

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: UMA ALTERNATIVA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO. UM ESTUDO DE CASO DO BAHIA BEACH EXPORT

RODRIGO LADEIRA, Dr.

UNIFACS

rodladeira@yahoo.com

BERNARDO GONÇALVES DA COSTA

Promo/BA – Polifucs - UNIFACS

bernardo@promobahia.com.br

CARLA MARIA KOLLING

Banco do Brasil - UNIFACS

carlakolling@bb.com.br

ILNAH PINHO DE OLIVEIRA

Fac. Hélio Rocha – FIB - UNIFACS

ilnaholiveira@grupoatarde.com.br

RESUMO

Na busca de alternativas visando enfrentar a competitividade dos mercados as pequenas e médias empresas têm optado por estabelecer alianças estratégicas através de consórcios de exportação como uma alternativa para a internacionalização. A partir deste contexto, o presente artigo pretende discutir o processo de formação e gestão do consórcio de exportação Bahia Beach Export. Com o propósito de compor o modelo teórico para o desenvolvimento deste artigo, recorreu-se aos seguintes autores: Yoshino e Rangan (1996), Kotabe e Helsen (2000), Porter (1986, 1989), Rodrigues (1999), que propiciaram discutir a internacionalização, a formação de alianças estratégicas, os consórcios de exportação. Neste estudo procedeu-se a pesquisa de campo, através de entrevista e pesquisa documental, para verificar até que ponto a formação de consórcio de exportação contribuiu para a internacionalização do Bahia Beach Export. Os resultados obtidos com este estudo contribuíram para mostrar que, mesmo pequenas empresas têm chance de se internacionalizarem e expandir seus negócios para os mais diversos países através da formação de consórcios de exportação.

Palavras-chave: Internacionalização; alianças estratégicas; consórcio de exportação; desenvolvimento local; políticas de exportação.

ABSTRACT

In the search of alternatives that they make possible to face the competitiveness of the international markets, small the e average Brazilian companies have opted to establishing strategical alliances, through exportation trusts, as an alternative for the internationalization of its activities. In such a way, the present article intends to argue some basic

aspects of the formation process and management of a trust of exportation directed toward the production and commercialization of suits of bath, called Bahia Beach Export. With the intention to compose the theoretical model for the development of this article, one appealed the contribution of diverse authors whom they had propitiated to argue subjects related with the internationalization of the commercial activity, the formation of strategic alliances and the construction to it of exportation trusts. The adopted methodology was the documentary analysis, combined with the accomplishment of interview with Controlling-Executive of the trust.

Key-words: Internationalization; strategic alliances; exportation trust; local development; exportation politics.

APRESENTAÇÃO

A mudança cambial ocorrida a partir do ano 2000 estimulou o aumento das exportações nos últimos anos, fazendo com que o Brasil batesse recordes em sua balança comercial alcançando um saldo de US\$ 24,8 bilhões em 2003 (PROMO, 2004).

Esses resultados vêm sendo comemorados pois tendem a gerar divisas que venham a minimizar a dependência do capital externo e trazer mais competitividade para o país. Contudo, isso só poderá ser conseguido se as atuais empresas exportadoras mantiverem e aumentarem seus volumes de exportação, independente da volatilidade do mercado interno.

Segundo dados da SECEX (RODRIGUES, 2004), quem suporta os atuais índices de exportação no Brasil são as grandes empresas, que contribuíram com US\$ 65,4 bilhões no ano de 2003, o que correspondeu a 89,5% da pauta de exportação daquele ano. As micro e pequenas empresas, em contrapartida, tem maior representatividade no número de exportadores, sozinhas elas representam 47,5% do total de exportadores enquanto as chamadas grandes empresas somam apenas 21%. No período 2002/2003 as exportações das micro e pequenas empresas cresceram 30,1%, a das médias empresas 25,5% e as exportações de pessoas físicas 74,6%. O crescimento das grandes empresas foi de apenas 20,4%.

Esses dados mostram que apesar do aparente monopólio das grandes empresas no volume das exportações, as micro, pequenas e médias empre-

sas vêm participando mais ativamente das exportações brasileiras. É necessário, portanto que dediquemos alguma atenção a este conjunto de empresas e suas necessidades, pois se o Brasil conseguir que suas empresas de menor porte tornem-se exportadoras, o reflexo pode ser uma melhor competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional.

Devido à restrição de capital com o qual essas empresas contam para desenvolver suas atividades, a exemplo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, marketing e aumento da produção, estratégias devem ser traçadas para que essas empresas consigam tornar-se competitivas internacionalmente. Para isso, muitas vêm buscando parcerias com outras empresas congêneres para poderem atender a demanda externa. Assim, através dessas redes organizacionais estão surgindo os consórcios de exportação, uma espécie de aliança estratégica que possibilita aos parceiros desenvolverem maiores níveis de competitividade através das ações conjugadas das empresas consorciadas.

Para que essas empresas possam aumentar sua participação no mercado externo, o Governo Federal têm oferecido um importante apoio na promoção dos produtos nacionais através da APEX – Agência de Promoção às Exportações que dá suporte às empresas de menor porte na promoção dos seus produtos no exterior.

O consórcio BAHIA BEACH EXPORT é um dos projetos apoiados pela APEX para a divulgação no exterior da moda praia “*made in Brazil*”. A partir do apoio governamental, a parceria alcançou o mercado internacional e já está desenvolvendo representações na Europa e África.

Este artigo pretende discutir a participação das empresas em redes organizacionais como estratégia para a sua internacionalização.

REDE

Organizações em rede, tratam-se de um conglomerado de empresas que possuem objetivos próprios e que, em muitos casos, participam de mercados diferentes, mas organizam-se conjuntamente para alcançar um objetivo bastante claro e específico, através do estabelecimento de alguns processos em comum.

A possibilidade de montar estruturas organizacionais mais ágeis e flexíveis é, sem dúvida, uma das grandes vantagens da organização em rede. Ao unir diferentes capacidades em torno de um objetivo comum, organizações distintas promovem o intercâmbio de suas habilidades. Ao unir forças criando estruturas menos hierárquicas, tornam-se mais aptas a responder às demandas do seu mercado consumidor.

Segundo Castells (1999, p. 191) a empresa em rede é:

“[...] aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela interseção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede são tão autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes, e, portanto de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes: coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.”

Dupas (199, p. 51) cita:

“Pode-se dizer que todas as novas lógicas organizacionais ordenam as cadeias produtivas em forma de *networks* ou redes de empresas. A *network* conseguiu superar boa parte dos problemas apresentados pelo modelo anterior – a empresa integrada verticalmente – já que apresenta maior flexibilidade e agilidade ante as necessidades de respostas rápidas do mercado, permitidas pela descentralização de suas unidades juntamente com a crescente autonomia outorgada a cada uma delas.”

Existem várias definições para as *networks* e cada uma delas pode levar em consideração diferentes aspectos da sua constituição estrutural ou comportamental. No entanto, é possível ressaltar algumas características freqüentemente encontradas nesse novo modelo organizacional.

Redes formam estruturas organizacionais mais flexíveis e menos hierárquicas, estabelecendo um desenho que permite uma resposta mais ágil às mudanças dos seus mercados consumidores e do conjunto dos mercados formadores do seu ambiente concorrencial. Sua dinâmica de formação é acentuada pela existência de interesses compartilhados entre seus membros, organizações que –

individualmente – possuem objetivos distintos e específicos, mas que se predispõe a trabalhar cooperativamente para atingir objetivos semelhantes.

A quantidade e a natureza dos seus componentes pode variar substancialmente no tempo e no espaço, uma vez que podem existir mudanças no estabelecimento dos objetivos anteriormente descritos. Organizações estruturam-se em rede enquanto tal modelo for útil ao atingimento de suas metas e é esta flexibilidade de entrada e saída de componentes que gera a dinâmica particular e específica deste arranjo organizacional. Além disso, redes estão permanentemente abertas à troca de informações com o meio ambiente, permitindo que sua flexibilidade estrutural seja capaz de fornecer-lhe alta capacidade adaptativa às mudanças ambientais e funcionais.

O sucesso de um trabalho cooperado reside na competência interorganizacional nos processos de troca de informação. Dessa forma, organizações em rede necessitam estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação, onde os papéis de cada componente sejam distribuídos e amplamente conhecidos. Sua sobrevivência dependerá da eficiência desses mecanismos, visto que sua vantagem competitiva é gerada a partir dos processos de integração interna entre as organizações que a compõem.

Outra característica fundamental dos arranjos em rede é a existência de centros de poder distribuídos, ao contrário das estruturas organizacionais hierárquicas que possuem centros de poder único. Tal distribuição de poder advém da independência financeira e organizacional dos seus componentes, já que todas as redes (sociais ou empresarias) são formadas por elementos autônomos, interligados de maneira horizontal e que cooperam entre si na busca pelo atingimento de determinados objetivos em comum. Como consequência deste nível de integração e independência, estes arranjos tendem a ser multifuncionais, uma vez que seus componentes possuem habilidades individuais específicas, capacitando-a a exercer papéis diferentes em contextos de alto grau de complexidade e competitividade.

Por fim, toda rede deve ser capaz de estabelecer mecanismos internos de gestão, limitando a autoridade dos seus agentes, definindo os seus

papéis e determinando quais produtos e serviços serão gerados pelos seus processos de decisão e comunicação. Esta parece ser a tarefa mais difícil da perpetuação de uma rede organizacional, uma vez que a independência dos seus membros não cria relações de subordinação entre seus componentes. Se por um lado esta característica reforça seu grau de especialização, rapidez e flexibilidade, impede o estabelecimento de regras de conduta de forma unilateral, procedimento comumente adotado nos arranjos de integração de empresas dominadas por um mesmo grupo empresarial.

Redes empresariais são formadas por organizações com fins lucrativos e que estabelecem como resultados do seu trabalho a obtenção de algum tipo de vantagem mercadológica, tais como: ganhos de participação de mercados, aumento de rentabilidade, diminuição de custos fixos e marginais, aumento dos seus níveis de identidade de marca e outros. Seus componentes normalmente fazem parte de um mesmo segmento de mercado, possibilitando a todos os seus componentes o usufruto de benefícios semelhantes. No entanto, adaptam-se menos facilmente às características do trabalho em rede, uma vez que seus representantes estão acostumados a trabalhar em ambientes formais hierárquicos e em organizações em baixo grau de interdependência.

Tal configuração torna mais difícil a eficácia dos mecanismos de coordenação e liderança, uma vez que seus membros possuem sistemas próprias de gestão empresarial e nem sempre estão dispostos a compartilhar informações com empresas concorrentes. Além disso, o tamanho e o grau de influência das organizações participantes jamais serão homogeneamente distribuídos, o que torna a tarefa de coordenação do esforço dos seus membros em estabelecer relações de confiança e mecanismo de interdependência que minimizem suas diferenças empresariais.

Na medida em que se estabelecem acordos de mútua cooperação, dificilmente poder-se-ia definir previamente quais seriam os limites estabelecidos de cada organização dentro da sua rede. A definição da existência de fronteiras torna-se muito menos precisa, uma vez que o modelo hierárquico e funcional (baseado na divisão de tarefas e departamentalização do trabalho) das organizações

estará sendo substituído pela idéia de cooperação e interdependência. A base de análise dos componentes deixa de ser diretamente relacionado às suas competências específicas, ganhando relevância as trocas de informação e insumos desenvolvidos pelos membros da rede tanto no âmbito interno quanto no que diz respeito às interseções com o ambiente externo.

As redes constituem a forma social básica que permite interações interorganizacionais de troca de ações e produção conjuntas. Redes são conglomerados de empresas (com ou sem fronteiras) que, por definição, são coletivos não hierárquicos de unidades legalmente separadas (ALTER e HAGE, 1993).

Dessa forma, pode-se perceber que redes podem ser formadas e desfeitas no curto ou longo prazo, a depender dos objetivos pretendidos pelos seus formadores. A idéia central que dá sustentação a esse esforço de coordenação de ações distintas é a cooperação de esforços na busca pelo atingimento de pontos em comum. Deve-se ter cuidado em não pensar que uma organização em rede esteja livre de conflitos. Eles existem e sempre existirão em qualquer forma de agrupamento humano, uma vez que pessoas diferentes possuem visões individuais sobre questões semelhantes, o que sempre levará também a desejos de ações individuais e específicas.

Na cooperação competitiva, os membros da rede fazem parte do mesmo segmento de mercado, possuindo características em comum que potencializam a troca de informações e tornam mais fácil a elaboração de objetivos compartilhados. Há, no entanto, o obstáculo da competição direta entre seus membros, o que torna prioritário o estabelecimento de mecanismos de coordenação entre as empresas e o desenvolvimento da confiança entre seus membros.

As redes estratégicas distinguem-se pela conjugação de relações complexas recíprocas, de caráter mais cooperativo do que competitivo. Sua composição goza de relativa estabilidade. Os membros são empresas juridicamente independentes, mas que, à semelhança de uma das conotações técnicas dependem de uma empresa focal. Essa empresa focal seria líder na formulação de estratégias.

A intensidade da cooperação pode variar, podendo ser classificada como limitada, moderada ou ampla. A depender da quantidade de membros da rede e do tipo de ligação existentes entre elas, cria-se a tipologia de arranjos interorganizacionais.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO e RANGAN, 1996, p. 5) A aliança estratégica consiste em um acordo que congrega vários aspectos específicos das atividades fins das empresas envolvidas na parceria. Esses acordos podem assumir várias formas, que vão de simples contratos a *joint ventures*.

As alianças estratégicas internacionais são outra categoria de relacionamentos colaborativos que são adotados como uma maneira de reforçar as fraquezas e aumentar as potencialidades de uma organização (ARBELÁEZ e CULPAN *apud* PIPKIN, 2003). São relacionamentos estabelecidos entre duas ou mais empresas para uma mútua cooperação e divisão dos riscos para o alcance de um objetivo comum.

Segundo Cateora (1996), é um relacionamento sinérgico, estabelecido para atingir um objetivo comum em que ambas as partes se beneficiam. Para uma organização ser bem-sucedida nos mercados globais, ela deve atender ou exceder os padrões de qualidade e os novos níveis exigidos, o que parece ser difícil conquistar de maneira isolada. De acordo com Ohmae (1995), uma empresa entra em uma aliança estratégica para adquirir as habilidades necessárias para atingir os objetivos mais eficazmente, a custos menores e com menores riscos.

Para Sheth e Parvatiyar (1992), o principal propósito de uma estreita cooperação entre organizações poderia ser estratégico, como, por exemplo, a entrada em um novo campo de produto/mercado, ou poderia ser operacional, como, por exemplo unindo operações como faturamento automático, por meio do sistema de troca eletrônica de dados (EDI). Para Webster (1992), há inúmeros tipos de alianças estratégicas, envolvendo parcerias com

clientes e revendedores ou com reais ou potenciais competidores para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados.

As alianças estratégicas podem ser realizadas entre empresas de vários tamanhos e entre setores diferentes. Para Lorange e Roos (1996), nos setores automobilístico, biotecnológico, de telecomunicações, dentre outros, pode ser encontrado um maior número de realizações de alianças estratégicas. Assim como existem várias definições sobre estratégia, também existem várias compreensões sobre alianças estratégicas.

As organizações precisam estar presentes nos diferentes mercados, com produtos para competir eficazmente e as alianças são uma eficiente forma para impulsionar recursos escassos com menores investimentos, e, conseqüentemente menores riscos. Com referência à dimensão controle, nas alianças estratégicas há necessidade de se verificar o grau de controle que determinada empresa possuirá sobre o processo, associando-se a uma empresa estrangeira em um mercado externo.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), as alianças estratégicas possuem simultaneamente as três características a seguir:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Inúmeras classificações e conceituações têm sido desenvolvidas ao estudar as alianças estratégicas. Para Barney e Hesterly *apud* Rodrigues (1999) existem dois tipos de alianças, as contratuais e as *joint ventures*. Os autores referem-se a aliança contratual como “qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de algum tipo de contrato”.

Diferentemente das alianças contratuais as *joint ventures* envolvem sempre a criação de uma firma separada para administrar o relacionamento. Segundo Barney e Hesterly *apud* Rodrigues (1999), os parceiros fornecem capital e outros recursos a essa empresa separada, que é administrada por um time próprio. Esse time reporta-se ao conselho de diretores composto por representantes dos parceiros da *joint venture*. A compensação é proporcional aos investimentos individuais ou obedece a acordos firmados.

Dentre as motivações para a formação de alianças, a complementaridade de recursos é uma exigência genérica que provém de diferentes fontes. Entre as razões para a formação dessas alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender dos concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos e compartilhar riscos; e facilitar o conluio tácito ou explícito. Qualquer que seja a motivação dominante, o contexto institucional – o sistema legal e a cultura, por exemplo – afeta a viabilidade das alianças (BARNEY e HESTERLY *apud* RODRIGUES, 1999).

Desde 1970, pesquisas acadêmicas sugeriam que é condição indispensável para o sucesso em um mercado competitivo a formação de uma rede de parcerias entre as organizações.

De acordo com Yoshino e Rangan, (1996), três pontos caracterizam os interesses das novas alianças estratégicas, sendo os seguintes: o primeiro diz respeito a um crescimento, para além das fronteiras nacionais, das associações entre empresas, seus fornecedores e distribuidores; o segundo ponto pode ser destacado que as novas alianças na indústria automobilística “ocorreram sempre entre empresas rivais”; como terceiro ponto, os autores destacam que, muitas vezes, ocorrem alianças entre empresas rivais, ou entre empresas em países diferentes. Em síntese, as alianças estratégicas “com frequência combinam elementos competitivos e cooperativos num ambiente de controle compartilhado”.

Arruda (1994), chama a atenção para o fato de, ao definirem metas conjuntas e buscarem al-

cançar o sucesso através de uma aliança, as empresas não perdem a sua independência. Elas só são parceiras na medida em que participam dos benefícios, “dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais”, o que não significaria, no entanto, que as intenções estratégicas das empresas envolvidas sejam as mesmas.

O Brasil virou uma verdadeira máquina de exportação. O superávit da balança comercial já soma US\$ 16 bilhões em 2004, um recorde histórico. Agora, as micro e pequenas empresas começam a participar com força no comércio exterior. Para superar as dificuldades inerentes ao pequeno negócio, elas estão se reunindo em consórcios e, com isso, ganhando escala, porte internacional e reduzindo custos em embarque e logística. (ISTO É, 2004).

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

O processo de exportação envolve operações e ações complexas que muitas vezes impossibilitam a atuação das pequenas e médias empresas. Por outro lado, essas empresas têm características essenciais para o sucesso no mercado internacional: flexibilidade, eficiência operacional e baixos custos de produção. A solução encontrada por outros países para aproveitar as vantagens da pequena empresa e inseri-la no competitivo mercado internacional foi a formação dos consórcios de exportação, cuja proposta é manter a individualidade de cada empresa no mercado doméstico e todas reunirem esforços de produção e comercialização para o mercado externo. (Comércio Exterior Informe BB, No. 36)

Consórcios de exportação são grupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. As empresas se unem com o fim de reduzir os custos de produção, aumentarem o padrão de qualidade dos produtos, desenvolverem novas tecnologias e serviços incorporados (Rocha, 1987). O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promo-

ção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional (Casarotto e Pires, 1999).

Para Minervini (2001-a) o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os custos da internacionalização. Ainda segundo Minervini (2001-b), o consórcio de exportação é uma estrutura de serviços a baixo custo que constitui uma forma de crescimento para pequenas e médias empresas (PME). Deve representar os interesses e expectativas das PME's favorecendo o desenvolvimento das mesmas. Segundo Kuazaqui (1999), o consórcio de exportação pode ser definido como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade, incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

Trabalhando em conjunto, as empresas podem se especializar nos seus pontos fortes e alcançar a produção em escala necessária. A questão da falta de escala de produção, ponto crucial a impedir a participação de PME's no processo de exportação, fica superada tanto pelo aumento em cada uma das associadas do consórcio, quanto pela reunião da produção de todas (Comércio Exterior Informe BB, No. 36).

Pode-se classificar os consórcios de exportação segundo os produtos com os quais operam em **consórcios horizontais** e **consórcios verticais**. Para Maciel e Lima (2002), nos consórcios horizontais todos os fabricantes ofertam um produto determinado, situado em idêntica fase da cadeia de produção. O exemplo seria o consórcio de produtores de vinho, cujo produto é semelhante com pequenas variações de marca e *bouquet*. Enquanto que nos consórcios verticais, os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção, como os produtores de peças de automóveis para montagem. Segundo os mesmos autores, os consórcios podem ainda ser classificados por sua finalidade; **consórcio de promoção**, nos quais o

consórcio se encarrega de todas as atividades promocionais no exterior, incluindo participação em feiras, missões, visitas, e outros; ou **consórcios de comercialização**, quando além das atividades do anterior, existe a finalidade do consórcio de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Segundo Maciel e Lima (2002) os consórcios podem ser formados e sua sede registrada no país de origem das empresas, sendo chamado **consórcio de origem**, ou pode instalar sua sede no país cujo mercado ou área de influência seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamado **consórcio de destino**.

Os consórcios também podem ser classificados com relação aos membros em monosssetoriais e plurisssetorias heterogêneos ou complementares. De acordo com Minervini (1997), um **consórcio monosssetorial** é um agrupamento de vários produtores de um produto de estilo e qualidade definidos ou um agrupamento de produtores complementares, como cintos, bolsas, carteiras, botas. Um **consórcio plurisssetorial** heterogêneo é um agrupamento de empresas com produtos definidos, como pele, tecido, acessórios para presentes, autopeças. Não há nenhuma relação de complementaridade, porém interesse em promoção conjunta. Enquanto que um consórcio plurisssetorial de complementaridade é um agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si, por exemplo, produtos para hotéis, equipamento para restaurantes, têxteis para decoração, metais sanitários, aparelhos de iluminação, toalhas.

INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização de empresas pressupõe que as atividades desta tenham um foco para além das fronteiras nacionais. Segundo Hermsilla (*apud* GOUVÊA, 2003) a internacionalização "é uma atividade que implica pensar a função empresarial de forma global, e não somente nacional, de tal forma que, quando se pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias e normas, estará se analisando a luz de um mercado sem fronteiras".

Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1994), a internacionalização se dá através da competitividade da empresa no seu mercado do-

méstico junto com fatores relacionados à economia, cultura e geopolítica do país de origem.

Rocha (1987) descreve dez fatores para a iniciação de uma exportação, dos quais os três primeiros – pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado saturado ou alta competitividade – são fatores que impulsionam a empresa para o mercado externo. Os seis outros – produto singular ou exclusivo, vantagem competitiva da empresa, oportunidades no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros, desejo da gerência – pressionam a empresa para este mercado. Outro fator importante são os incentivos governamentais.

Siqueira (2003) agrupa os motivos de iniciação à exportação em dois fatores. Os fatores de origem interna à empresa (características internas, objetivos e desejos da administração, recursos, etc.); e aqueles de origem externa à empresa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou do hospedeiro, etc.).

O nível de internacionalização de uma empresa pode ser medido pela solidez das suas ações para com o mercado internacional. Segundo Porter (1997), a solidez de uma estratégia é caracterizada pela redução dos riscos de falha. Gouvea (2003) caracteriza os estágios de solidez como baixo e alto, onde o estágio de solidez baixa é iniciado por uma fase de exportações esporádicas seguida por exportações contínuas. O estágio de solidez alta envolve um maior relacionamento entre parceiros internacionais através de acordos de cooperação empresarial, alianças estratégicas, *equity partnerships*, *joint ventures* e fusões e aquisições.

Kotabe e Helsen (2000) descrevem a entrada em novos mercados através de:

Exportações – vendas diretas ou indiretas a clientes fora da fronteira nacional (à exceção das vendas para *Trading Companies* que apesar de serem empresas sediadas no território nacional, a venda para elas segue os moldes de uma exportação).

Licenciamento – transação contratual em que a empresa – licenciadora - oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – licenciada - em troca do pagamento de *royalties*.

Franchising – é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*.

Contrato de produção – a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing fica sob a responsabilidade da empresa internacional.

Joint Ventures – a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país alvo.

Segundo Yoshino e Rangan (1996, p.68) “as estratégias globais das empresas evoluíram a partir das estratégias simples, baseadas em exportação, passaram pelas estratégias de investimentos diretos no exterior, pelas multidomésticas e chegaram às estratégias globais complexas”.

		Dependências exploradas nos mercados interligados		
		Escala	Operacional	Âmbito
Estratégias Globais	Baseadas em exportação	X		
	Baseadas em afiliações	X	X	
	Baseadas em redes	X	X	X

Tabela 1 - Evolução das estratégias globais.

A abertura e a consequente integração dos mercados, principalmente nas últimas décadas, exigiu das empresas um maior nível de competitividade. As empresas tiveram e têm que desenvolver estratégias com foco global visando defender-se das ofensivas externas no mercado doméstico e ampliar sua participação em outros mercados. Uma das formas de competir é utilizar-se de ações cooperativas, entre estas, as alianças estratégicas.

Nesse contexto, a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras que já participam de algu-

ma forma do mercado internacional o fazem através de exportações. Isto denota que seu nível de internacionalização ainda é baixo, contudo, para melhor competir nos mercados doméstico e internacional essas empresas estão passando a trabalhar em rede com outras empresas congêneres no que vem sendo conhecido como consórcios de exportação.

ESTUDO DE CASO

O BAHIA BEACH EXPORT é um consórcio composto por 04 (quatro) empresas do ramo de confecções especializadas em moda praia e ginástica, localizado no estado da Bahia. O consórcio foi constituído legalmente no início de 2002 e emprega indiretamente cerca de 200 pessoas. A iniciativa surgiu com a parceria do PROMO - Centro Internacional de Negócios da Bahia, órgão responsável pelo fomento à internacionalização da economia baiana, vinculado à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia.

Os membros do consórcio são filiados ao SINDIVEST - Sindicato do Vestuário de Salvador e a ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. O consórcio possui o incentivo da APEX - Agência de Promoção às Exportações, através de apoio financeiro ao projeto de promoção internacional, que se constitui em um instrumento essencial colocado à disposição pelo Governo Federal.

O pólo de confecções da Bahia é um dos mais importantes da região em termos qualitativos e quantitativos, abrigando empresas dos mais variados portes, produzindo uma linha de produtos muito diversificada e com participação expressiva no mercado local, regional, nacional, e com relativa expressividade no mercado externo.

O Consórcio vende para o mercado nacional a maior parte de sua produção e destina, por enquanto, apenas 10% ao mercado externo, tendo como meta exportar até o ano de 2004 aproximadamente 340.000 peças, produzindo moda praia e *fitness* extremamente versátil, rica em cores, formas, variedades de produtos e matéria-prima, preservando autenticidade, ressaltando a beleza da Bahia e, sobretudo, mantendo um elevado padrão de qualidade.

No mercado externo são efetuadas vendas para a França, Portugal, Itália, Alemanha, Estados Unidos, Angola e África do Sul. A comercialização é efetuada através de venda direta ou através de representantes, sendo que a venda direta é efetuada para clientes prospectados em feiras e rodadas de negócios. Atualmente, o consórcio possui representantes na Itália, para a linha infantil, e África do Sul, para as linhas adultas e infantis.

Visando a sua entrada no mercado internacional participa desde 2002 em eventos nacionais e internacionais, tais como a Fenit, Fenatec, Fashion Week (New York/EUA), Mode City Lyon (Lyon/França), Expocomer 2003 (Panamá), Missão Multisetorial 2003-Angola promovida pelo PROMO, e eventos Missão Comprador e de atualização profissionais promovidos pela ABIT, entre outros.

APLICAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista semi-estruturada em profundidade foi realizada com o gerente-executivo do Consórcio Bahia Beach. Na análise do conteúdo da entrevista verificou-se os seguintes aspectos como importantes no processo de internacionalização das empresas que formam o consórcio.

- a) Motivos que levaram à formação do consórcio – ficou evidenciado que a redução de custos no processo de internacionalização e o apoio estatal foram os principais motivos que levaram à formação do consórcio. Como é possível observar na sua declaração: “O grande por que desta união foi a divisão de gastos. As quatro empresas já exportavam, já tinham algum acesso ao mercado internacional, mas ficava difícil manter uma estrutura de exportação individualmente, então, houve a união para manter um escritório, funcionários e para ter um aumento de produção. Além de que, para ter o apoio do governo, teria que ser para um consórcio e não para uma empresa individual. Então, as empresas formaram o consórcio para ter o benefício do governo, além das parcerias com a APEX e o PROMO - Centro Internacional de Negócios da Bahia”;

- b) compromissos de cada parceiro – observou-se que existe compromisso na qualidade dos produtos, na padronização do processo de produção, com os prazos de entrega, na divisão das despesas administrativas, conforme sua declaração: “Existe um compromisso prioritário na qualidade dos produtos, compromisso de confeccionar produtos de alta qualidade e exatamente daquela forma que foi traçada pela estilista. Um comprometimento com o prazo, porque no mercado internacional se você não cumpre prazos já é um grande ponto para você. Acabar com a parceria com a relação que está sendo construída, eles prezam muito o prazo. E também na manutenção do escritório, em toda a parte administrativa, financeira, a parte de .. tudo o que envolver manter uma empresa, financeira, comercial”;
- c) congruência de objetivos – verificou-se que os objetivos comuns são ganhar novos mercados, ganhar novos clientes, aumentar as exportações, maximizar o lucro e firmar-se como o grande nome da exportação de moda praia no Brasil. Conforme o executivo: “na fase inicial, havia a necessidade de investimentos financeiros e o retorno seria a médio e longo prazo, então algumas empresas não suportaram e saíram do consórcio. Com o passar do tempo, os participantes têm adquirido os mesmos objetivos, sendo que agora, os objetivos são bem parecidos, e, à medida que o tempo vem passando, essas quatro que ficaram querem a mesma coisa, estão na mesma luta. Os objetivos comuns são: aumentar as exportações, ganhar novos mercados, maximizar o lucro, as empresas estão unidas para ganhar potencial mesmo, aumentar essa qualidade, ganhar novos clientes e se firmar como o grande nome da exportação de moda praia no Brasil”;
- d) divergência de objetivos entre os parceiros – segundo as declarações, “não existem divergências, logicamente que a administração sempre tem alguma coisa interna, mas com relação ao objetivo principal não tem nenhuma divergência”;
- e) principais habilidades de cada parceiro – ficou evidenciado que os componentes do consórcio de exportação, segundo o entrevistado, estão constantemente discutindo sobre assuntos ligados ao alcance dos objetivos do consórcio, logo a capacidade de negociação e a flexibilidade entre eles são fundamentais para chegar ao consenso. O empreendedorismo e a vontade de vencer são características observadas nas pessoas que administram as empresas parceiras do consórcio.
- f) participação dos parceiros na gestão do consórcio – a atual gestão se dá da seguinte forma:
- Presidente: Sônia Maria de Oliveira Brito - SMOB
- Vice-presidente: Vitória - Agrée
- Tesoureira: Marines – Porta Avião
- Secretária executiva: Cilly
- Segundo o entrevistado: “A área comercial, contatos com os clientes, negociação de preço, é comigo... mas elas estão todas envolvidas, todos os dias estão aqui”;
- g) participação financeira de cada parceiro – ficou evidenciado que as despesas e lucros do consórcio são divididos entre os participantes. Segundo declaração do entrevistado: “não tem valores fixos aqui, as despesas do escritório são todas divididas e os lucros são rateados entre os participantes. Para toda a ajuda financeira que a APEX dá, o consórcio tem que entrar com a contrapartida. A APEX está patrocinando a participação nas feiras, tudo o que está dentro do projeto a APEX paga a metade”.
- Quanto à questão que procurou investigar o consórcio de exportação como estratégia cooperativa para a internacionalização das pequenas e médias empresas, verificou-se, a partir das informações levantadas na entrevista, que a formação de consórcio de exportação possibilitou às empresas maior acesso ao mercado internacional, através da

união de esforços conjuntos, tanto na manutenção da estrutura administrativa necessária para conduzir os contatos com os novos compradores, quanto para possibilitar a participação conjunta nas feiras internacionais, com o objetivo de divulgar os produtos, além da confecção conjunta de material promocional e listas de preços de seus produtos.

Observou-se também que a troca de informações sobre fornecedores, distribuidores e oportunidades de negócios, tendências de mercado contribuem para uma maior efetividade no esforço de internacionalização.

Verificou-se que estão surgindo possibilidades de novas parcerias entre o Consórcio Bahia Beach Export e cooperativas do segmento artesanal, com o objetivo de verticalizar a cadeia produtiva da moda praia, agregando valor às próximas coleções, para ampliar as exportações. O Consórcio se prepara desta forma para atender, com maior agilidade à demanda por artesanato brasileiro em vários países da Europa. Estas novas parcerias vêm para atender o interesse do mercado internacional em adquirir outros produtos além dos tradicionais (biquínis, maiôs e saídas de praia), possibilitando a oferta de uma maior diversidade de produtos, incluindo chapéus, bolsas e bermudas, no mix de produtos comercializados pelo Bahia Beach Export.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta aos objetivos deste trabalho de pesquisa verificou-se, com base no estudo de caso do Consórcio de Exportação Bahia Beach Export, que os principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica entre as empresas parceiras do consórcio foram:

- redução dos custos para prospecção de novos mercados;
- redução de custos no desenvolvimento de novos produtos;
- aumento da oferta exportável;
- minimizar os efeitos da sazonalidade no negócio;
- aumento de participação no mercado;
- fortalecimento da marca Bahia Beach;
- poder de negociação conjunta com for-

necedores e clientes;

- beneficiar-se dos incentivos governamentais para a formação de consórcios;
- aprimoramento do processo produtivo para contemplar as exigências do mercado internacional (qualidade de produto, cumprimento de prazos);
- referência para a formação de novas alianças estratégicas.

Os resultados obtidos com este estudo contribuíram para mostrar que, apesar dos muitos elementos que integram as competências produtiva, tecnológica e mercadológica das empresas serem requisitos para que a atividade exportadora seja bem sucedida, parece que o processo de promoção da exportação em segmentos empresariais de pequeno e médio porte depende de uma visão mais integrada, capaz de lidar não apenas com o foco no mercado e na comercialização, mas também com o fato de que a maior parte das PME's apresentam limitações no campo da estratégia que devem ser contempladas e superadas para que a exportação seja estabelecida e consolidada como parte integrante do processo empresarial. Esta superação torna-se mais factível quando as PME's formam organizam-se em redes, através de alianças estratégicas com o objetivo de se internacionalizarem e expandirem seus negócios para os mais diversos países.

REFERÊNCIAS

- ALTER, Catherine & HAGGE, Jerald. *Organizations Working Together*.
- ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. Estratégia de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XVIII, 1994, Atibaia. *Anais...* ENANPAD, 1994.
- BAHIA BEACH EXPORT, Consórcio de Exportação Bahia Beach. Disponível em <<http://www.beach.com.br/>>, acesso em agosto, 2004.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CATEORA, Philip R. *International Marketing*. Homewood, Irwin, 1990.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: UMA ALTERNATIVA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.
UM ESTUDO DE CASO DO BAHIA BEACH EXPORT

- FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- GOUVEA, Chantal B. P. Pensamento Estratégico Voltado à Internacionalização de Médias e Pequenas Empresas Brasileiras Através de Fusões, Aquisições e Associações. In: SLADE, XVII, 2004, Balneário Camboriú e Itapema. **Anais...** SLADE, 2004. CD Room.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron, 1999.
- LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACHADO, Marcelo A. e MARQUES, Márcia M. Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação: Um Estudo dos Consórcios da Assintecal. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD Room.
- MACIEL, Graccho Machado e LIMA, Leila M. Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e Internacionalização – Guia Prático do Exportador**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.
- _____. **O Exportador** : 3. ed. São Paulo: Makron, 2001-a.
- _____. Consórcios de Exportação. In: **Comércio Exterior. Informe do Banco do Brasil**, ed. 36, Brasília, agosto 2001-b.
- NALEBUFF, B. J. e BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1996.
- PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional Uma Abordagem Estratégica**. 2a. ed. São Paulo:Aduaneiras, 2003.
- PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus , 1999.
- PORTER, M. E. **Competition in Global Industries**. Boston: HBS Press, 1986.
- _____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROCHA, Ângela da. **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- RODRIGUES, Lino. O mundo é pequeno. **Isto É**. Cidade, jul. 2004. Seção Economia & Negócios. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/1815/economia/1815_mundo_pequeno.htm>. Acesso em: 12 set 2004.
- RODRIGUES, Suzana Braga (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.
- STETH, Jagdish N. e PARVATIYAR. Towards a Theory of Business Alliance Formation. In: **Scandinavian Business Review** 1, 1992.
- TECHEMAYER, César Augustus e PEDROZO, Eugênio Ávila. O Processo De Formação e Gestão De Alianças Estratégicas: Proposta De Um Modelo De Análise. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. CD Room.
- WEBSTER Jr., Frederick E. The Changing Role of Marketins in the Corporation. **Journal of Marketing**, v.56, n. 4, 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

Sites pesquisados:

- www.beach.com.br/
www.apexbrasil.com.br/
www.mdic.gov.br/