacidade de absorver a sua produção” (consorciado 2).*

Nas palavras de outro consorciado:

*“...é você ter um mercado que é vasto demais. E, a partir do momento que você começa a conhecer este mercado, você começa a saber trabalhar este mercado, a possibilidade de crescimento para a empresa é bastante grande. Então, o mercado externo, ele proporciona isso tranquilamente” (consorciado 1).*

As oportunidades de maiores lucros são um dos principais objetivos das empresas que buscam a exportação. A globalização gerou grandes facilidades à entrada de empresas no mercado interno, tornando-o muito competitivo para as empresas nacionais, levando à diminuição nos seus lucros. Assim, novos mercados passaram a significar vendas mais rentáveis, principalmente porque o pagamento acontece em moedas valorizadas, como o dólar ou o euro.

Para o consórcio de jóias e gemas, a internacionalização foi um fator importante para a rentabilidade das empresas. Por trabalharem com objetos que identificam status e sendo o design brasileiro muito reconhecido, este consórcio buscou mercados onde há muita valorização por este tipo de produto, auferindo mais lucros às empresas.

Uma outra vantagem é que, na maioria das vezes, os preços nos grandes mercados costumam ser mais elevados do que no mercado nacional, como afirmou uma consorciada:

*“A necessidade, na realidade, é caixa, porque se você ficar só dependendo do mercado interno, e você ver este mercado deteriorando...é caixa mesmo. Você tem que exportar para você manter sua empresa saudável. O dinheiro que vem é em dólar, que é muito melhor”* (consorciado 3).

A busca por conhecimentos e novas tecnologias é um fator importante no processo de internacionalização. Participando de um consórcio de exportação, a empresa poderá acumular, em alguns meses, experiência comercial que não seria possível se operasse isoladamente. As viagens de prospecção não apenas servem como meio de aquisição de conhecimentos, mas também contribuem para a informação tecnológica e o funcionamento eficaz das pequenas empresas.

A obtenção de novos conhecimentos não diz respeito apenas às negociações sobre as vendas com os importadores, os agentes e os clientes estrangeiros, mas inclui aspectos relacionados às operações documentárias, regulamentos relativos à exportação e importação, exigências técnicas estrangeiras e métodos de embalagem, manutenção e transporte.

Essa observação e prática adquirida a cada negociação formam a memória organizacional da empresa e geram experiências que facilitarão as negociações futuras, ampliando a visão de mundo dos empresários. As empresas buscam a internacionalização visando o lucro; porém, por meio do contato com o mercado internacional, observam-se mudanças de percepção dos consorciados em relação aos exportadores e aos seus produtos. Antes, porém, de obter o lucro desejado, os empresários priorizam as mudanças nos padrões de atividades das empresas, como a busca pela certificação de qualidade, novas formas de *design*, melhoria na matéria-prima e no produto. É nesta busca de novas prioridades que se verifica o caráter flexível das PMEs, pois, dessa forma, elas estão

desenvolvendo a capacidade de aprender com base nas experiências, traduzindo esses conhecimentos em práticas que contribuirão para o melhor desempenho da empresa. Referindo a isso, assim expressou-se um consorciado:

*“Quando você começa a buscar o mercado externo, você vai ter lucro. Mas você está adquirindo muito conhecimento, você está vendo novas tecnologias, novas tendências...”* (consorciado 3).

Apesar de uma das dificuldades enfrentadas pelas PMEs ser a falta de recursos necessários para a realização de visitas técnicas, participação em feiras e transporte, representando um custo elevado, os incentivos governamentais são considerados essenciais, mas não de relevância no processo de internacionalização.

As poucas vendas no mercado doméstico não foram as principais razões para as empresas buscarem o mercado externo. O mercado doméstico ainda é um grande mercado potencial, porém, a conquista de novos clientes é um fator que traz mais garantia à empresa, eliminando riscos de uma possível recessão de mercado. É interessante observar que as PMEs estão tornando-se mais proativas e inovando em seus relacionamentos, sendo uma resposta às mudanças do mercado.

## **8.2 Os benefícios das exportações para as empresas**

Constataram-se vários benefícios gerados pela exportação, como melhor qualidade do produto, mudanças na estrutura das empresas, diversidade de produtos, importação de tecnologia e empresas mais competitivas. Esses, além de beneficiar as organizações, afetam diretamente o mercado interno, pois, o cliente nacional torna-se um beneficiário deste resultado devido às melhorias ocorridas no produto e o surgimento de novos produtos.

A qualidade destacou-se como uma das competências mais importantes para uma empresa ingressar e permanecer em mercados externos. O SEBRAE, a FIEMG, os sindicatos e as experiências contribuíram para a conscientização da busca por um padrão de qualidade da matéria-prima e do produto final de forma a obter o modelo exigido pelo cliente. O que se observa é que ocorre uma melhoria geral da qualidade do produto, muitas vezes sendo exigidas pelos próprios consorciados, como no caso do consórcio de pedras ardósia. Neste consórcio, alguns participantes exigiam que as peças exportadas tivessem a mesma qualidade dos seus produtos que eram exportados. Isso porque estes consorciados já conheciam o importador e o mercado externo. A consequência positiva desse processo é a melhoria dos produtos para o mercado interno, tornando-se um benefício ao desenvolvimento das indústrias do país. Expressou-se assim um consorciado a esse respeito:

*“...tivemos que aprimorar muito a qualidade do nosso produto. Já era uma qualidade boa, mas o mercado externo é muito exigente. Da mesma forma como a gente conhece o gosto do cliente, a gente começa a conhecer as particularidades que cada mercado preza... Isso gerou um efeito positivo muito grande no mercado interno, porque o mercado interno percebeu... Então ele foi beneficiado demais com relação a isso, tanto na qualidade do acabamento, quanto na qualidade da matéria-prima”* (consorciado 1).

Da mesma forma, declarou um outro consorciado em relação à qualidade dos produtos:

*“O fato do mercado externo ser mais exigente que o mercado interno acabou fortalecendo toda essa parte de produção. Acabou forçando que toda essa parte de produção passasse por um processo de evolução. Duas*

*das empresas estão passando por processo de certificação na qualidade. Acaba que isso gera diretamente um benefício muito grande para as empresas no mercado interno” (consorciado 2).*

As mudanças na estrutura da empresa são uma consequência da exportação regular, pois, quando se inicia o processo de exportação, são várias as alterações que a empresa terá que adotar, como a contratação de uma pessoa responsável pelo setor de exportação, no setor contábil e no setor de produção. Estas mudanças vão desde a qualidade do produto até o chão da fábrica, porém, no início, as empresas fazem pequenas alterações, o que geralmente ocorre no produto. Isso é uma característica do pequeno empresário, devido aos poucos recursos que possui e as incertezas com relação às informações a respeito do novo mercado. Assim, essas mudanças começam a ocorrer a partir do momento em que há vendas efetivas e mais informações do mercado, gerando mais confiança no importador e levando os empresários a investir mais recursos nas exportações, num processo gradual.

No consórcio de pedras ardósia, por exemplo, muitas empresas, após o relacionamento com o mercado externo e das vendas efetuadas, passaram a investir nelas mesmas, com treinamento de funcionários, organização da contabilidade da empresas e reformulações na área de produção, além das perspectivas futuras de contratações de pessoal nos setores administrativos. Já no consórcio de jóias e gemas, houve várias alterações na linha de produtos e, principalmente, na qualidade. As empresas deste consórcio iniciaram o processo de certificação da qualidade, por meio de treinamentos dos funcionários em relação à ISO. Essas alterações ocorridas nas empresas são assim mencionadas por um consorciado:

*“... a mudança na estrutura da empresa é indiscutível; você está crescendo sua empresa. Mudança na estrutura de produção, de máquinas...Então isso aqui está ocorrendo, há uma tendência muito grande”* (consorciado 4).

Reformulações ocorreram em outras empresas, agregando valores aos produtos, como a melhoria no *design* e na matéria-prima, modificando o conceito da empresa, como afirmou um consorciado:

*“A empresa tornou-se mais moderna, com o conceito mais sofisticado, que se refletiu diretamente no mercado interno. Hoje, a empresa passa por um processo de reformulação, revitalização de sua linha de produtos e que está trazendo benefícios muito grandes”* (consorciado 2).

O contato permanente com outros mercados consumidores permite novas oportunidades das empresas em desenvolver diferentes produtos. Permite também que elas estejam à frente dos seus concorrentes, pela oportunidade de estar sempre em contato com novas tendências, produtos e tecnologia, que podem importar e aplicar à sua produção. Essa transferência das inovações no processo e/ou produtos novos contribui para consolidar sua posição neste mercado. Em relação a isso, assim expressou-se um consorciado:

*“Além das exportações, que acabam gerando divisas e um faturamento maior para as empresas, o fato de nós estarmos no mercado externo nos permite a importação de tecnologia e isso é muito grande. Nós temos acesso à forma de produção, a estilos, ao desenvolvimento de novos produtos, que nós não teríamos se estivéssemos no mercado interno e acabamos, de uma forma ou de outra, forçando a melhorar a qualidade de nossa mercadoria”* (consorciado 2).

Nesse sentido, completou um outro consorciado:

*“...ela muda a forma de comercializar. Você cria mais produto, know-how, as pessoas valorizam as empresas que estão exportando”* (consorciado 4).

Tornar as pequenas e médias empresas mais competitivas é um dos objetivos do governo federal e, essencialmente, dos próprios empresários. A concorrência com os produtos internacionais tem levado as empresas a buscarem novas estratégias e novas formas de atuação no mercado. Como afirma Lara (1986), os consórcios de exportação, desde que sejam desenvolvidos segundo uma política de apoio governamental às empresas participantes, podem ser um meio eficaz de fortalecimento do poder de comercialização no mercado internacional. Neste estudo, verificou-se que os consórcios de exportação trazem inúmeros benefícios que a empresa, por si mesma, não poderia alcançar, devido às dificuldades contínuas de acesso aos mercados externos, da falta de conhecimentos e informações sobre este mercado, da falta de capital de giro, recursos humanos não capacitados, dentre outros. Em relação a isso, mencionou o gerente de um consórcio:

*“Um dos benefícios da exportação é trazer competitividade para as empresas no mercado interno; porque elas têm que melhorar os processos, o produto, a linha de produção, o seu marketing. Então, sempre que você começa a exportar, o resultado reflete no mercado interno, no produto, na embalagem”* (gerente 3).

Assim, confirmou um consorciado:

*“ A empresa ficou mais competitiva porque foi um processo que agregou mais valor à peça, mas não tornou a peça mais cara. Porque a gente passou por um processo de qualidade muito grande, avaliar os processos de produção para ver onde que nós poderíamos estar melhorando. Isso é um trabalho grande, um trabalho de aprendizado,...então, a gente beneficiou”*  
(consorciado 1).

Depreende-se que os benefícios das exportações podem ser, para as PMEs, um estímulo para ingressarem na atividade exportadora. Podem ser uma forma de evolução da comercialização interna para uma conduta norteadora por uma mentalidade de exportação. Atuando em grupo, por meio de um trabalho comum, as empresas adquirem experiências que auxiliam em outros mercados mais competidores.

### **8.3 O comprometimento das empresas com as exportações**

O comprometimento com a exportação tem sido considerado um requisito para o sucesso em mercados internacionais; a intensidade deste comprometimento é uma variável determinante para o desempenho na exportação.

Por meio das experiências e os conhecimentos adquiridos no relacionamento com os mercados externos, os consorciados puderam constatar a seriedade com que os importadores tratam a negociação, havendo continuidade das transações quando o trabalho é de qualidade. Assim, as exportações passaram a ser vistas pelas empresas como um compromisso com o mercado

internacional e não uma saída do reflexo negativo do mercado interno. Em relação a esse aspecto, observou um consorciado:

*“Todas essas empresas que estão dentro do consórcio enxergam essas necessidades. É para você ter consciência que o mercado externo não é uma coisa que você entra e sai permanentemente. Pode ser uma estratégia da empresa permanecer no mercado exportador. Na realidade, nós percebemos que só é possível ter sucesso permanente quando a empresa tem essa estratégia de dedicar uma parte da sua produção para a exportação. Quer dizer, a exportação não pode ser um oportunismo. Se o mercado interno não está bom, eu me volto para o mercado externo. Na realidade, nós observamos que quem pensa assim não tem sucesso”* (consorciado 5).

O êxito no comércio internacional depende da continuidade da atuação das empresas no exterior. As empresas dos consórcios pesquisadas estão cientes desta situação, conforme mencionou uma consorciada:

*“Algumas pessoas, alguns empresários crêem que exportar é apenas você direcionar o saldo de sua produção do mercado interno para fora e quando você reaquece a economia no mercado interno você esquece; e quando você vai retornar você tem dificuldades. Então, os principais objetivos das empresas são ter um foco específico e estratégias bem definidas. Se você tem o objetivo de exportar você deve dar continuidade às suas ações para se consolidar. Você tem que ter seriedade, comprometimento, tem que prestar atenção nos prazos, na qualidade, porque o mercado externo é mais exigente. Então, à medida que você acorda determinadas especificações, você tem que seguir à risca essas*

*especificações. Isso é uma das premissas básicas: comprometimento e seriedade para atender seus clientes lá fora” (consorciada 2).*

As atividades de um consórcio de exportação envolvem não só os aspectos de treinamentos, adequação de produtos, conhecimento da legislação e das necessidades do cliente, mas, principalmente, a conscientização das empresas quanto à obrigação com a exportação.

O compromisso com o mercado externo foi um fator que levou o SEBRAE e a FIEMG a adotarem meios para que as empresas se conscientizassem dessa responsabilidade. A assistência oferecida nesse aspecto envolveu trabalhos efetivos por parte dessas instituições. Nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas, o comprometimento com o importador foi facilmente assimilado pelos consorciados. Vários depoimentos e experiências negativas que ocorreram com empresas participantes dos consórcios, mas que já exportavam anteriormente, como o cancelamento de contrato por não obedecer aos prazos de entrega, gerando enormes prejuízos, levou as consorciadas a assumirem o mercado externo como uma estratégia da empresa. Nesse sentido, uma parte da produção das empresas é direcionada ao mercado externo.

Desde o primeiro contato com as empresas, as instituições de apoio trabalharam para minimizar a carência de informações das PMEs com relação às exportações gerando uma interdependência entre empresas, consórcio e instituições, o que se verificou na interação cotidiana. A rede de relacionamentos que surge entre empresas e instituições de apoio cria competências nas empresas envolvidas. Essas competências promovem aprendizados coletivos e com os próprios erros. Aquelas que tiveram experiências negativas por não cumprirem os compromissos com as exportações passaram a atuar mais seriamente no mercado internacional. Em relação ao comprometimento com o mercado é assim mencionado por uma gerente de negócios internacionais:

*“A gente trabalha isso com eles desde o principio, principalmente a questão da exportação, porque você realizar uma exportação é uma coisa e você ser um exportador é outra coisa e isso leva tempo. Eles têm o péssimo hábito de pensar na exportação como uma solução do desaquecimento do mercado interno. Então nós trabalhamos muito isso com eles. Você vai tirar nem que seja 3% da sua produção para o mercado externo, não interessa como o mercado interno está”* (gerente de negócios internacionais 2).

No mesmo sentido, salientou outra gerente de negócios internacionais:

*“Um grande problema é o comprometimento, porque para ele é muito mais fácil vender para o Zezinho da esquina. E, quando o mercado interno recupera e o Zezinho da esquina pede um volume, ele larga o mercado externo e fala que nunca viu o exportador...então, isso é muito complicado”* (gerente de negócios internacionais 1).

Este compromisso das empresas deve-se aos trabalhos desenvolvidos pelas instituições de apoio e os gerentes dos consórcios, que mostravam a importância da entrega do produto no prazo e as especificações desejadas pelo importador. Percebeu-se também que está havendo um envolvimento maior do empresário, pois, há uma tendência de alocação de recursos financeiros e humanos para as atividades relacionadas à exportação.

#### 8.4 Os problemas e dificuldades nos consórcios de exportação

Na formação de um consórcio, alguns problemas surgem devido a vários fatores: incerteza quanto ao mercado internacional, trabalho em conjunto e a desconfiança em relação aos parceiros. Porém, outros elementos foram detectados e que influenciaram o melhor desempenho do consórcio (Quadro 5).

**QUADRO 5: Problemas e dificuldades nos consórcios pesquisados**

PROBLEMAS E DIFICULDADES	CONSÓRCIOS		
	1	2	3
Interesses diferentes dos parceiros		X	X
Diferentes graus de tecnologia			X
Diferenças no porte das empresas			X
Heterogeneidade dos produtos			X
Trabalho conjunto	X	X	X
Desconhecimento do mercado externo	X		X

Fonte: Dados da pesquisa

Inseridas em um cenário no qual cada empresa possui suas próprias estratégias e interesses exclusivos, é compreensível que estas firmas continuem a adotar este pensamento único, de exclusividade. Porém, quando se trata de um trabalho de caráter associativo, é fundamental que os pensamentos, interesses e objetivos sejam semelhantes.

A maneira pela qual se busca maximizar essas semelhanças decorre de elementos que iniciaram por meio de uma seleção adequada das empresas e no conhecimento anterior que os empresários possuíam dos seus futuros parceiros. Nos consórcios de pedras ardósia e jóias e gemas, esta seleção foi fundamentada

nas informações que os gestores possuíam das firmas, iniciando o processo de formação do consórcio com interesses semelhantes, como o fortalecimento das empresas e a profissionalização das atividades de exportação.

Entretanto, constata-se que o desenvolvimento de um trabalho associativo não se dá de uma forma simplista, devido à racionalidade limitada do ser humano e também às poucas informações que se têm do mercado. Os interesses diferentes dos parceiros na formação do grupo encontram-se, principalmente, na individualidade dos gerentes das firmas. No consórcio de calçados, cada empresa busca beneficiar seus próprios interesses, divergindo da finalidade de um agrupamento de empresas que são os objetivos comuns.

Estas limitações influenciam no desempenho do grupo, diminuindo à medida que o consórcio se consolida, por meio da formalização do estatuto, dos objetivos, das regras de funcionamento e, essencialmente, por meio das reuniões que são momentos de partilha e de conhecimento do parceiro e do mercado que se objetiva inserir.

Em relação a este problema, mencionou um consorciado:

*“A maior dificuldade que existe, que eu acho, é você chegar em um consenso quando são quatro empresas para fazer uma ação. São quatro empresas diferentes, quatro administrações diferentes. Cada empresa prioriza, às vezes, determinada feira, ou determinado setor, ou uma determinada ação. Talvez no início fosse mais,...mas com o passar do tempo, foram aparando algumas arestas...”* (consorciado 1)

Assim afirmou um outro consorciado:

*“Quando do início das atividades, é sempre muito complicado você definir focos únicos, você definir os mesmos objetivos ou as mesmas estratégias de vendas, as mesmas estratégias de recebimento, formas de pagamento, políticas de preços, todas essas questões são muito complicadas...Essas são algumas dificuldades que as empresas enfrentam e que nós conseguimos contornar, devido ao fato de que as empresas têm o mesmo patamar de produto, o mesmo nível de qualidade, os mesmos objetivos, com características diferentes” (consorciado 2).*

No que se refere às diferenças do porte e do grau tecnológico das firmas, percebe-se que essas afetam o desempenho do consórcio, limitando as suas ações, como a participação em feiras e eventos e o alcance de mercados mais consumidores, como o europeu. Esse é um dos problemas que se inicia na formação dos agrupamentos, pois é necessário que as empresas tenham um mesmo patamar tecnológico, de produção e de qualidade. As pequenas empresas são levadas a realizar mudanças na sua estrutura, o que significa maiores gastos e necessidade de mais tempo antes de iniciar as atividades. Dessa forma, enquanto algumas empresas já estão exportando, outras ainda estão se adequando.

A perda da identidade e da independência pode ocorrer em decorrência do porte diferenciado das empresas. As menores, principalmente, podem perder essas características, porque estão trabalhando com empresas maiores. Esse pode ser um fator de insatisfação, caso os padrões das empresas maiores se sobreponham aos das demais, gerando descontentamento.

Da mesma forma, os diferentes tipos de produtos são um elemento complicador na gestão do consórcio, pois, diferentes produtos exigem mercados e ações específicas. Dessa forma, focar determinado segmento de mercado para

cada produto consorciado pode gerar transtornos para as empresas e para o gerente do consórcio, na medida em que os interesses deveriam ser tratados de forma coletiva e não individual.

A diferença no porte das empresas, os diferentes graus tecnológicos e a heterogeneidade dos produtos no consórcio de calçados conduziram as negociações a um impasse, acarretando na saída de várias empresas, o que gera insegurança e queda de confiança. Em relação a este problema afirmou um consorciado:

*“Uma dificuldade que atrapalha bastante é o fato de você ter empresas muito diferentes, tipos de produtos muito diferentes. Claro que o consórcio é uma oportunidade, mas alguns mercados são específicos. Se você vai trabalhar, por exemplo, produto de criança, é um produto bem diferente de um produto feminino. Produtos esportivos também têm uma diferença, às vezes, em outro mercado os compradores são diversos. Então, cria-se uma certa dificuldade de convivência no grupo, porque o gerente trabalha para o consórcio, ele trabalha todos os produtos. Então, quando você tem um mix tão diferenciado, às vezes, traz algumas dificuldades. Uma outra dificuldade é o grau tecnológico das empresas, a diferença, a variação, às vezes, é muito grande. Tinha empresas já prontinhas, com o nível de produtos, de custos específicos para exportação e outras não. Outras tinham que fazer grandes mudanças, às vezes, até investimentos e o empresário não tem ou não pode fazer investimentos...Então, foi uma dificuldade que nós tentamos superar com programas de sensibilização” (consorciado 5).*

Para as PMEs, a melhor solução para a penetração em novos mercados seria através das redes organizacionais. Muitas empresas têm a noção de que os

laços de cooperação são importantes para capacitá-las a responder aos desafios impostos pela globalização e a conquista de novos mercados, como verificado no consórcio de pedras ardósia. Neste consórcio, os empresários tinham a consciência de que a forma mais adequada e mais eficiente para se projetarem em outros mercados seria por meio do consórcio de exportação.

Porém, o trabalho associativo ainda encontra resistência por parte das empresas, principalmente as PMEs. O associativismo, a visão de coletividade e a busca de objetivos comuns vão se transformando, de forma tímida, em ações das firmas para o alcance do mercado internacional. Associações com laços fracos de cooperativismo, como detectado no consórcio de calçados, tendem a não atingir os resultados almejados. Neste consórcio, a interação entre empresas era muito pequena, não existindo cooperação, mas caracterizando-se como oportunismo.

Ao contrário, observou-se, que nos consórcios que possuíam empresas com fortes afinidades e cooperação, como nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas, os resultados eram alcançados mais rapidamente, gerando novos trabalhos e parcerias entre as empresas. Este problema é assim mencionado por uma gerente de negócios internacionais:

*“O problema que eu vejo é no princípio, que é a questão de trabalhar juntos, porque para ele é sempre muito difícil. Eles têm uma visão de que o concorrente é o vizinho de porta. Então, a principal dificuldade é essa: ensiná-los a trabalhar juntos”* (gerente de negócios internacionais 2).

Complementa um consorciado sobre as dificuldades do trabalho conjunto:

*“O mais difícil é você unir cabeças diferentes, pessoas que pensam cada um de uma maneira, se acham concorrentes e na realidade não existe. Para o mercado externo, o concorrente são os outros, empresas de outros países”* (consorciado 4).

Observou-se que a maioria das empresas não possuía conhecimento sobre exportação, o que dificultou o processo. Porém, a assessoria técnica dos órgãos de apoio, como o SEBRAE e a FIEMG e dos gerentes dos consórcios, proporcionou acesso às informações e aos conhecimentos adicionais às empresas. Estes conhecimentos são traduzidos em aprendizado para as firmas, alcançados por meio desta rede social. São competências que as organizações vão adquirindo a cada exportação, levando o grupo a obter eficiência. Sobre isso observou uma gerente de negócios internacionais:

*“É o desconhecimento do pessoal, desconhecimento exatamente do que é mercado externo, de como montar o preço de exportação, o que está envolvido,...como vai embarcar, transporte, custos portuário, todo mundo desconhece completamente...”* (gerente de negócios internacionais 2).

Os obstáculos que as empresas enfrentam quando optam por um trabalho conjunto não são facilmente solucionados. Percebeu-se, neste trabalho, que nos consórcios de pedras ardósia e no de jóias e gemas, as empresas não tiveram muitos problemas dessa ordem devido ao conhecimento anterior que elas possuíam dos seus parceiros. Isto diminuiu os possíveis conflitos que porventura viessem a ocorrer. Porém, no consórcio de calçados, detectaram-se todos estes problemas. Talvez, com uma seleção mais adequada das empresas, com uma equidade do tamanho, porte e grau tecnológico, muitos problemas poderiam ser

solucionados. Os conflitos quase sempre existirão, devido às diferenças de pensamentos e idéias; porém, o que manterá a rede funcionando será a cooperação, a confiança e o comprometimento dos consorciados.

## **9 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: REDES SOCIAIS, CONFIANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Os novos modelos e arquiteturas organizacionais, baseados na parceria e na cooperação, se inserem como alternativa para a resolução de problemas que afetam as PMEs. Neste item relatam-se os efeitos gerados por um agrupamento de empresas, analisando-se o relacionamento entre elas e os procedimentos adotados para ampliar a cooperação interempresarial.

### **9.1 O relacionamento entre empresas nos consórcios de exportação**

O relacionamento entre as empresas participantes dos consórcios de exportação estudados foi sendo construído de forma gradual. À medida que os parceiros se conheciam, criou-se uma maior necessidade de interação, maior intensidade das trocas de informação e obtenção de metas conjuntas, desenvolvendo um relacionamento de confiança.

Com o aumento das relações entre empresas, verificadas nos novos projetos conjuntos, como treinamento dos funcionários das empresas, melhoria no controle da produção, análise nos custos das indústrias e compras de máquinas para o consórcio, as redes se tornam mais eficientes na transmissão de conhecimento tácito e as relações de confiança que se estabelecem possibilitam que os consorciados se tornem mais dispostos a cooperar. Percebe-se que os objetivos estabelecidos no início destes agrupamentos são ampliados, indo além do esperado. Essa interação faz desenvolver uma linguagem única e códigos

comuns entre os consorciados. Dessa forma, uma vez estabelecidos os laços de colaboração entre os parceiros, a relação tende a ser mais duradoura.

O relacionamento entre as empresas foi assim descrito por uma consorciada:

*“...a gente nunca tinha feito uma visita a uma outra indústria de jóias com olhos, vamos dizer assim, de observador, crítico, com intuito de aprender, de avaliar e isso foi uma das primeiras ações do consórcio, quando fizeram uma opção de ter um trabalho mais amplo do que simplesmente exportação. Foi feita uma visita a todas as empresas, mostrando todos os departamentos, uma apresentação geral, cada uma foi conhecendo a outra”* (consorciada 1).

Isto foi abordado também por outros consorciados:

*“Visitar outras empresas nós visitávamos, mas assim, hoje a gente visita os nossos sócios já com outros olhos, trocando experiências, um passando know-how para outro. Nós estamos vendo que a concorrência não é aqui dentro, a concorrência é lá fora”* (consorciado 4).

*“Nós vamos ter agora um ciclo de palestras sobre processos produtivos. Então, estamos sempre tentando integrar as empresas... Já fizemos um ciclo de palestras e visitas a cada uma das empresas para análise de defeito, análise de demandas por novas tecnologias. Estamos sempre tentando trabalhar em conjunto”* (consorciada 2).

Quando há pouca colaboração entre as empresas parceiras, o efeito é negativo, podendo culminar com o fim da rede. O individualismo dos parceiros e

as dificuldades de estabelecer metas e objetivos comuns, elevando os custos de transação, são razões para o fracasso do consórcio. Quanto a isso, assim expressou-se um consorciado:

*“...quer dizer, não existia mesmo, o individualismo ali era muito forte. Era tudo muito bonito na hora de encontrar, de fazer reunião. Cada empresa com o seu faturamento, cada empresa com sua venda; não existia uma união” (gerente 3).*

A falta de colaboração, de cooperação e de união, quando surge em uma rede organizacional, dificulta a condução das tarefas para se obter os resultados desejados. No consórcio de calçados, o que se percebe é a não existência de objetivos comuns e sim de objetivos individualizados, levando ao fim o agrupamento de empresas, não atingindo a eficiência coletiva almejada pela rede social.

Nos consórcios de pedras ardósia e jóias e gemas, foram identificados colaboração, cooperação e compartilhamento de idéias; as empresas alcançarem competências, conhecimentos e competitividade, tornando-se empresas exportadoras.

Além desse entrosamento, nessas relações há uma externalidade positiva na interação entre agentes, observada por meio do apoio da APEX, SEBRAE, FIEMG e Sindicatos. Esses órgãos contribuem para o crescimento e aperfeiçoamento do consórcio, trazendo um enriquecimento de informações que culminam em benefícios para toda a coletividade. Esses benefícios se traduzem na melhoria da qualidade do produto para o mercado interno, pois as empresas começam a se preocupar com os padrões de qualidade, como a ISO e, até mesmo, com os efeitos gerados ao meio ambiente, como está ocorrendo no

consórcio de pedras ardósia. Já existem projetos da associação de pedras da região na preservação do meio ambiente e dos quais o consórcio participará.

Outros benefícios são o poder de barganha das próprias empresas, pois estas vão se aperfeiçoando nas negociações; a manutenção e aumento de empregos, os riscos e custos partilhados, pois, uma das vantagens de um consórcio é esta divisão de custo e riscos da exportação, já que, a grande maioria das empresas não tem as condições financeiras e humanas de enfrentar o mercado internacional e o aumento das exportações brasileiras. Assim, essa interação gera potencialidades e novos conhecimentos, tornando-se um ambiente adequado para a aprendizagem interorganizacional.

Os consórcios têm, dessa forma, contribuído para modificar a prática das empresas e os métodos administrativos, consolidar recursos e habilidades e criar conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho.

## **9.2 Os efeitos das reuniões e eventos nos consórcios de exportação**

As reuniões e os eventos também se caracterizam como um aprendizado para as empresas. As reuniões periódicas permitem a troca de idéias, experiências e informações necessárias para se estabelecer uma relação de confiança. Nestas reuniões planejam-se as feiras e missões de que irão participar, as estratégias de marketing, os novos projetos e eventos. Notou-se que, durante o cafezinho, os empresários conversam informalmente com os outros sobre problemas na produção, sobre um novo fornecedor ou um novo cliente, solidificando as relações de confiança entre eles. Por meio de conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro do consórcio e das suas empresas, há maior interação e, conseqüentemente, maior cooperação empresarial.

A participação nos eventos sociais, nos seminários e encontros transforma o formal no informal. Nestes encontros sociais, novos planos e projetos conjuntos, oriundos de conversas informais, são criados. As relações que antes eram competitivas tornam-se colaboradoras, instituídas por meio da rede de relacionamentos entre empresas.

Constatam-se os efeitos das reuniões e eventos como meio de geração de novos conhecimentos, da busca de alternativas para o alcance de competitividade das empresas por meio do compartilhamento de idéias e ajuda mútua. Estas reuniões e eventos podem ser considerados uma forma de ampliar a cooperação entre as empresas em rede, baseadas na resolução de problemas comuns. Para as empresas consorciadas, torna-se um meio viável, já que os problemas e dificuldades enfrentados são, na grande maioria, comuns a todas elas. Por meio da cooperação, essas empresas podem não apenas superar os problemas que, isoladamente, seriam difíceis de serem superados, mas também adquirir competências complementares necessárias à permanência no mercado.

### **9.3 A influência das feiras e missões nos consórcios de exportação**

As feiras e missões caracterizam uma oportunidade de troca de informações em relação às tendências e mudanças nos produtos. Além dos mais, é uma oportunidade para as empresas promoverem os seus produtos e marcas, projetando a sua imagem para novos mercados e clientes, tornando-se mais reconhecidas no mercado internacional, além do contato direto com os clientes. Além disso e, principalmente, a participação conjunta nestes eventos permite uma redução dos custos de participação e são oportunidades de realização concreta de negócios. Como espaço de interação e troca de informações, de conversação, as feiras e missões apresentam-se como ocasião nas quais as

interações e as inter-relações entre firmas são reforçadas, como foi mencionado por um consorciado:

*“...essas feiras acabam sendo uma forma, um momento que nós temos, das quatro empresas estarem juntas. Então, aproveitamos esses momentos, que é onde nós realmente temos muito tempo junto para estar trocando idéias, fazendo planos e discutindo ações”* (consorciado 1).

As participações nas feiras e missões são momentos para as empresas divulgarem seus produtos e uma forma de estarem se habilitando para o mercado internacional, devido à proximidade com o cliente internacional e o conhecimento dos seus hábitos e costumes. Por meio desses contatos, o exportador torna-se conhecido no meio empresarial, ampliando o número de clientes internacionais. Com relação a isso, afirmou um consorciado:

*“Nós participamos das principais feiras internacionais do setor do mundo...Não podemos fazer com que nosso contato com o mercado externo, nossas exportações fique única e exclusivamente ligado às feiras; mas, a feira é uma das maiores ferramentas que nós temos de contato direto com o cliente”* (consorciado 2).

A influência das feiras para os consorciados foi assim definida por uma gerente de negócios internacionais:

*“Quando você está em uma feira, é uma vitrine para o mundo do seu produto e do produto dos concorrentes. Então, da mesma forma que você está lá, você está vendo todo mundo e todo mundo está vendo você...”* (gerente de negócios internacionais 1).

O contato entre o cliente e o importador, freqüente nas feiras, conduz à criação de uma linguagem comum entre o exportador e o importador, ao desenvolvimento de visões e objetivos compartilhados, como mencionado por um consorciado.

*“...na feira na Itália, de máquinas e equipamentos, nós fomos participar, não como expositor, mas como comprador. Então, você vê as tendências das marcas, o que está vindo de moderno em tecnologia, passar nas vitrines, fazer venda...Então, tudo isso vai agregando valores, vai te dando experiência, conhecimento, know-how”* (consorciado 3).

Nesse sentido, disse um outro consorciado:

*“...quando você vai participar de uma feira, mesmo que você não faça negócio, é um negócio que você está ganhando; porque você está sendo visto e está buscando tendências que você só teria acesso a ela daqui a três ou quatro meses. Então, isso aí é um ponto enorme que ajuda a gente”* (consorciado 3).

Para os consórcios de exportação, as feiras e missões tornam-se um grande instrumento para as empresas, não só no sentido de visibilidade e conhecimentos, mas no que se relaciona ao efeito psicológico gerado no pequeno empresário, pois, ele acredita que o seu produto não possui os padrões para alcançar o mercado internacional, como expressou a gerente de negócios internacionais:

*“Existe realmente um mito, para a pequena e microempresa, que exportar é impossível, é burocrático demais, é difícil, meu produto é péssimo. Então, às vezes, organizamos missões de visitas a feiras internacionais para o empresário ver que o produto dele é bom. Ele tem uma desconfiança muito grande em relação ao seu produto; acha que nunca vai atingir o mercado internacional e, às vezes, quando ele vai a uma feira, tem uma surpresa maravilhosa: “meu produto é ótimo” (gerente de negócios internacionais 2).*

Nestas oportunidades, o empresário reconhece a potencialidade do seu produto gerando confiança na capacidade da sua empresa de competir globalmente. Além disso, há a sensação de orgulho de pertencer a um grupo que abastece compradores estrangeiros, oferecendo produtos de qualidade e contribuindo para melhorar o rendimento global da atividade nacional no plano da exportação.

#### **9.4 A confiança nos consórcios**

O desenvolvimento da confiança, da cooperação e de normas mutuamente respeitadas entre empresas que participam de um agrupamento é importante para superar as incertezas advindas da formação de um consórcio. Portanto, a confiança torna-se um elemento necessário e essencial em uma rede organizacional.

#### 9.4.1 O desenvolvimento da confiança nos consórcios

Uma das características das redes interorganizacionais é o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre as empresas e entre os agentes que participam dessa rede. A participação, normalmente é verificada em ambientes onde a confiança já está construída, pois ela é que possibilita criar um ambiente que facilita a troca de informações.

Nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas observou-se o relacionamento entre as empresas por meio da troca de informações referentes ao processo produtivo, ao uso de determinadas tecnologias, dos clientes e do mercado internacional, auxiliando no melhor desempenho das empresas. Esta relação entre empresas criou uma confiança interpessoal, favorecendo as atividades de cada uma. Isso gerou melhorias na qualidade do produto, tornando o processo de exportação rentável.

A confiança institucional foi verificada nos consórcios à medida que os projetos instituídos pelo SEBRAE e IBGM iam sendo executados. A confiança está intimamente ligada ao nível e à quantidade de informação que se tem a respeito do seu parceiro. Observa-se que as informações e conhecimentos se traduzem na confiança cognitiva, fundamentada nos pilares de segurança e do conforto de que os consorciados são bem compreendidos e são conhecidos para compartilhar importantes projetos, como verificado no depoimento de uma consorciada.

*“...E, hoje, o consórcio é um consórcio de quatro empresas do ramo de jóias. Não seria só um consórcio de exportação, porque está abrangendo outras atividades, como treinamento, aperfeiçoamento e já visando o mercado interno...Então, hoje, já não existe mais essa dificuldade de se chegar a um consenso em termos de ações. Hoje, já*

*existe uma troca de informações muito interessante com relação a clientes. O consórcio está trazendo várias perspectivas e possibilidades novas para as quatro empresas trabalharem conjuntamente, o que tem sido muito bom” (consorciada 1).*

Denota-se que a confiança é um processo seqüencial que vai sendo estabelecido à medida que os participantes se conhecem e trocam informações e idéias. Entretanto, quando não existe um relacionamento positivo entre os participantes, com inexistência de informações, há uma confiança calculista. Caso este relacionamento persista, esta confiança tende a acabar.

#### **9.4.2 A confiança e as relações cooperativas**

O estabelecimento e a manutenção de confiança nas relações entre os consorciados é um desafio para as empresas, principalmente as pequenas e médias, que é o trabalho em grupo, devido à existência da concorrência entre as firmas. Porém, esta visão está cedendo lugar aos trabalhos cooperativos, devido às mudanças no ambiente e à necessidade de penetração em novos mercados, observando que a cooperação está sendo utilizada como um fator de ataque às reações ambientais. A cooperação no ambiente do trabalho em grupo depende do envolvimento mútuo e requer confiança para o sucesso. Em relação a este tipo de trabalho e à interação com as empresas, uma consorciada assim se expressou:

*“...quando o consórcio começou, a única finalidade era verba para facilitar a ida das empresas nas feiras. Não existia nenhuma interação, as empresas não se interagiam em termos de troca de informações, acho que foi um pouco de receio, de segredinhos. Acabou que, com o tempo, foi modificando e, hoje, existe uma parceria muito grande, e claro que*

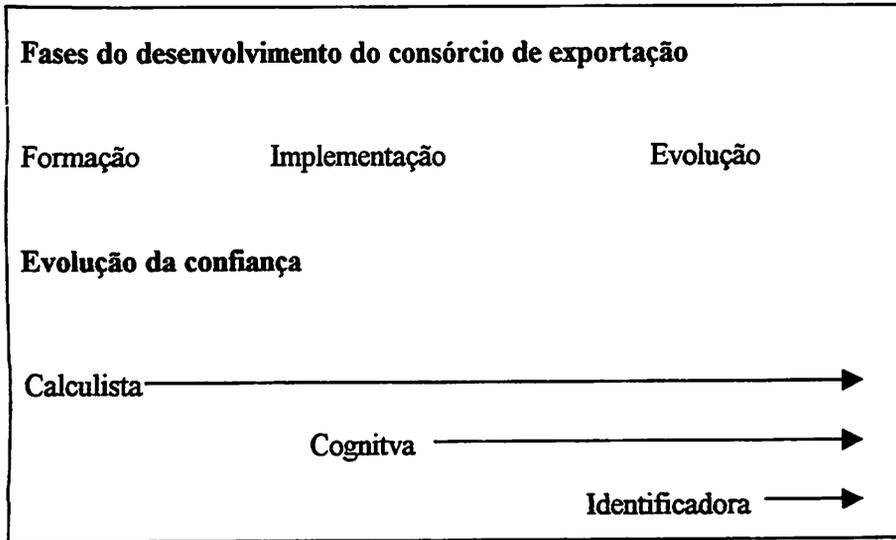
*isso beneficia as exportações. Hoje, as empresas têm um projeto que não é pura e simplesmente para as exportações, é também para desenvolvimento, aperfeiçoamento, treinamento de pessoal, de técnicas: a gente faz em conjunto” (consoiciada 1).*

As relações cooperativas são formadas à medida que há concretização dos trabalhos conjuntos e vendas realizadas. Percebe-se a cooperação nos consórcios, principalmente de jóias e gemas, por meio de treinamentos conjuntos, a criação de novas técnicas de produção para o grupo, a busca de alternativas para diminuir os custos das indústrias visando à melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos das empresas parceiras. Por outro lado, a carência de relações cooperativas foi identificada devido à inexistência de confiança entre as empresas, ao imediatismo dos consorciados em relação à exportação e à concorrência existente dentro do consórcio, caracterizando a relação como oportunista.

Constatou-se que, na fase inicial dos consórcios, existe pouca confiança entre as empresas pelo fato dos parceiros terem poucas informações a respeito uns dos outros. Entretanto, quando se inicia a cooperação mútua e os conhecimentos sobre os parceiros vão sendo obtidos, a confiança vai evoluindo. Decorrem daí os retornos econômicos e os novos projetos que vão se formando. Implementado o consórcio, com normas, objetivos e planos de ação concretizados e, principalmente, com vendas efetivas, a confiança aumenta, o desenvolvimento cooperativo torna-se mais aprofundado e os custos de transação vão se reduzindo.

Em uma outra vertente, verificou-se que, nos consórcios com pouca cooperação e pouco envolvimento mútuo, a confiança entre os membros era muito pequena. Em consequência, os projetos e objetivos não tinham o alcance desejado devido às dificuldades de se implementar ações conjuntas.

Na Figura 2, é retomado o modelo de Child (1999), na tentativa de relacionar as fases de desenvolvimento de um consórcio de exportação com a evolução da confiança.



**FIGURA 2: Relação das fases do consórcio com a evolução da confiança**  
Fonte: Child (1999)

A formação dos consórcios coincide com a manifestação da confiança calculista. Isto se deve pelo fato dos membros das empresas terem poucas informações a respeito dos seus parceiros, não havendo uma abertura de idéias sobre as empresas e o consórcio. À medida que os consorciados vão se conhecendo e vai surgindo uma relação mais amigável por meio de trocas de opiniões, visitas às empresas, treinamentos conjuntos, uso de máquinas de outras empresas, percebe-se a confiança cognitiva. Esta é fase de implementação do consórcio. Nesta fase já foram superadas barreiras e dificuldades inerentes a relacionamentos novos, principalmente, relacionamentos coletivos.

Com a evolução do consórcio, verifica-se um amadurecimento das empresas em relação ao trabalho associativo. Nesta etapa, há novos projetos e até parcerias entre empresas dos consórcios, surgindo novas firmas; há também uma predominância da confiança cognitiva iniciando-se a confiança identificadora.

Porém, os tipos de confiança poderão ser identificados em qualquer uma das fases de formação do consórcio. No consórcio de calçados, em todas as suas fases, observou-se a predominância da confiança calculista. Isto porque o individualismo dos gerentes das empresas não deixou que houvesse uma evolução no consórcio, como projetos conjuntos e parcerias entre empresas. Já nos consórcios de pedras ardósias e de jóias e gemas, a confiança calculista foi identificada somente no início de formação dos consórcios. Nas demais fases, houve predominância da confiança cognitiva, manifestada nos projetos que surgiram entre as empresas, como treinamentos dos funcionários, compras de maquinários e parcerias entre as empresas.

### **9.5 Aprendizagem organizacional nos consórcios de exportação**

A participação em um consórcio de exportação permite às empresas acumularem habilidades e conhecimentos que se transformam em novas perspectivas e ações para o desenvolvimento das firmas. Verificou-se que, nesse ambiente em rede, o acesso a informações, a novos conhecimentos e oportunidades, surge quando há existência de confiança entre os membros. Conseqüência disso são as mudanças e alterações que ocorrem na estrutura da empresa, na melhoria da qualidade e competitividade dos produtos. Nos consórcios estudados observou-se que, na maior parte das empresas, houve mudanças na qualidade do produto e nos processos de produção ocorrido, devido às exigências do comprador internacional. Estes contatos com o importador e as

mudanças tornaram-se um aprendizado para as empresas, pois, a cada negociação foram adquiridas novas experiências e novas atitudes que o exportador deve adotar em uma negociação.

A aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação manifesta-se desde o processo de formação do grupo. Quando os órgãos de apoio, como a APEX, SEBRAE, FIEMG e IBGM, iniciaram-se na formação dos consórcios, as empresas puderam adquirir outros conhecimentos por meio de um trabalho conjunto. São competências individuais de cada parceiro e de cada órgão que auxiliou em um melhor desempenho para as empresas, gerando uma eficiência coletiva.

A APEX, por meio do incentivo para a adoção da exportação como uma estratégia a ser implantada pelas empresas, contribui para a mudança no perfil do exportador brasileiro de reativo para agressivo. Dessa forma, por meio do seu incentivo financeiro, as empresas que estão envolvidas neste projeto começam a adotar a postura de exportador.

Da mesma forma, o apoio do SEBRAE e da FIEMG, como órgãos catalisadores, possibilita cursos de capacitação, prospecção e desenvolvimento de mercados, ações promocionais, como as feiras, missões e encontros de negócios, além de criar um ambiente que estimula a confiança e o cooperativismo. Nestas oportunidades há partilha de saberes e experiências, ocorrendo também no decorrer do processo de formação dos consórcios. É nestes momentos que se verifica a aprendizagem organizacional; a cada experiência adquirida com os órgãos gestores, com as empresas parceiras e com os importadores, outros conhecimentos vão se traduzindo em habilidades para as empresas.

As reuniões, as feiras e missões são caracterizadas como ambientes propícios para o aprendizado em grupo. Nestes ambientes há troca de informações e conhecimentos, em que as oportunidades para aprender criam incentivos para trabalharem juntos, ou seja, para cooperar. O diálogo, a conversação e a familiaridade que ocorrem entre os membros das empresas dos consórcios permite novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade em que vivem, o que conduz à identificação de novas oportunidades de negócios e de acordos entre os parceiros. Nessa medida, estes acordos são considerados como experiências de aprendizagem em grupo. A aprendizagem com o parceiro significa novas formas de se trabalhar a produção, o produto e as rotinas de trabalho. A aprendizagem com o importador representa a consolidação no mercado internacional, pois, dessa forma, as empresas atingirão padrões de competência que são necessários para a permanência neste mercado. A aprendizagem com os órgãos gestores traduz-se em benefícios para o país, pois, assim, há um incremento nas exportações brasileiras.

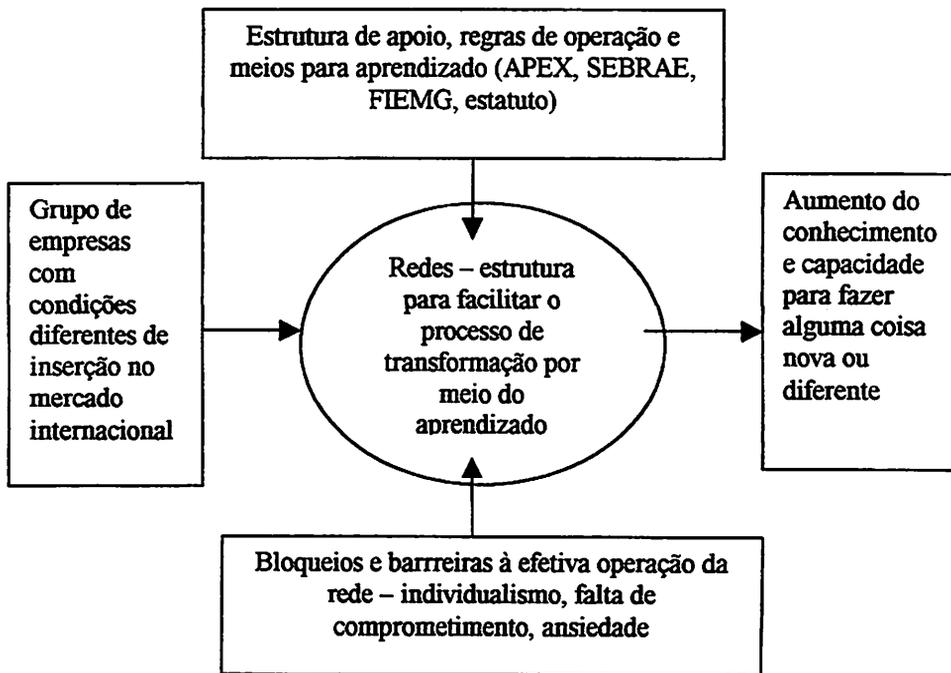
Infere-se que a aprendizagem organizacional ocorrida nos consórcios e nas empresas podem ser relacionadas ao processo de aprendizagem. Essa aprendizagem manifesta-se por meio de visitas a outros consórcios, de onde puderam adquirir informações sobre o trabalho em grupo e organização de consórcio, cursos e treinamentos, participação em feiras internacionais e as diferenças entre empresas como o porte e o grau tecnológico. Nesse sentido, os recursos, como os conhecimentos, as tecnologias, o apoio financeiro e os relacionamentos interagem, alterando as atitudes e comportamentos dos consorciados, mudando a realidade vivenciada pelas empresas e transformando-se em novos padrões de atividades.

Porém, nem sempre os agrupamentos evoluem no sentido de uma maior convergência. Em certas situações, os processos de aprendizagem dos parceiros

podem conduzi-los a trajetórias diferentes. Observa-se que, quando há divergência de interesses, a cooperação deixa de existir por não criar uma confiança no grupo. A incapacidade de obter resultados em tempo útil pode gerar tensões devido às diferentes avaliações e interesses dos parceiros em relação ao projeto. Essas tensões vão criando incapacidades dentro do grupo, ocorrendo a dissolução do consórcio.

Estas relações podem ser sintetizadas na Figura 3. A concorrência empresarial trouxe a necessidade de as empresas, principalmente as PMEs, a interagirem para que, juntas e com necessidades comuns, pudessem alcançar a competitividade almejada. Assim, as redes interorganizacionais desenvolvem mecanismos para facilitar o processo interativo entre empresas, levando ao aprendizado. Por meio das redes, há um aumento do conhecimento tácito, compartilhado por meio de experiências do grupo, surgindo as habilidades, know-how, confiança e cooperação.

O desenvolvimento das redes conta com o apoio de órgãos catalizadores e formadores dessa estrutura, tornando o aprendizado entre empresas mais eficiente. Porém, a estrutura em redes pode encontrar barreiras consideráveis. O individualismo por parte dos gerentes das empresas, a falta de comprometimento com as exportações, a ansiedade dos gerentes e a falta de cooperação e confiança resultam em um processo de aprendizado infrequente, esporádico e não sustentável.



**FIGURA 3: Redes de empresas e aprendizagem organizacional**

Fonte: Adaptado de Bessant e Tsekouras (1999), citado por Teixeira e Guerra (2002)

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram estudados três consórcios de exportação do estado de Minas Gerais, sendo um de pedras ardósia, um de jóias e gemas e outro de calçados calçados. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso. Analisou-se a aprendizagem organizacional na formação de um consórcio de exportação e na internacionalização das empresas, observando-se a existência de a confiança e cooperação nesta arquitetura organizacional. Vários aspectos que conduziram ao sucesso ou insucesso deste agrupamento de empresas foram identificados.

A necessidade de tornarem-se mais competitivas e mais lucrativas fez com que as PMEs mudassem o posicionamento de empresas concorrentes para empresas parceiras. Por meio do trabalho associativo, o processo de internacionalização teve várias conseqüências, como o aumento da competitividade, a expansão do mercado e a rentabilidade. Constatou-se que há um número considerável de países e clientes que se tornaram potenciais importadores das empresas consorciadas, verificando a eficácia dos consórcios e a formação da confiança que surge entre empresas e compradores. As empresas nacionais, independente do seu tamanho, quando optam pelo mercado externo, encontram como desafio a necessidade de cumprir os contratos e prazos estabelecidos. Ainda que aconteça um grande aumento da demanda interna, é essencial o compromisso das empresas com os parceiros internacionais. Esse comprometimento com o mercado externo gera uma confiança no importador, tornando a relação mais profissional. Em contrapartida, há mais comprometimento de recursos por parte das empresas na medida em que surgem mais pedidos e mais conhecimento do mercado internacional. Conclui-se que a

internacionalização é um processo seqüencial de aprendizagem e que a confiança surge gradualmente.

Ficou evidente que a confiança é criada a partir da convivência entre o grupo e depende do nível de informações que se têm do parceiro. No início da formação do consórcio, manifesta-se a confiança calculista, que transforma-se na confiança cognitiva a partir dos conhecimentos adquiridos. Pôde-se constatar, no consórcio de calçados, um nível muito pequeno de confiança e cooperação entre consorciados e gerente, o que fez com que os objetivos não fossem alcançados, gerando insatisfação nos consorciados, causada por um forte individualismo dos gerentes das empresas.

Aspectos importantes na formação dos consórcios foram evidenciados. O apoio institucional de órgãos governamentais como a APEX, o SEBRAE e FIEMG, foi essencial, constatando-se que sem este apoio não poderia ser possível a união dessas empresas. A homogeneidade dos produtos e o grau tecnológico das empresas também são questões relevantes. Evidenciou-se nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas, formados por empresas que tinham o mesmo tipo de produto, e que estavam no mesmo patamar tecnológico, que os projetos, os objetivos e as decisões empresariais eram facilmente concretizados. Porém, a heterogeneidade dos produtos, a diferença tecnológica e o porte das empresas geraram problemas no consórcio de calçados, ocorrendo em momentos importantes, como na participação em feiras, em que os interesses e objetivos de cada parceiro eram divergentes.

A experiência com o mercado internacional foi considerada uma variável importante. O conhecimento proveniente dessa experiência reduziu as incertezas do mercado, tornando o processo de internacionalização menos obscuro.

Em todos os momentos do consórcio, como na sua formação, o contato com o mercado internacional, o relacionamento com as empresas parceiras e com os órgãos institucionais e a experiência de outras empresas exportadoras

tornaram-se aprendizados para cada firma. A troca de informações em relação aos processos de produção, à qualidade dos produtos e ao cliente internacional gerou uma interdependência entre elas, aumentando o conhecimento organizacional e criando competências nas empresas.

Os treinamentos, as feiras e missões auferidos por estes órgãos foram momentos em que as empresas se capacitaram e conheceram o mercado internacional, traduzindo-se em melhores resultados ao processo de exportação. Foram competências que as empresas adquiriram a cada negociação, gerando um aprendizado coletivo para o consórcio.

O processo de exportação é uma etapa importante para a aprendizagem das empresas. As exigências do mercado externo tiveram como consequência a melhoria na qualidade do produto, trazendo grandes benefícios ao mercado doméstico e tornando as empresas mais competitivas. Diante dessas exigências, as empresas necessitaram melhorar a qualidade, o processo de produção, a mão-de-obra e a matéria-prima, o que se traduziu em um melhor produto no âmbito nacional.

Pôde-se concluir que, por meio da rede de empresas, representada pelos consórcios de exportação, a internacionalização das firmas foi um processo seqüencial de aprendizagem, em que cada etapa da formação do consórcio era um momento para as empresas absorverem mais conhecimentos e habilidades, mudando seus padrões de atividades. Assim, o consórcio de exportação é uma forma recomendável para as PMEs alcançarem o mercado internacional.

## 11 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Mesmo com o aumento de debate sobre o tema e, conseqüentemente, maior volume de produções científicas, ainda é insuficiente a bibliografia existente sobre consórcios de exportação. Mesmo diante da relevância do tema e da complexidade advindas em relação às fases nele inseridas como formação, gerenciamento e análise dos resultados, a pesquisa limitou-se às poucas bibliografias identificadas.

A dificuldade para a realização das entrevistas tornou esta fase da pesquisa mais lenta, dada a resistência dos gerentes em serem entrevistados.

Em relação à abrangência dos resultados, não se pode estendê-los para todos os consórcios, mas somente para estes pesquisados, devido ao próprio método utilizado, o estudo de caso, que possui pouca capacidade de generalizações.

No decorrer do trabalho, alguns aspectos ficaram obscuros, como a influência da cultura nacional e organizacional nos consórcios de exportação e a importância dos setores na formação dos consórcios. Assim, sugestões para futuras pesquisas seriam a análise da cultura na formação dos consórcios de exportação de pequenas empresas e a influência dos setores na constituição dos mesmos.

## 12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES – APEX. **Modelagem para o processo de formação de consórcio de exportação.** Governo Federal, 2002.

AMATO NETO, J. **A Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V.. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo.** In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ARAÚJO, L. **As relações inter-organizacionais.** In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. **Confiança nas relações interorganizacionais: aproveitando conceitos, ensaiando reflexões.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.

CABRAL, A. C. **A Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade.** In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.

CÂNDIDO, G. **A A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário.** Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read28/artigos/Artigos03.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2002]

CÂNDIDO, G. A ; ABREU, A. F. **Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. CD-ROM.

CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implementação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002. CD-ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local – estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL. **Consórcios de exportação.** Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.

CYRINO, A B.; OLIVEIRA Jr. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002. CD-ROM.

CHILD, J. **Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras.** In: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, R. S.; HARDY, C. Representação. In CLEGG, R. S.; HARDY, C. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, A. C. **A confiança nas Organizações: um imperativo nas práticas de gestão.** In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.

DIBELLA, A. J. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. **Organization learning: a review of some literatures.** *Organization studies*, Berlin, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EXPORT NEWS. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/artigos>>. Acesso em: 28 nov. 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS E SILVA, J. **Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa.** Publicações Dom Quixote, 2000.

GEINDRE, S. **Confiance et pratique de reseau, Actes de la Vième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.**

GIBB, A. A. **Small firms and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. International Small Business Journal, London, v. 15, p. 13-29, Apr./June 1997.**

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995. 207 p.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./jun. 1995.**

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. **A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.**

GRANDORI E SODA. **Inter-firm network: antecedentes, mechanisms and forms. Organizations Studies, Berlin, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.**

GUIMARÃES, E. P. **Política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.**

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. **Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.**

JOSSERAND, E. **Institutions et modes d'organisation, Actes de la Vième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.**

LARA, J. E. **Consórcio de exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório**. 1986. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, J. B.; ORLANDO, J. A.; TAKAKI, H. R. C.; LIMA, G. A. N. **Processo de internacionalização de pequenas empresas e aprendizagem organizacional: um estudo sobre um consórcio de exportação no setor de vestuário**. In: **CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 2.**, 2003, Franca. **Anais...** Franca, 2003. CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. **O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 14-24, jan./mar. 1999.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARIZ, L. A. C. **Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico**. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26.**, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.

MELLO, G. M. **O programa de exportações: rumo ao desenvolvimento comercial brasileiro**. *Revista de Comércio Exterior*, v. 1, n. 7, jan. 2000.

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

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN Jr., A. M. **Mudanças organizacionais e aprendizado**. In: GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Pulo: Makron Books, 1995.

**MOREIRA, D. Introdução à administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira, 1998.

**MOTTA, F. G. Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade.** Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redcoop>>. Acesso em: 30 out. 2002.

**NHORIA, N. Is network perspective a useful way to studying organizations? In: NHORIA, N.; ECCLES, R. G. (Org). Networks and organizations: structure, form and actions.** Harvard: Harvard Business School Press, 1992.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.**

**PEREIRA, R. C. F. A influência das organizações em redes no papel e nas atividades de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002. CD-ROM.**

**PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**PORTER, M. Clusters e competitividade. HSM Management, São Paulo, n. 15, p. 100, July/Aug. 1999.**

**REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, jan./mar. 2002.**

**ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**ROCHA, A A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão organizacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

**ROCHA, A.; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, A. A internacionalização das**

**empresas brasileiras: estudos de gestão organizacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

**RODRIGUES, C. B. Internacionalização de empresas mineiras através de consórcio de exportação.** 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

**ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil.** Disponível em <[www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf](http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2003.

**SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. Clusters.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

**SENGE, P. M. A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990. 287 p.

**SILVA, C. M. S. Inovação e cooperação: o estado das artes no Brasil.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.7, n. 13, p. 65-88, jun. 2000.

**TAVARES, N. P. Incentivos fiscais e formação de preço de venda na exportação.** Programa MULTIPLICAR: Fundação Dom Cabral. SEBRAE-APEX, 2000.

**TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 93-105, out/nov/dez/2002.

**TOMELIN, L. B. A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina.** 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

**TRIVIÑOS, A. N. Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

**ULHARUZO, C. G.; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes no desenvolvimento tecnológico de empresas: o caso dos pequenos e médios fabricantes de produtos eletrônicos do Rio Grande do Sul.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. *Anais... Angra dos Reis: ENANPAD*, 1996.

ULLMANN, R. R. *Estructuras empresarias para el comercio internacional*. Buenos Aires: Depalma, 1989.

VERRI, F. T. H. *Competitividade em redes de empresas que operam por projeto*. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UFRGS*, 21., 2001. UNIMEP, UFSC, FTC e ABEPRO, 2001.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction cost economics: how it works: where it is headed*. *De Economist*, Dordrecht, v. 146, n. 1, p. 23-58, 1998.

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