



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

FERNANDA LUCHINE ISHIHARA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
fatores que levaram um consórcio exportador de
moda praia a encerrar suas atividades**

Brasília – DF
dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
fatores que levaram um consórcio exportador de
moda praia a encerrar suas atividades**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Ph.D, Janann Joslin Medeiros

Brasília – DF
dezembro / 2009

Luchine Ishihara, Fernanda.

Internacionalização das Empresas: Fatores que Levaram um Consórcio Exportador de Moda a Encerrar suas Atividades / Fernanda Luchine Ishihara. – Brasília, 2009.

67 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof^a Ph.D Janann Joslin Medeiros, Departamento de Administração.

1. Internacionalização das Empresas. 2. Consórcio Exportador. 3. Micro e Pequenas Empresas no Brasil. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
fatores que levaram um consórcio exportador de
moda praia a encerrar suas atividades**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

FERNANDA LUCHINE ISHIHARA

Ph.D, Janann Joslin Medeiros
Professora-Orientadora

Ph.D, José Márcio de Carvalho
Professor-Examinador

Bel., Késia Rozzett
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de dezembro de 2009

Agradeço a todos do consórcio Flor Brasil que concordaram em relatar suas experiências e contribuir para este trabalho. Agradeço também imensamente à minha orientadora, Janann Medeiros, que com comentários sempre assertivos me guiou da melhor maneira possível. Ao meu Pai, o meu eterno agradecimento pelo apoio incondicional neste momento importante da minha vida.

*“Na confusão, busca a simplicidade.
Da discórdia, busca a harmonia.
Na dificuldade, está a oportunidade.”*

Albert Einstein

RESUMO

Diante de uma economia globalizada, a internacionalização das empresas ganha foco ao surgir como alternativa de expansão de mercado e ganho de competitividade empresarial. Os consórcios exportadores surgem como uma opção para que micro e pequenas empresas tenham a chance de se inserir no mercado internacional. A identificação de possíveis problemas que podem prejudicar o sucesso desses consórcios contribui para que empresários e também a academia possam entender melhor os desafios da internacionalização por meio dessas alianças. Este trabalho buscou identificar os possíveis fatores que levaram ao encerramento das atividades exportadoras do consórcio FB. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, com até 12 questões, em 6 indivíduos, dentre empresários e administradores, que participaram desse consórcio exportador de moda praia. A partir de análise qualitativa dos dados, foi possível melhor compreender os motivos que levaram ao encerramento do FB. Percebeu-se que mudanças no cenário econômico mundial, fragilidades gerenciais das MPEs, bem como a maneira em que os incentivos governamentais são realizados, podem ter influência importante na gestão de um empreendimento dessa natureza. Também foi visto que as empresas que participaram do FB tiveram acesso a inúmeros treinamentos e consultorias nas mais diversas áreas, como controle de qualidade, produção e capacitação gerencial. E mesmo com o fim do consórcio, tais conhecimentos adquiridos puderam ser aproveitados dentro das empresas envolvidas, embora a maioria delas atualmente atenda apenas ao mercado doméstico.

1. Internacionalização.

2. Exportação.

3. Consórcio.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

DF – Distrito Federal

FB – Consórcio Flor Brasil

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SINDIVEST/DF – Sindicato das Indústrias de Vestuário do Distrito Federal

UNIDO – *United Nations Industrial Development Organization*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização do Assunto.....	18
1.2	Formulação do problema	19
1.3	Objetivo Geral	19
1.4	Objetivos Específicos	20
1.5	Justificativa.....	20
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa	21
1.7	Estrutura e Organização da Monografia	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Internacionalização das Empresas	23
2.2	Por que Internacionalizar?	25
2.3	Modelos de Internacionalização.....	27
2.3.1	Teorias Econômicas da Internacionalização da Firma.....	28
2.3.2	Teoria da Internalização.....	29
2.3.3	Paradigma Eclético da Produção Internacional	30
2.3.4	Teorias Comportamentais de Internacionalização	31
2.3.5	Teoria de <i>Networks</i>	31
2.3.6	Teorias Estratégicas de Internacionalização.....	32
2.4	O Processo de Internacionalização.....	32
2.5	Desafios da Internacionalização	34
2.6	Internacionalização das Empresas e a Sociedade.....	35
2.7	Consórcios como Parcerias para a Internacionalização	36
2.7.1	Relações Inter-Organizacionais dos Consórcios	36
2.7.2	Consórcio e sua Capacidade Organizacional	37
2.7.3	A Participação das MPEs nos consórcios.....	38
2.7.4	Possíveis Causas para o Encerramento de um Consórcio	39
2.8	Apoio Governamental à Atividade Exportadora	40

3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	42
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	42
3.2	Caracterização da Organização.....	42
3.3	População e Amostra.....	43
3.4	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.....	44
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Lucratividade do Consórcio.....	47
4.2	Competências Adquiridas pelas Empresas.....	48
4.3	Ganho de Visibilidade no Mercado	49
4.4	Relacionamentos entre os Participantes.....	51
4.5	Impactos nas Empresas com o Encerramento do Consórcio	52
4.6	Lições Aprendidas.....	53
4.7	Motivos para o Encerramento do Consórcio	54
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1	Conclusões Gerais.....	57
5.2	Recomendações para Organizações e Consórcios	58
5.3	As Políticas Públicas para a Promoção da Exportação	59
5.4	O Consórcio Flor Brasil e seus Objetivos.....	60
5.5	Limitações de Pesquisa	60
5.6	Sugestões de Pesquisas Futuras.....	60
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE A – Entrevista aos Empresários.....	66
	APÊNDICE B – Entrevista aos Administradores	67

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de crescente abertura das economias, a internacionalização da empresa deixou de ser uma opção àquelas que chegam a um nível em que naturalmente isso seria o próximo passo para sua expansão e se tornou elemento estratégico para a gestão de um negócio sustentável.

Assim, a internacionalização passou a ser caracterizada como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, fora de sua base de origem (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Apesar de considerado ainda lento por muitos estudiosos, o processo de internacionalização das empresas brasileiras ganha visibilidade no contexto atual e objetiva em muitos casos o aumento de competitividade, ampliação do mercado e, conseqüentemente, aumento do faturamento da empresa. A empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectiva estará arriscada a perder para concorrentes que tenham custos menores, mais experiência e produtos melhores (KEEGAN; GREEN, 2000 apud PASQUALLOTO, 2006).

Mais que isso, percebe-se ao longo da trajetória dos casos de internacionalização das empresas que ela deixou de ser apenas tradicional remessa de produtos para países estrangeiros para sua comercialização ou a abertura de uma filial no exterior, e passou a ser também uma forma de aproveitamento das vantagens competitivas do país de destino. No entanto, muitas empresas ainda enfrentam grandes desafios ao se internacionalizarem, já que não existe uma fórmula única para tal.

É pertinente mencionar que quanto mais informações sobre o processo de internacionalização, no sentido de se obter conhecimentos por meio de lições aprendidas, melhores as possibilidades de novas empresas se inserirem em outros mercados que, muitas vezes, podem oferecer condições essenciais para a sobrevivência do negócio.

1.1 Contextualização do Assunto

A liberalização das normas comerciais e financeiras, bem como a intensificação dos fluxos de comércio e financeiros em geral, dentre outros fenômenos da globalização, geram aumento crescente de investimentos entre empresas originárias não apenas de países desenvolvidos – conforme prevêem Alem e Cavalcanti (2005) – mas também de alguns países em desenvolvimento, como o Brasil. Esses autores defendem ainda que a correlação entre comércio exterior e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional.

Wolf (2006) afirma que o comércio tem crescido percentualmente com mais rapidez do que a produção mundial nas últimas cinco décadas, assim, dada a relação existente entre comércio e investimentos, a maior liberdade de fluxos financeiros entre os países permite a integração de capitais e a instalação de filiais de empresas em outros países, dando a muitas delas características internacionais.

O contexto de globalização torna a internacionalização das empresas algo inevitável, merecendo análise objetiva e imparcial, tanto do ponto de vista mundial quanto do Brasil, em que questões como quais os fatores determinantes da internacionalização das empresas devem ser estudados (BARRETO; RICUPERO, 2006).

Chudnovsky e Lopez (1999) descrevem um processo interessante sobre as etapas de internacionalização das firmas. Em uma fase inicial elas investem em países com nível semelhante de desenvolvimento, em seguida, com o amadurecimento da condução das atividades dos negócios no exterior, as empresas eventualmente expandem rumo aos países mais desenvolvidos.

Internacionalizar-se não significa entrar em todos os mercados, mas sim ampliar as perspectivas dos negócios de modo a identificar oportunidades e também os riscos (KEEGAN; GREEN, 2000). De acordo com as constatações de Pépece (2000), muitas vezes é mais vantajoso comercialmente para uma organização atingir um mercado externo do que brigar por fatias maiores de mercado dentro de um determinado país em que se esteja inserido.

É importante mencionar que este trabalho tem como base de pesquisa inicial a dissertação de mestrado “O Desenvolvimento de Competências Essenciais como

Fonte de Vantagem Competitiva na Estratégia da Internacionalização de Negócios: o caso do consórcio Flor Brasil”, da autoria de Átila Pimentel Rocha Mello, que teve como marco temporal os anos de 2000, ano de fundação do consórcio, a 2004, data de publicação do trabalho. Portanto, o presente estudo delimita-se ao período posterior a 2004 em que tal consórcio se expandiu e atingiu também o mercado norte-americano, além do europeu. No entanto, devido a fatores que serão analisados no decorrer deste trabalho, o consórcio Flor Brasil encerrou suas atividades no ano de 2007.

1.2 Formulação do Problema

A literatura indica que não existe fórmula específica para a internacionalização das empresas. Assim, as trajetórias daquelas que entraram em mercados estrangeiros podem ser bastante diferenciadas. Logo, conhecer de antemão elementos que possam dificultar o processo de internacionalização pode ser essencial para a sustentabilidade de um negócio. Dito isso, o trabalho visa responder a seguinte pergunta:

“Quais foram os principais motivos que levaram o consórcio exportador Flor Brasil a encerrar suas atividades?”

1.3 Objetivo Geral

Dado o contexto e a pergunta anteriormente apresentados, este trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores que levaram ao encerramento das atividades do consórcio Flor Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

A fim de se atingir o objetivo geral explicitado acima, os seguintes objetivos específicos serão abordados neste trabalho:

- a) Identificar se houve falhas administrativas e, caso positivo, descrevê-las;
- b) Identificar se houve problemas de relacionamento entre as partes envolvidas e, caso positivo, caracterizá-los;
- c) Identificar se o processo trouxe alguma forma de benefícios para as empresas envolvidas;
- d) Tecer recomendações, a partir de lições aprendidas com este caso, que possam orientar a administração de outros empreendimentos dessa natureza.

1.5 Justificativa

Segundo Neto (2007), os principais pontos fracos das empresas brasileiras sempre foram a sua baixa capacidade competitiva e a pouca experiência dos seus dirigentes para atuar em ambientes desconhecidos, resultantes da baixa exposição à competição diante de uma economia fechada e protetora até o início da década de 1990.

Conforme sugerido pelos pesquisadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização de empresas é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Ser internacional é bem mais do que simplesmente expandir a visão de mercado. É, principalmente, ser capaz de entender a diversidade dos vários ambientes e de encontrar o modelo de negócios adequado que assegure capacidade competitiva para enfrentar os concorrentes do jogo global, onde quer que isso aconteça, até mesmo nos mercados domésticos.

Portanto, ao identificar os fatores que levaram o consórcio exportador em questão a encerrar suas atividades, este trabalho pode trazer conhecimento técnico para muitos empresários e empreendedores, no sentido de auxiliá-los a dirigir seus negócios, da melhor forma possível, rumo à internacionalização. Tendo em vista que a internacionalização das empresas ainda significa um desafio para muitos, conhecer de antemão possíveis falhas que podem ocorrer durante a gestão do processo pode, em muitos casos, ser definitivo para que se obtenha o êxito.

Além disso, a comunidade acadêmica pode se beneficiar deste estudo, já que o mesmo se constrói a partir de uma pesquisa anterior permitindo uma visão longitudinal do desenvolvimento do consórcio e, portanto, uma melhor compreensão acadêmica sobre o processo de internacionalização.

Mais que isso, foi visto que a internacionalização das empresas contribui para os diversos setores da economia de um país, seja por gerar empregos ou por acarretar em inovações. Assim, em uma esfera maior, o aprendizado gerado por pesquisas na área podem também contribuir de forma indireta para o desenvolvimento da sociedade.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa

O trabalho foi desenvolvido por meio de entrevistas realizadas com os empresários das confecções que fizeram parte do consórcio, bem como com as pessoas que trabalharam na administração do FB. Foram também levados em consideração documentos disponibilizados na mídia que fornecem um histórico importante para a compreensão desta pesquisa.

1.7 Estrutura e Organização da Monografia

O segundo capítulo deste projeto trata da literatura referente ao tema que cerca a investigação. Procurou-se levantar os principais conceitos sobre a internacionalização das firmas, bem como os principais motivos que levam as firmas

a se internacionalizarem. É também exposto, uma revisão sobre as etapas desse processo e suas características. Além disso, levantam-se os principais desafios que as empresas enfrentam quando expandem seus negócios além das fronteiras nacionais. Ao final desse assunto, é mencionado como a internacionalização contribui para o desenvolvimento da sociedade.

O segundo capítulo ainda apresenta todo um referencial acerca da utilização dos consórcios como parcerias estratégicas na promoção da atividade exportadora; traz questões sobre o relacionamento dentro desses consórcios, sua capacidade organizacional e a participação das MPEs nessas alianças. E, finalmente, são discutidas as possíveis causas para o encerramento de tais empreendimentos, como também questões sobre o apoio governamental à atividade exportadora.

O terceiro capítulo descreve a metodologia da investigação: o tipo e a descrição da pesquisa; população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; procedimentos de coleta e de análise de dados; e contextualização da organização foco da pesquisa. O quarto capítulo traz os resultados e discussão e o quinto as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta a abordagem teórica que fundamenta este trabalho. Primeiramente, apresenta-se o conceito de internacionalização das empresas com intuito de esclarecer o termo dado ao contexto da globalização atual. Em seguida, a idéia de consórcio é inserida e, finalmente, destaca-se a questão dos incentivos governamentais na promoção das exportações.

2.1 Internacionalização das Empresas

A partir da década de 1960, surgiram os primeiros conceitos de internacionalização quando a teoria da firma¹ passou a ser um campo de pesquisa independente, indo além da perspectiva econômica. Dessa forma, deram-se início aos primeiros estudos sobre o processo de internacionalização (HILAL; HEMAIS, 2001).

De acordo com Cyrino e Barcellos (2006), a internacionalização pode ser conceituada como movimentos das empresas que vão além das fronteiras de seu país de origem. Esses autores também defendem que tais iniciativas, ou seqüência de decisões e ações no tempo, podem ocorrer de forma isolada ou simultânea em meio a diversas dimensões, conforme exposto a seguir:

- Presença em mercados internacionais: está relacionada ao posicionamento geográfico e ao nível de participação nos mercados internacionais de produtos e serviços. Já o grau de internacionalização pode ser aferido por indicadores que incluem a diversidade de mercados atendidos e a intensidade de participação da empresa em cada um dos países/regiões em que atua.
- Presença de ativos no plano internacional: consiste na distribuição quantitativa e qualitativa dos ativos nos mercados internacionais. Envolve os investimentos diretos no exterior, a abertura de subsidiárias, escritórios

¹ Explica o comportamento da firma quando esta desenvolve sua atividade produtiva (CARVALHO, 2006).

próprios de comercialização, operações próprias ou em parceria com outras empresas nas várias atividades de cadeia de valor das organizações. Essa dimensão pode ser mensurada a partir dos níveis de concentração ou distribuição de ativos nos mercados internacionais.

- Internacionalização da cadeia de valores: implica a natureza e distribuição das atividades primárias ou de suporte fora do país de origem. Nesse caso, de acordo com Porter (1998), razões de ordem econômica ou de gestão podem indicar posições geográficas diferentes para as diversas atividades que compõem a cadeia de valores da empresa.
- Posição nas cadeias produtivas globais: indica a inserção da cadeia no conjunto e no grau de liderança exercido pela empresa. Pode-se dizer que organizações situadas a certa distância geográfica dos canais de distribuição e clientes finais tendem a focalizar produtos comoditizados, cujos mercados são globais, enquanto as situadas mais próximas tendem a desenvolver maior compreensão do mercado e de formas alternativas de criação de valor.
- Internacionalização da governança: compreende a internacionalização da base de capital e dos acionistas; e do conselho de administração. Aferir o nível de internacionalização da governança inclui considerar o grau de acesso aos diferentes mercados de capital, bem como à diversidade geográfica e cultural da alta cúpula da empresa.
- Internacionalização da cultura dominante dos principais gestores da organização: Cyrino e Barcellos (2006) afirmam que assim como valores e crenças dos fundadores de uma empresa ganharam visibilidade na literatura sociológica e antropológica, agora estes também fazem parte dos estudos sobre a gestão internacional. Sob essa ótica, busca-se saber até que ponto a cultura da empresa é centrada no país de origem ou se ela se alinha às culturas específicas com vistas a conquista dos mercados globais.

2.2 Por que Internacionalizar?

A globalização oferece às empresas certa igualdade de condições, sejam elas pequenas, médias ou grandes corporações, em termos de acesso a informações e a parcerias, bem como de conexões no mercado global. Além disso, nota-se que as motivações que levam pequenas e médias empresas (PMEs) a decidirem pela internacionalização não são diferentes daquelas que impulsionam as grandes organizações a entrarem no mercado global (CRETOIU, 2007).

Cyrino e Barcellos (2006) fazem menção à teoria microeconômica, em que as empresas buscam utilizar seus recursos de forma mais eficiente, à luz das oportunidades produtivas disponíveis nos mercados. Ainda afirmam que evidências demonstraram que, na busca de crescimento, as empresas se expandem a princípio nos mercados locais e nacionais, mas após esgotarem essas possibilidades de crescimento doméstico, as empresas se voltam para os mercados globais.

A entrada em mercados internacionais envolve incerteza, riscos e complexidade, segundo Almeida (2006). O mesmo autor afirma que a incerteza é gerada pelo fato das empresas operarem em mercados onde os contextos político, social e econômico, bem como o legislativo, podem ser bastante diferentes do contexto doméstico. Os riscos são inerentes à própria incerteza e ao fato de a empresa comprometer recursos materiais, financeiros e gerenciais para que possa se inserir nesse novo mercado. A complexidade decorre do grande número de operações envolvidas durante essa transposição de fronteiras nacionais que geram novas necessidades de sistemas de controle. Nesse sentido, Tanure e Duarte (2006) enfatizam que devido à complexidade intrínseca ao processo de internacionalização, as organizações precisam compreender os seus ciclos o mais claramente possível para diminuir as chances de erros.

Ainda Almeida (2006) defende que, no entanto, os custos da entrada em outros países podem ser compensados pelos benefícios resultantes da expansão; benefícios que abrangem o crescimento da firma, a conquista de novos mercados, a obtenção de economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva, aumento da lucratividade, a redução do risco de atuação em um único mercado, bem como o acesso aos mercados de capitais de outros países.

De acordo com Dunning (1980), dentre alguns dos motivos que levam as empresas a realizarem investimentos diretos no exterior estão o aumento da margem de lucratividade das operações; possibilidade de redução dos custos de transporte; mão-de-obra vantajosa; preferências tarifárias geradas por acordos comerciais regionais na exportação para outros mercados internacionais; e tornar-se proprietária dos recursos naturais para obtenção de matéria-prima.

Para Cretoiu (2007), o aprofundamento do processo de internacionalização proporciona às empresas oportunidades de desenvolvimento, além daquelas relacionadas aos ganhos de competitividade nos mercados internacionais. O autor ainda afirma que o processo de aprendizagem empresarial iniciado com as exportações é intensificado com nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência no mercado doméstico. A presença física em outros mercados multiplica as possibilidades de *benchmarking* e intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado e tecnologias no setor de atuação da empresa. Mais que isso, Cretoiu (2007) sugere que os colaboradores contratados no exterior agregam novas visões ao negócio e os diferentes padrões de comportamento e sistemas legais, não raramente, obrigam a empresa a desenvolver novas normas e procedimentos organizacionais.

RAZÕES	MOTIVAÇÃO REATIVA	MOTIVAÇÃO PROATIVA
Atratividade exercida pelos mercados internacionais Melhor posicionamento competitivo	Saturação e baixo crescimento relativo do mercado brasileiro Aumento da intensidade competitiva por parte dos concorrentes domésticos e internacionais no mercado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Busca contínua de oportunidades em mercados desenvolvidos. • Ascensão planejada na curva de valor. • Acompanhamento dos clientes globais. • Antecipação aos movimentos competitivos nos mercados mais lucrativos dos concorrentes internacionais.
Gestão de riscos, arbitragem e barreiras institucionais	Aproveitamento de diferenciais de câmbio e de custos de fatores, de regimes tributários e de incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de risco do portfólio de negócios internacionais. • Tirar proveito das barreiras protecionistas e dos vazios institucionais dos países.
Competitividade em custos Busca de ativos estratégicos complementares nos mercados internacionais	Alavancagem das vantagens comparativas da base brasileira, como custos de fatores, escala, integração vertical Acesso a ativos e fatores estratégicos a partir do Brasil (capitais internacionais, tecnologias etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Relocação para outros países, que permitem o acesso a recursos com custos competitivos. • Reconfiguração da cadeia produtiva, de maneira que faça maior uso das vantagens locais de diversos países.
Intento estratégico dos dirigentes e fundadores	A internacionalização é uma opção estratégica avaliada pragmaticamente	<ul style="list-style-type: none"> • A internacionalização está no DNA da empresa, por conta de valores e crenças dos fundadores ou dirigentes

Quadro 1 – Principais razões para as empresas se internacionalizarem. Fonte: Cyrino, A.; Penido, E.; Tanure, B. Trajetórias de Empresas Brasileiras em Mercados Internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. Caderno de Idéias. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

2.3 Modelos de Internacionalização

Para Weisfelder (2001), existem cinco teorias que explicam os movimentos de internacionalização: i) teoria da organização industrial; ii) teoria da internacionalização da empresa multinacional (também chamada de teoria da internalização); iii) teoria eclética ou paradigma eclético da produção internacional;

iv) teoria do custo de transação; e v) escola nórdica que se ramifica em outras duas teorias: internacionalização de Uppsala e *networks*. Além dessas, Datta, Herrmann e Rasheed (2002) mencionam as seguintes teorias: da vantagem monopolística, do RBV (*resource-based view*), do poder de mercado e do comportamento estratégico.

De acordo com Almeida (2006), essas teorias são encaixadas dentro de três correntes: as teorias econômicas que incluem a organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação; as comportamentais que seriam a Uppsala e *networks*; e as estratégicas que abrangem comportamento estratégico e RBV.

2.3.1 Teorias Econômicas da Internacionalização da Firma

Hymer (1976) apontou três motivos para os investimentos diretos no exterior: neutralização da concorrência em que uma empresa pode decidir atuar em um mercado externo para neutralizar eventuais ações de concorrentes potenciais; vantagens competitivas, quando uma empresa parte para o exterior por ser detentora de vantagem competitiva normalmente de ativos intangíveis; e por último, internalização de imperfeições de mercado, que objetivam proteger ativos intangíveis, como conhecimentos e domínio de tecnologias, ao invés de somente exportar ou licenciar seus produtos, marcas ou tecnologias. Segundo Hymer (1976), o investimento direto no exterior reduz o risco de as empresas terem seus ativos intangíveis como know-how de produção ou de marketing apropriados por parceiros licenciados.

Williamson (1975) afirma que os negócios entre as empresas devam ser estudados sob a perspectiva do ambiente de incerteza e complexidade, bem como do comportamento humano de oportunismo e racionalidade limitada. A incerteza e a complexidade do ambiente ampliam os riscos de operar em mercados externos. A racionalidade limitada reduz o raio de percepção de oportunidades do empresário, restringindo-se ao seu nível de conhecimento. A negociação com empresas de mercados muito distantes ou de culturas muito distintas da dele deve ser descartada numa eventual pesquisa de expansão das atividades.

2.3.2 Teoria da Internalização

Segundo Buckley e Casson (2003), o conceito de internalização existe desde a década de 1970, baseado na premissa de que quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar os negócios. A idéia é a de que uma empresa se torna multinacional porque o custo percebido em realizar internamente as atividades internacionais é menor do que o de subcontratá-las no mercado externo em que deseja atuar, isto é, a decisão de investir no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos.

Tanure e Duarte (2006) sugerem que a internalização proporciona cinco tipos de benefícios:

- Tempo: permite a redução do tempo necessário para a coordenação entre vários agentes econômicos que se ocupam de etapas diferentes na cadeia de valor. Os entraves resultantes de diferenças culturais, burocracia de exportação e controles cambiais, por exemplo, são minimizados pelas similaridades entre as partes da organização multinacional.
- Controle de preços: proporciona maior facilidade no estabelecimento dos preços de seus produtos por ser mais fácil exercer controle sobre os preços finais do que quando se utilizam distribuidores independentes nos mercados externos.
- Poder de barganha: a internalização evita situações instáveis de barganha com outros agentes econômicos. Os eventuais conflitos entre a matriz e sua subsidiária são normalmente solucionados no âmbito da própria empresa, segundo suas próprias regras padronizadas em todas as unidades da corporação. Já uma empresa estrangeira licenciada obterá vantagens em situações de conflito, uma vez que detém maior conhecimento das práticas jurídicas e da cultura nacional.
- Incerteza do comprador: em uma operação de transferência de know-how o comprador somente terá certeza do seu valor quando esse conhecimento estiver de posse dele, ou seja, depois de concretizado o negócio. Essa incerteza inexistente ou é irrelevante no caso de multinacional – de matriz para subsidiária.

- Menor intervenção governamental: a internalização tende a reduzir o grau de intervenção do governo sobre preços, impostos, tarifas e taxas de câmbio, uma vez que transações internas às empresas são mais difíceis de serem controladas. Os preços de transferência da matriz para a subsidiária da empresa multinacional podem, ou não, refletir os custos envolvidos em sua produção e transferência ao exterior. Práticas de dumping são mais difíceis de serem detectadas.

Quanto aos custos da internalização, Tanure e Duarte (2006) dividem em quatro segmentos:

- Custos fixos de operar em outro mercado: pelo simples fato de uma empresa possuir instalações produtivas em outro país, independente do volume de suas operações.
- Ineficiências provocadas pelo fato de se operar em mais de um mercado: essa desvantagem pode ocorrer se uma multinacional decide atuar no exterior em condições de produção mediante algum tipo de limitação ou se o tamanho do mercado escolhido for pequeno. Nessa hipótese, a alternativa de produzir e exportar seria a solução mais adequada do ponto de vista dos custos.
- Custos maiores de comunicação da empresa: a existência de subsidiárias por si só aumentam os custos de comunicação em termos absolutos, principalmente quando envolvem atividades ligadas à necessidade de controles freqüentes.
- Custos associados especificamente à propriedade e controle de operações internacionais: esses custos derivam da necessidade de contar com uma burocracia específica para controlar as operações de uma multinacional.

2.3.3 Paradigma Eclético da Produção Internacional

Dunning (1980) explica a existência de três grupos de vantagens que influenciam a decisão de internacionalizar: i) vantagens de propriedade que resultam da posse de ativos intangíveis que não estejam disponíveis para concorrentes dos mercados locais; ii) vantagens da internalização que são as que tornam mais vantajosas para a empresa transferir ativos por intermédio das fronteiras nacionais utilizando sua

própria estrutura ao invés de contratar agentes econômicos nos mercados externos, tendo em vista as imperfeições do mercado e o grau de intervenção governamental; iii) vantagens de localização quando o governo local pratica a política de atrair empresas multinacionais por meio de incentivos ou quando a combinação de várias localizações permite melhores condições de arbitragem financeira e administração segura de risco cambial.

2.3.4 Teorias Comportamentais de Internacionalização

Para Weisfelder (2001), a maior preocupação dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior, diferentemente do paradigma eclético.

De acordo com Rocha e Christensen (2004), a teoria sobre o processo de internacionalização postulado pela Escola de Uppsala indica que o processo de internacionalização é resultado de decisões incrementais. Por sua vez, tal processo de decisão é mediado por um fator denominado “distância psicológica”. O mesmo autor indica que os principais elementos do processo de distância psicológica são i) percepções sobre pessoas (comunicação, língua, relacionamento de fácil estabelecimento); ii) percepções sobre ambiente de negócios (maneiras de fazer negócios e expectativas dos consumidores); e iii) percepções sobre macroambiente (maturidade do mercado, sistema econômico e sistema regulatório).

Conforme Almeida (2006), a base dessa teoria é a incerteza da realização de operações em mercados externos provenientes da falta de conhecimentos e recursos, inibindo as empresas de se envolverem com outros mercados. As empresas tendem a buscar os mercados considerados mais similares ao doméstico e só mais tarde se voltam para mercados onde as condições culturais e econômicas são menos semelhantes às de seu país.

2.3.5 Teoria de *Networks*

Almeida (2006) afirma que a rede de relacionamento (*network*) é consolidado por relações de longo prazo formadas e mantidas entre diversos agentes econômicos presentes no mercado. Entre as indústrias, esses agentes são os fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes industriais etc.

2.3.6 Teorias Estratégicas de Internacionalização

Tanure e Duarte (2006) defendem que as teorias estratégicas de internacionalização, contrariamente às teorias econômicas e às comportamentais, receberam menos atenção da literatura. Elas partem do princípio de que a estratégia adotada pelas empresas tem importante papel em seu processo de internacionalização.

2.4 O Processo de Internacionalização

Johanson e Vahlne (1990) argumentam que o processo de internacionalização das firmas é gradual e empírico e, além disso, que os impactos da distância psicológica e das diferenças culturais são significativamente reduzidos pelo conhecimento e envolvimento com a outra cultura. O comprometimento de recursos acontece na medida em que se aprofunda o conhecimento do mercado. Assim, experiências bem sucedidas e lucrativas na etapa da exportação são fundamentais para a decisão de maior envolvimento com os mercados internacionais.

Os projetos de internacionalização de PMEs brasileiras são normalmente financiados por recursos próprios ou de parceiros. Se por um lado o governo não restringe investimento no exterior, por outro não estimula nem auxilia no processo de internacionalização das empresas brasileiras. Já os países emergentes como a China, Índia, Malásia e Turquia contam com o estímulo e apoio significativo por parte de seus governos (CRETOIU, 2007).

Segundo Tanure e Duarte (2006), o processo de expansão internacional pode ser classificado em cinco fases: i) experimental; ii) de exportação; iii) de presença regional; iv) de presença internacional; e v) de vantagem global. No entanto, os autores afirmam que, de acordo com levantamentos, nenhuma das empresas brasileiras pesquisadas atingiu, até então, o último estágio, diferentemente de empresas de outros países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha ou até mesmo emergentes como México e Índia.

Almeida (2006) classifica os modos de entrada em um mercado internacional como de três tipos – por exportação, contratual e por investimento – descritos a seguir:

- Entrada por exportação: é aquela na qual os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e só então transferidos para ele. É considerada pelo autor como a forma mais comum de ingresso em mercado estrangeiro, especialmente para as pequenas empresas, que possuem poucas alternativas viáveis de se expandir para o exterior. A exportação indireta utiliza intermediários que realizam a atividade no país de origem da exportadora, onde tem sede. Já na exportação direta, os intermediários estão sediados no local de destino. Entre essas duas modalidades, encontra-se a do tipo cooperativa, que tanto pode envolver acordos com um parceiro para a utilização da sua rede de distribuição no mercado que se almeja atingir, como também pode ocorrer por meio da formação de cooperativas e consórcios, que são a associação de empresas com vistas a desenvolver em conjunto atividades no exterior. Essa última é considerada por Almeida (2006) como uma opção bastante utilizada no Brasil, pois essa associação implica no compartilhamento de recursos e riscos durante a entrada no mercado internacional.
- Entrada contratual: caracteriza-se pela associação não-patrimonial de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Envolve transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país. Esse tipo de entrada se distingue da exportação principalmente por se constituir um veículo para a transferência de conhecimentos e competências. Dentro dessa modalidade, existem três linhas: licenciamento, *franchising* e contratos de produção. O primeiro é uma transação contratual entre empresas pela qual há uma troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis. O *franchising* é um sistema por meio do qual a empresa possuidora de *know-how*, a respeito de um determinado produto ou serviço, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação. Já o contrato de produção de uma firma atua como subcontratada de outra; a primeira produzindo sob a marca da última. Essa opção, segundo o autor, é bastante

comum no mercado asiático, principalmente devido ao baixo custo da mão-de-obra na maioria desses países.

- Entrada por investimento: esse modo de entrada envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro. São as chamadas subsidiárias que podem ser desde uma montadora até unidades fabris responsáveis pela industrialização total do produto. Ao investir em uma subsidiária no mercado externo, a empresa pode optar por um negócio já existente (aquisição) ou totalmente novo (investimento tipo *Greenfield*).

2.5 Desafios da Internacionalização

Apesar do enorme grau de dificuldade e da dimensão dos desafios, atualmente há um grupo de empresas brasileiras buscando a internacionalização como nunca. A razão é um foco cada vez maior no modelo dos negócios e na gestão adequada à internacionalização. Fica cada vez mais claro que o sucesso está muito relacionado à forma como os acionistas e os executivos responsáveis vêem o mundo e conseguem conviver e criar vantagens competitivas com as complexidades crescentes do ambiente e das organizações (NETO, 2007).

No que se refere aos consórcios e cooperativas formadas para entrada no mercado internacional, Almeida (2006) relata que, desde a década de 1970 até hoje, crescem as iniciativas para a criação de tais parcerias, no entanto, a maioria não prosperou em virtude de inúmeros problemas. De acordo com Schmidt (1986), esses problemas podem ser identificados como linhas de produtos e interesses conflitantes, falta de comprometimento das partes, disputa pela presidência, falta de planejamento e confiança entre os participantes, bem como a não existência de uma estrutura adequada. Esse autor ainda sugere que o fato desses consórcios de não desenvolver as atividades de marketing no exterior, necessárias para a colocação dos produtos, também contribuiu para que tais negócios não vingassem. Já Rocha e Christensen (2002) afirmam que as razões para o fracasso dessas associações no país resumem-se em: a falta de uma tradição brasileira em cooperativismo, a

preferência por soluções individuais e a rivalidade pessoal entre líderes empresariais. No entanto, embora exista essa literatura em torno da formação e operação de consórcios, Almeida (2006) defende que tais iniciativas continuam a se proliferar no Brasil.

2.6 Internacionalização das Empresas e a Sociedade

À medida que mais empresas se internacionalizam, o processo evolui e traz melhorias ao país e aos brasileiros. Além de ampliar o mercado, as multinacionais trazem conhecimento, tecnologia e novos processos; e assim, contribuem para um melhor posicionamento estratégico, melhoria dos fornecedores com exigências de padrão global e, obviamente, transferem isso tudo para o mercado local, ou seja, para a sociedade brasileira (NETO, 2007).

Nesse mesmo sentido, Almeida (2006) acrescenta que a convivência das empresas brasileiras com níveis superiores de competitividade global tem contribuído para uma visão de mundo mais ampla. A necessidade de preparação de seus quadros executivos e técnicos para uma melhor gestão dos negócios internacionais tem fortalecido sua posição no mercado interno. A absorção por parte das empresas de novos conhecimentos, tecnologias e processos, propicia, também, melhorias na eficiência de seus fornecedores, na medida em que são obrigados a buscar padrões de qualidade compatíveis com as exigências do mercado global. Isso gera um efeito benéfico em cascata para a economia nacional.

Santos (2006) lembra que a internacionalização das empresas brasileiras não resulta necessariamente em perdas internas contra ganhos dos países que recebem esse investimento. Ao contrário, garante as condições necessárias ao crescimento e desenvolvimento das empresas, levando a um crescimento do número de empregos na economia do país de origem em função do retorno dos resultados e da garantia de continuidade da empresa, evitando assim o encerramento das atividades enfraquecidas pela concorrência internacional.

2.7 Consórcios como Parcerias para a Internacionalização

Segundo Gomes Casseres (1993 apud DAS; TENG, 2002), os consórcios são alianças estratégicas formadas por múltiplas firmas a fim de competir com outros grupos da mesma natureza ou com empresas de tradição que dominam o mercado.

Dentro do contexto exportador, Casaroto (1996) defende que, para as fases iniciais, as empresas podem ter o processo facilitado se consórcios fossem feitos para elaboração do design dos produtos, para a participação em feiras do setor, para compras conjuntas em quantidades econômicas e para montar estruturas de vendas nos países de destino.

O consórcio de exportação é visto por UNIDO (2003) como uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover bens e serviços de seus membros no exterior e facilitar a exportação de seus produtos através de ações conjuntas.

Minervini (2008) afirma que a globalização requer que empresas façam alianças e trabalhem em rede a fim de se aumentar seu poder contratual e facilitar sua entrada no mercado internacional. Nesse cenário, o mesmo autor defende que os consórcios como promoção da exportação aparecem como uma solução adequada, pois têm como função representar os interesses, as expectativas e as exigências das empresas no processo de internacionalização, promovendo o seu desenvolvimento.

2.7.1 Relações Inter-Organizacionais dos Consórcios

Das e Teng (2002) afirmam que os consórcios podem ser difíceis de serem gerenciados; a administração de tal tipo de empreendimento exige, segundo esses autores, uma perspectiva generalizada de trocas sociais². Nesse sentido, Daz e Hamel (1998 apud DAS; TENG, 2002) identificam três maiores dificuldades em se manter um consórcio: normas de reciprocidade, resolução de conflito e coordenação.

Ainda Das e Teng (2002) afirmam que a teoria das trocas sociais indica que, em um contexto generalizado das trocas sociais, as dificuldades mencionadas por Daz e Hamel (1998) podem ser lidadas por três mecanismos de controle: reciprocidade

² Advém da teoria das trocas sociais que foca nas relações sociais entre os indivíduos que definem como será a troca de recursos e benefícios (DAS; TENG, 2002).

generalizada, que se torna a norma de reciprocidade; sanções sociais para facilitar a resolução de conflito e o que eles chamam de macrocultura para auxiliar a coordenação.

Das e Teng (2002) acreditam que a reciprocidade pode ser problemática em consórcios, pois como são vários os envolvidos, os conflitos podem ser mais suscetíveis de ocorrer. Assim, a reciprocidade generalizada serve como uma norma em que todos devem seguir. As sanções sociais servem como uma punição quando normas de reciprocidade, por exemplo, forem descumpridas; mas os autores lembram que essa sanção não deve ser aplicada apenas pelo membro afetado, mas sim por todos os membros contra aqueles que violaram as normas do grupo. Para Das e Teng (2002), a macrocultura é um sistema de suposições e valores que guiam as ações e criam padrões de comportamento entre entidades independentes; assim, a macrocultura é valiosa nos consórcios, pois ela facilita a reciprocidade generalizada e as sanções sociais.

2.7.2 Consórcio e sua Capacidade Organizacional

Schreyo e Kliesch-Eberl (2007) enxergam a capacidade organizacional como fator crítico para o êxito e que toda organização deseja ser percebida como sujeito capaz de realizar algo de maneira excepcional. Os mesmos autores indicam que a capacidade organizacional não significa algo único, mas sim um grupo de habilidades que incluem complexos processos dentro da organização; como desenvolvimento de produto, relacionamento com o cliente ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Garengo e Bernardi (2007) percebem a capacidade organizacional como a habilidade de uma firma em gerenciar os processos, como, por exemplo, aqueles que afetam em nível primário o modo como a gerência lida com o processo decisório e o exercício do controle.

Das e Teng (2002) afirmam que o consórcio é uma aliança formada por pelo menos três firmas parceiras. Quanto maior o número de participantes, mais complicado também será o design da aliança e sua governança (DOZ; HAMEL, 1998 apud DAS; TENG, 2002).

2.7.3 A Participação das MPEs nos consórcios

Segundo o SEBRAE (2006), as micro e pequenas empresas respondem por 98% das empresas brasileiras, geram 67% dos empregos e têm uma participação de 20% no PIB do país. Essa mesma entidade também afirma que uma das estratégias que MPEs podem utilizar para ganho de mercado é a formação de consórcios.

Minervini (2006) pontua quais são os principais benefícios das empresas em participarem de um consórcio de exportação:

- Redução dos custos da inexperiência;
- Penetração em mercados novos;
- Estabelecimento de contatos com novos tipos de compradores;
- Maior segurança para a diversificação de mercados;
- Redução das flutuações estacionais nas vendas;
- Planejamento a longo prazo;
- Redução dos custos unitários do produto;
- Aumento das margens de lucro;
- Acumulação de conhecimento em relação ao marketing internacional;
- Melhor poder contratual com entidades governamentais;
- Efeito moral sobre as empresas participantes;
- Melhor poder contratual, em geral, com fornecedores e clientes;
- Redução dos gastos gerais da exportação;
- Possibilidade de criação de uma marca forte;
- Possibilidade de melhorar a forma e a apresentação da embalagem e rotulagem;
- Criação e realização de um plano de comunicação oportuno e eficaz com custos reduzidos;
- Intercâmbio de experiências;
- Possibilidade de obter licenças de fabricação;
- Possibilidade de despertar maior interesse em compradores estrangeiros.

2.7.3.1 Capacidade Gerencial das MPEs

Conforme Vos, Keizer e Halman (1998), a baixa capacitação gerencial das MPE's é devido ao fato de que estas empresas são, em sua maioria, familiares. Além disso, o tamanho reduzido das empresas, contribui para que seus administradores tenham uma visão focada no planejamento a curto prazo, em que a necessidade de contornar problemas rotineiros os impedem de definir uma estratégia de longo prazo. Rovere (2001) adiciona que a baixa capacitação é responsável também pelas dificuldades que MPEs têm em conquistar novos mercados.

No entanto, O'Shea (1998 apud MCCARTEN-QUINN; CARSON, 2003) afirma que as MPEs são consideravelmente mais criativas e inovativas que suas concorrentes maiores, dada a sua flexibilidade e proximidade com o seu mercado. Em contrapartida, possuem limitados recursos materiais, humanos, financeiros e de informação. Se por um lado as MPEs acreditam possuir maior margem para flexibilidade que as empresas maiores, por outro elas são limitadas de poder no mercado, de capital e de recursos gerenciais (McCARTEN-QUINN; CARSON 2003).

Snell and Lav (1994 apud MCCARTEN-QUINN; CARSON, 2003) afirmam que as competências gerenciais dentro do contexto das pequenas empresas são definidas como um corpo de conhecimento, habilidades, qualidades pessoais, características ou atitudes. Os mesmos autores também mencionam que geralmente estas empresas gerenciam os aspectos conceituais de seus negócios com menos habilidade que as empresas maiores.

2.7.4 Possíveis Causas para o Encerramento de um Consórcio

Minervini (2006) enfatiza como causas de fracasso dos consórcios os seguintes pontos: i) excesso de individualidade; ii) recursos humanos inadequados; iii) visão de curto prazo; iv) falta de planejamento estratégico; v) falta de uma comissão de ética interna; vi) falta de integração da direção do consórcio com os consorciados; vii) falta de capital de financiamento, principalmente no início das atividades; viii) crença de que poucas ações promocionais possam produzir um grande efeito; ix) atitudes passivas nas reuniões; x) diferença de contribuição e de empenho por parte dos consorciados.

Existe certo ceticismo de muitos países sobre a adoção do consórcio como forma de incentivo à exportação. Isso advém da falta de informação de como um consórcio funciona e devido às experiências negativas existentes (MINERVINI, 2008).

2.8 Apoio Governamental à Atividade Exportadora

O apoio à atividade exportadora no Brasil é realizado por diferentes entidades, desde associações de classe até órgãos dos diversos níveis de governo. Uma das instituições é a APEX, fundada no ano de 1997. Começou a funcionar em 1998 como uma gerência do SEBRAE. Em 2003, foi reestruturada e transformada numa entidade de serviço social autônoma ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior através do Decreto Nº 4.584, de 05 de fevereiro de 2003 (APEX, 2003).

Segundo APEX (2003), no Brasil há um programa do governo federal denominado de “Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEx)” que visa aperfeiçoar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural em Arranjos Produtivos Locais (APLs) selecionados (Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEx). Os principais objetivos desse programa são:

- Incrementar a competitividade das empresas e disseminar a cultura exportadora;
- Ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio;
- Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;
- Contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda;
- Promover a capacitação para a inovação;
- Promover a inovação e cooperação entre as empresas (APLs) e instituições de apoio.

Segundo Almeida (2006), apesar de haver todo um programa de promoção e incentivo à atividade exportadora, o Brasil não possui uma legislação específica que reconheça juridicamente a entidade consórcio de exportação ou que regule sobre suas atividades. Apesar de tal característica não ser uma exclusividade do Brasil, países como o Peru e a Argentina já possuem leis nesse sentido.

O apoio da APEX-BRASIL na formação de consórcios de exportação se dá através de ações dentro de projetos setoriais e mediante o apoio e envolvimento de entidades de classe setoriais. No caso do setor de moda há o Programa Estratégico da Cadeia Textil (Texbrasil) que foi criado em 2000 e possui o apoio da hoje denominada APEX-Brasil (TEXBRASIL, 2009).

No entanto, Oliveira (2006) alerta para o fato de que diferentes representantes das organizações de suporte também chamam a atenção para os comportamentos oportunistas dos empresários que estão interessados nos programas que disponibilizem recursos sem muitas contrapartidas. Inclusive sugere que a formação dos consórcios pode ser, em alguns casos, mais motivada pelo acesso aos recursos dos projetos do que pelos ganhos da cooperação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Apresentam-se, a seguir, as seções sobre os métodos e procedimentos utilizados para responder as principais indagações deste trabalho.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa descritiva, com caráter também exploratório, que teve como objetivo expor características de um determinado fenômeno, pois na literatura não há muito conhecimento sistematizado sobre o assunto que o trabalho delineou.

Dado o problema de pesquisa, a abordagem utilizada foi a qualitativa. Houve a obtenção de dados descritivos, mediante contato direto com a situação de estudo que forneceu elementos para a compreensão do fenômeno.

Os dados coletados foram de caráter primário, no que se refere às entrevistas realizadas, bem como de caráter secundário, em relação ao material publicado na mídia sobre o objeto de pesquisa. Além disso, conforme mencionado, a base de pesquisa inicial foi um trabalho anterior realizado com o mesmo objeto de estudo deste trabalho.

3.2 Caracterização da Organização

Este trabalho está delimitado às atividades de exportação de um consórcio brasileiro, chamado Flor Brasil, composto por MPEs do ramo de confecções. O consórcio tinha como objetivo a exportação de produtos ligados ao setor da moda praia, como biquínis, maiôs e cangas. O processo de formação contou com o apoio da APEX e do SINDIVEST/DF.

Os produtos confeccionados por esse empreendimento agregavam características do artesanato brasileiro, como detalhes em pedrarias, tricô e outros elementos,

como madeira e sementes de frutos tipicamente brasileiros. Esse era um dos grandes diferenciais da marca em relação aos concorrentes asiáticos, por exemplo.

O consórcio em questão iniciou suas operações exportadoras em 2000 quando o principal mercado era a Itália e depois se expandiu para países como Alemanha, Grécia, Dinamarca, Israel, França, Itália e Espanha. Inicialmente, levou-se em consideração que o mercado europeu era mais semelhante ao brasileiro, portanto, isso facilitaria a entrada e aceitação dos produtos, além de exigir menos adequações nas modelagens das peças. Em 2005, após alguns anos de experiência no mercado europeu, o consórcio também se inseriu nos Estados Unidos. Já estava previsto no plano de negócios do consórcio a estratégia de deixar o mercado norte-americano, apesar de atrativo, para um segundo momento, quando o FB já tivesse mais domínio do mercado, já que o norte-americano se distancia mais em relação às preferências do brasileiro. Portanto, para esse mercado maiores adequações teriam de ser feitas.

Além de objetivar a exportação contínua de seus artigos, o consórcio possuía também um compromisso social que lhe rendeu, no ano de 2002, o prêmio Brasil Exportação Cidadania devido à criação de novos postos de emprego para artesãos e costureiras na confecção de seus produtos. No entanto, devido a diversos fatores que serão discutidos a seguir, em 2007 o consórcio encerrou suas atividades exportadoras.

3.3 População e Amostra

Dentre os 7 (sete) empresários das confecções que continuaram no FB após o ano de 2004, 4 (quatro) deles puderam ser localizados e entrevistados. Além disso, foram entrevistadas mais 2 (duas) pessoas que trabalharam na administração do consórcio durante todo o período em que o FB funcionou. Esses indivíduos da administração do FB podem ser considerados peças-chave para o desenvolvimento desta pesquisa, pois tinham papéis estratégicos nas atividades administrativas do consórcio e, portanto, tendem a ter um entendimento mais profundo de como a atividade exportadora funcionou. Um dos fatores limitadores da pesquisa ocorreu durante a identificação dos participantes; como o consórcio não existe mais, todos hoje seguem trabalhos distintos. Por outro lado, esse mesmo fato, o da não

continuidade do FB, facilitou para que as respostas fossem dadas com maior abertura, pois não havia o receio de alguma retaliação posterior.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada. Foram formulados dois roteiros: um voltado aos micro e pequenos empresários das confecções (Apêndice A) e outro direcionado àqueles que estavam envolvidos na parte administrativa do consórcio (Apêndice B). Os contatos iniciais com os envolvidos foram feitos por telefone ou por correio eletrônico. A partir do que era mencionado por eles, foi possível identificar pontos que precisavam ser incluídos nos roteiros de entrevista e, assim, aprimorá-los.

O roteiro de entrevista que foi aplicado aos empresários possui 12 (doze) questões em que as iniciais se compõem de indagações básicas, como data de fundação da empresa, segmento em que a empresa se enquadra e período em que ela participou do consórcio. Tais questões serviram como um parâmetro geral para contextualização de cada empresa.

Em seguida, apresentam-se questões sobre a satisfação da empresa em relação à lucratividade do consórcio, competências adquiridas, ganho de visibilidade no mercado e causas para o desligamento da empresa do consórcio. Além disso, uma questão sobre como eram os relacionamentos dentro do objeto de pesquisa também é contemplada.

A entrevista segue com perguntas acerca da opinião dos empresários em relação aos motivos para o encerramento do FB, os impactos que isso gerou às suas empresas, quais as lições aprendidas com a experiência, bem como se eles participariam de outro consórcio caso houvesse a oportunidade. Essas questões foram colocadas no final, pois nesse momento acreditava-se que os entrevistados já teriam feito toda uma retrospectiva de sua experiência, já que há anos não lidam com o assunto, e, assim, teriam melhores condições de tecer comentários mais importantes.

Com exceção das perguntas iniciais e da última que tiveram que ser adaptadas, o roteiro de entrevista criado para os administradores do consórcio é semelhante ao dos empresários. As questões iniciais indagam o período em que o indivíduo trabalhou na administração do consórcio, cargo e suas funções, como também questiona sobre o número de funcionários que compunham a administração. As perguntas seguintes são iguais às do roteiro dos empresários, só que visam o ponto de vista do administrador, e a última pergunta questiona o que o entrevistado faria diferente caso fosse participar da administração de algum outro consórcio exportador.

Ambas foram construídas com uma linguagem simples, pois não se sabia ao certo o nível educacional dos entrevistados. É importante mencionar que essa entrevista semi-estruturada foi de suma importância, pois auxiliou o entrevistado a descrever o objeto de estudo com maior clareza e precisão sobre a seqüência dos acontecimentos e, além disso, serviu como base para que surgissem durante as entrevistas elementos importantes de serem analisados, mas que não necessariamente havia pergunta específica no roteiro para que tal informação fosse concedida.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Foram algumas semanas de negociação via correio eletrônico, como também por telefone. Os envolvidos tinham certa resistência em conversar sobre o assunto ou mesmo se mostravam desinteressados acerca do tema. No entanto, essa comunicação informal no início do processo foi essencial tanto para comover as pessoas a contribuírem com este trabalho, como também para aprimorar a estrutura da entrevista formal.

Em seguida, após ter sido acertado que os respondentes não seriam identificados, foi definido um dia para a aplicação presencial das entrevistas semi-estruturadas nos escritórios onde os entrevistados hoje trabalham. As entrevistas foram gravadas, mas em um caso o respondente solicitou responder a entrevista via correio eletrônico, pois alegou que não dispunha de tempo para a entrevista presencial.

Após a entrevista presencial ter sido concedida, todos se disponibilizaram a sanar qualquer dúvida por telefone ou por correio eletrônico.

Devido ao caráter descritivo e ao fato das entrevistas serem semi-estruturadas, foi essencial a autora deste trabalho ter feito a coleta de dados para melhor análise dos resultados. Além disso, como foram entrevistados tanto empresários quanto pessoas da equipe administrativa do FB, foi possível se obter informações baseadas em diferentes pontos de vista, o que beneficiou para que houvesse uma percepção mais ampla dos acontecimentos e auxiliou para que as conclusões fossem feitas com maior imparcialidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os empresários e administradores. Para cada quesito, discorre-se sobre os principais dados encontrados e apresenta-se um quadro com trechos que resumem o que foi mencionado por cada respondente.

Devido ao caráter sigiloso da entrevista, os respondentes foram identificados por E1 (empresário 1), E2 (empresário 2) e assim por diante. O mesmo com os administradores: A1 (administrador 1) e A2 (administrador 2).

4.1 Lucratividade do Consórcio

A lucratividade é um importante elemento a ser analisado, já que a não existência do mesmo pode ser determinante para o fim de um empreendimento. Logo, a lucratividade foi o primeiro item a ser questionado. Segundo Gitman (1987), os lucros podem ser considerados como uma fonte de financiamento, pois o lucro evita a necessidade de se levantar fundos por meio de financiamentos. Como será visto a seguir, muitas empresas se desligaram do consórcio porque não tinham capital de giro³ suficiente para se manter.

A respeito desse item, é importante salientar que existe um conflito de interesse entre as respostas dadas pelos empresários e as dos administradores; esses últimos tendem a ressaltar o resultado positivo do consórcio, pois isso reflete diretamente na capacidade de sua gestão. Como se verá no item sobre motivos do desligamento das empresas do consórcio, em um último momento não houve o lucro esperado e isso, aliado à falta de capital de giro, contribuiu para que muitas empresas se desligassem do consórcio.

³ Definido por Sanvicente (2007) como montante obtido após a subtração de todos os compromissos a curto prazo de uma empresa por suas disponibilidades.

E1	"Não, pois no geral entramos em dívidas que viraram uma bola de neve. O pagamento (pela mercadoria) era feito com muito atraso e para me manter tive que pegar financiamentos que até hoje não consegui pagar."
E2	"No momento em que trabalhamos sim, pois o dólar e euro estavam altos em relação ao real, por isso buscamos o mercado externo. Tivemos alguns problemas de logística, forma de pagamento e cancelamento do pedido, mas no geral foi muito bom (...)"
E3	"Sim, era lucrativo. Apenas o último ano que não."
E4	"Sim, principalmente na fase inicial. Construí tudo isso (a extensão das instalações da empresa) com o lucro das exportações. No final que houve um prejuízo."
A1	"Sim, até porque se elas (as empresas) tivessem que buscar sozinhas o mercado internacional, não teria como em termos financeiros. E as exportações foram lucrativas, principalmente com o dólar valorizado."
A2	"Sim, prosperou, mas como as empresas gerenciavam esse retorno, não estava dentro das competências do FB."

Quadro 2 – Satisfação Financeira (referente às questões 5 e 4 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Como se pôde observar no quadro, com exceção de apenas um dos empresários entrevistados, todos foram unânimes em dizer que o consórcio trouxe de fato lucro para suas empresas; na fase inicial, principalmente. Por parte dos administradores, ambos foram pontuais ao alegar que o consórcio foi lucrativo. No entanto, afirmaram que a maneira como as empresas envolvidas gerenciavam este retorno não entrava no mérito do FB.

4.2 Competências Adquiridas pelas Empresas

O conceito de competência é entendido por Prahalad e Hamel (1990) como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Além da vantagem competitiva gerada pela aquisição de competências, os mesmos autores afirmam que elas criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Os entrevistados, conforme exposto a seguir, foram todos unânimes ao afirmarem que ao longo da participação das empresas no consórcio exportador todas elas

tiveram a oportunidade de acesso a diversos tipos de consultorias, treinamentos e participação em feiras internacionais.

E4	"Até hoje fabrico as peças com a mesma qualidade que tive que começar a fabricar quando entrei no consórcio. Então a qualidade do meu produto melhorou muito; continuo utilizando, por exemplo, o tipo de elástico no acabamento que os clientes europeus demandam, que ajudam na durabilidade das peças e não machucam a pele como os elásticos comuns."
----	---

Quadro 3 – Trecho da fala de E4 enfatizando uma competência adquirida com sua participação no consórcio. Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

E1	"Recebemos muita consultoria sobre controle de qualidade. Participamos de feiras internacionais."
E2	"(...) mas enfim foi muito bom para a empresa. Pudemos qualificar as costureiras com cursos oferecidos pelo SEBRAE, APEX (...)"
E3	"Toda empresa que exporta melhora em todos os sentidos: com os treinamentos, com as consultorias e com a própria experiência internacional."
E4	"Foi ótimo. Ganhei noção de controle de qualidade e recebemos muita consultoria. O primeiro curso foi sobre capacitação empresarial que fizemos na Itália. Antes disso, não tinha noção do que era isso. E hoje estou me preparando para exportar novamente já que tenho mais conhecimento."
A1	"As empresas receberam diversos tipos de consultoria: em produção, qualidade, mercado. Trazíamos pessoas de fora do país para capacitar os empresários. Levamos esses empresários para feiras internacionais e muitos nunca tinham saído de Brasília. Assim, eles ganharam um 'olhar' diferente de seus negócios (...)"
A2	"Foram feitas diversas consultorias técnicas nas empresas envolvidas e receberam muitos treinamentos."

Quadro 4 – Competências Adquiridas pelas Empresas (referente às questões 6 e 5 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

É importante salientar que mesmo com o encerramento do consórcio, as competências adquiridas pelas empresas participantes puderam ser aplicadas aos seus negócios.

4.3 Ganho de Visibilidade no Mercado

O autor Casaroto (1996) afirma que em consórcios horizontalizados, em que as empresas participantes fabricam o mesmo tipo de produto, como o caso do FB, pode-se fazer um acordo para que os pedidos até certa ordem de grandeza sejam

atendidos pelas próprias empresas com suas próprias marcas. Vendas acima desse número, as empresas fabricariam o produto, mas sob a marca do consórcio. Pode-se dizer que esse modelo de gestão garante de certa forma a visibilidade das empresas consorciadas no mercado, e não só a marca do consórcio do qual fazem parte.

No caso do FB, observou-se por meio da entrevista, bem como por catálogos promocionais preparados para os clientes, que a marca divulgada era Flor Brasil, e não a das confecções que a ela integravam. No entanto, foi perguntado se inerente a isso as empresas também ganharam de alguma forma visibilidade no mercado.

E1	"A marca FB que era divulgada e não das empresas participantes, então não senti diferença."
E2	"(Ganhamos visibilidade) Tanto no mercado interno como externo; fiz varias entrevistas, saí na mídia, houve aumento de valor agregado ao meu produto, qualificação da empresa e dos procedimentos. Minha empresa se tornou local onde outras pessoas passavam para verificar como funcionavam as produções."
E3	"Houve maior visibilidade da minha empresa no mercado interno, pois o marketing do FB era muito bom."
E4	"No mercado interno principalmente e vem até hoje. Quando falamos que participamos do consórcio Flor Brasil, ganhamos mais credibilidade, pois sabem que nossos produtos são de qualidade."
A1	"Houve no sentido em que o FB é considerado um caso de sucesso concreto e trouxe visibilidade para a moda em Brasília. Serviu inclusive para que órgãos como SEBRAE percebessem a necessidade de terem um departamento voltado só para a internacionalização."
A2	"Não exatamente visibilidade, pois a marca era FB. Mas as empresas ganharam selo exportador e selo de qualidade."

Quadro 5 – Ganho de Visibilidade no Mercado (referente às questões 7 e 6 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Nesse caso, o ponto de vista dos empresários e administradores teve focos diferentes, no sentido em que os empresários enxergam essa visibilidade como algo em que sua empresa individualmente se beneficiou. Já os administradores percebem como algo mais amplo; como, por exemplo, o que foi mencionado por um dos administradores que acredita que os órgãos governamentais de apoio as MPEs puderam perceber melhor suas necessidades, no quesito exportação, depois do FB.

4.4 Relacionamentos entre os Participantes

A literatura indica que uma das causas para o encerramento de consórcios pode ser o problema dos relacionamentos entre os envolvidos. Pois de acordo com Lima e Lima (2005), se 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.

No âmbito dos consórcios, apesar de existir um objetivo em comum, sabe-se que também há interesses individuais intrínsecos às pessoas. Portanto, verificou-se como funcionava a questão da interação entre empresários com empresários, administração e empresários, bem como entre a própria administração.

E1	"Os empresários escolhiam os pedidos que queriam produzir e dava conflito quando já se sabia que o cliente era 'bom' ou não, pois aí todo mundo queria pegar o pedido do cliente 'bom'. Mas no geral, ninguém reclamava nas reuniões, por exemplo, e o que era imposto pela administração nenhum empresário batia de frente."
E2	"Eram (relacionamentos) tranquilos e tudo por votação. Todas as decisões eram votadas, todos davam sugestões e eram levadas para reunião de votação. Tínhamos alguns desgastes na distribuição de pedidos, pois sempre tem um mais esperto que o outro para pegar uma estampa só, ou sem bordados, acessórios etc."
E3	"Inicialmente muito bom, mas com o tempo a administração do FB ficou muito centralizada e os empresários passaram a não gostar muito disso, então existiram atritos. Mas isso não foi uma causa muito significativa para o fim do consórcio. Havia muito mais por trás de tudo: como o jogo político e de vaidade (...)"
E4	"Era ótimo, perfeito (o relacionamento). Os empresários se ajudavam: comprávamos matéria-prima em grupo para facilitar o pedido e o pagamento de tanto que confiávamos um no outro. Mas claro, havia pessoas que não se davam bem com a administração e batiam de frente."
A1	"Em um consórcio você lida com pessoas e empresas com um objetivo em comum, mas vários interesses individuais. Então era natural que houvesse conflitos. Na indústria da moda, você ainda lida bastante com o ego e o jogo da vaidade."
A2	"Atritos mais de cunho emocional durante as reuniões. O que era natural devido ao fato dos empresários serem concorrentes no mercado interno. Mas nada importante."

Quadro 6 – Relacionamentos Inter-Organizacionais (referente às questões 9 e 7 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Observou-se que nenhum dos respondentes levantou alguma situação importante que tivesse ocorrido durante as atividades do FB. A maioria entende que os conflitos eram naturais tendo em vista que era um grupo de pessoas diferentes e não os vêem como algo relevante para o encerramento do consórcio.

4.5 Impactos nas Empresas com o Encerramento do Consórcio

O fim de qualquer negócio traz conseqüências que terão de ser administradas posteriormente. Assim, perguntou-se aos empresários quais os impactos que eles tiveram que lidar com o encerramento do consórcio ou mesmo com a sua saída do mesmo. Novamente, observa-se que os administradores têm uma visão macro sobre o assunto, até porque, como mencionado por esse grupo, a gestão administrativa das empresas não entrava nas competências do FB, enquanto os empresários foram capazes de detalhar situações relativas a esse aspecto.

E1	"Uma dívida muito grande que até hoje não paguei."
E2	"Somente no aspecto financeiro, pois tínhamos estoque de tecido, acessórios e modelagem. Nem sempre pude usar os tecidos dentro do mercado interno e as modelagens que foram desenvolvidas para o mercado externo não podiam ser usadas no mercado interno."
E3	"Muitos biquínis empacados que não serviam para o mercado interno devido à modelagem. A minha empresa estava capitalizada, portanto não tive grandes problemas financeiros. Mais foi de cunho pessoal; desgaste, desgosto pela coisa (...)"
E4	"Um prejuízo final causado por um cancelamento grande quando as peças já estavam prontas. Mas isso foi superado com o lucro anterior."
A1	"O FB foi uma sala de aula. As empresas melhores preparadas, os 'bons alunos', conseguiram seguir sozinhas. Mas as outras perceberam que não poderiam exportar sem o 'colchão' que o FB foi (...)"
A2	"Não saberia responder."

Quadro 7 – Impactos Gerados com o Encerramento das Atividades (referente às questões 11 e 9 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

De uma forma geral, percebe-se que os empresários alegaram que prejuízos ficaram, mas, com exceção de um, todos foram capazes de contornar a situação e se manter no mercado, ou mesmo crescer após a sua participação no consórcio.

4.6 Lições Aprendidas

Independentemente ter ou não continuidade, a participação em um projeto provém benefícios por meio da experiência adquirida ao longo do processo. Tanto empresários quanto administradores coletaram lições da experiência no mercado internacional; baseados nisso, empresários responderam também se participariam de algum outro consórcio, caso houvesse a oportunidade. Os administradores teceram seus comentários sobre o que fariam diferentemente caso fossem gerir algum outro consórcio exportador.

E1	"Devemos analisar melhor os clientes, fazer um contrato específico. De modo algum (entraria em outro consórcio)."
E2	"Sei que unidos o preço de catálogos, feiras internacionais, modelos, <i>stands</i> , tudo fica mais barato. Mas se for para exportar, que seja sozinha. Mas agora não me interessa por isso, pois estou focado no mercado interno."
E3	"Todo o conhecimento técnico adquirido poderia ter sido melhor aproveitado por todas as empresas. A exportação também não deve ser vista como algo a curto prazo. Precisa-se conhecer o cliente para quem está efetuando a venda, criar laços de confiança. Caso contrário, pode haver prejuízos com os cancelamentos, por exemplo. Participaria sim de outro consórcio, mas averiguaria melhor a administração do consórcio e as empresas participantes."
E4	"(Aprendi) Que tenho qualidade para exportar. Melhorei muito com o FB, tanto durante quanto depois (da participação). Mas não entraria em outro consórcio exportador porque hoje acredito que posso exportar sozinho."
A1	"Ficou a lição de que as micro e pequenas empresas podem sim exportar. O FB foi pioneiro e conseguiu trazer o foco da moda para Brasília. Muitos dizem hoje que o consórcio deveria ter feito isso ou aquilo, mas esse é o preço que pagamos por sermos pioneiros. Se fosse administrar outro consórcio, exigiria uma contrapartida maior das empresas envolvidas: teria feito uma melhor seleção das empresas e uma análise da capacidade econômica de cada uma, pois percebi ao longo do trabalho que muitas não tinham crédito com o fornecedor e nem para pegar empréstimos."

A2	"Deve-se enxergar exportação como oportunidade e não como maneira de se ganhar dinheiro a curto prazo. As empresas poderiam ter absorvido melhor todo o conhecimento adquirido para caminharem sozinhas. (Se fosse administrar outro consórcio), Limitaria a quantidade de empresas e selecionaria aquelas mais homogêneas. No FB, as empresas eram muito heterogêneas, com saúde financeira em estágios diferentes."
----	---

Quadro 8 – Lições Aprendidas com a Experiência (referente às questões 12, no apêndice A, e 10 e 11 no apêndice B). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Conforme demonstrado pelo quadro 8, os empresários levantaram pontos bastante distintos. E4, por exemplo, menciona que, com os subsídios que o FB proporcionou, hoje se prepara para exportar novamente, enquanto E2 afirma que hoje está interessado apenas no mercado interno. O Administrador 1 e o Administrador 2, no entanto, concordam que, caso fossem participar da gestão de um outro consórcio, escolheriam melhor seus participantes.

4.7 Motivos para o Encerramento do Consórcio

Este item merece devida atenção por se tratar da questão que norteou o problema teórico deste trabalho, acerca da identificação dos fatores que levaram o consórcio exportador FB a encerrar suas atividades. Minervini (2008) aponta que há bastante literatura sobre a formação dos consórcios como promoção das exportações, no entanto, o que não é muito conhecido são as causas para o fim das atividades de tal empreendimento.

E1	"As empresas estavam endividadadas, era muito desorganizado, não existiam contratos, era mal planejado e amador."
E2	"Atribuo o encerramento à queda do dólar (desvalorização frente ao real) e aos cancelamentos dos pedidos (por parte dos clientes internacionais)."
E3	"O grau de endividamento das empresas que não tinham acesso fácil aos financiamentos, muita burocracia no repasse do dinheiro advindo dos financiamentos da APEX - chegava muito em cima da hora e às vezes não dava mais para fazer o que era necessário. Além disso, falta de capacidade gerencial tanto da administração do consórcio quanto das empresas, e, no geral, falta de uma cultura exportadora de todos."
E4	"Não teve nada a ver com o relacionamento, foi mesmo porque as empresas não tinham acesso aos financiamentos e assim não

	tinham capital de giro para se manter. Além disso, o cliente cancelava o pedido quando a produção já estava pronta e assim perdíamos a venda. Um cancelamento de uma empresa francesa deu um grande prejuízo no final.”
A1	“A cultura do Distrito Federal não ajuda. Consórcios dão certo no Sul do país que tem uma tradição dos imigrantes que vieram da Europa no pós-guerra, sem nada. A queda do dólar também impactou bastante. A concorrência interna, como do Rio de Janeiro, e a da China também influenciou; nos dois casos eles contam com mão-de-obra mais barata e especializada que aquela que temos no DF. Além disso, o FB já possuía um tempo de vida; o objetivo do consórcio era colocar Brasília no foco de moda e dar subsídios para as empresas caminharem sozinhas depois, e isso foi feito.”
A2	“A consolidação da marca não ocorreu como esperado. Mas foram diversos fatores: falha da gestão administrativa, principalmente financeira, não só do consórcio como também das empresas. Além de muitos "caciques" envolvidos. Mas levanto como causa principal o fim dos investimentos a fundo perdido do órgão que apoiava o consórcio. Além disso, o conceito de consórcio é italiano; lá funciona melhor, talvez seja cultural. O dólar reduzido diminuiu o lucro, mas ainda assim era vantajoso.”

Quadro 9 – Motivos que Levaram ao Encerramento das Atividades (referente às questões 10 e 8 conforme os apêndices A e B, respectivamente). Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Muitas das hipóteses mencionadas pelos respondentes são iguais, porém, existe contradição em alguns pontos. O grau de endividamento das empresas é citado por 5 (cinco) dos 7 (sete) entrevistados e os administradores são unânimes em dizer que, desde o início do projeto, já se sabia que o FB tinha um ciclo de vida. Desvalorização do dólar, pouco acesso a financiamentos facilitados e cancelamento de pedidos quando a mercadoria já estava prestes a embarcar, também foram mencionados pelos entrevistados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho não buscou encontrar evidências para se inferir generalizações. O objetivo foi levantar os fatores que levaram ao encerramento das atividades de um consórcio exportador de moda praia, no caso, o Flor Brasil. Para se obter respostas para essa indagação principal, algumas questões específicas foram tratadas ao longo deste trabalho: identificar se houve falhas administrativas, problemas de relacionamento entre os envolvidos e os benefícios que a experiência trouxe. Além disso, foi proposta a formalização de recomendações a partir das lições aprendidas com esse caso. O quadro a seguir resume esses objetivos de pesquisa propostos e os resultados obtidos.

Falhas administrativas	Constataram-se fragilidades na gestão administrativa tanto das MPES participantes quanto na administração do consórcio.
Relacionamento entre os participantes	Observou-se que as divergências existentes entre os envolvidos no consórcio (empresários e equipe administrativa) não tiveram grande impacto no encerramento das atividades do FB. O problema de relacionamento mais relevante nesse contexto ocorreu entre o FB e seus clientes estrangeiros.
Benefícios da experiência	É evidente que a experiência trouxe benefícios para as empresas participantes que tiveram a oportunidade de se capacitar por meio de diversos treinamentos e consultorias. Tal capacitação pôde ser agregada às empresas independentemente delas exportarem ou não.
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de equipe administrativa preparada para lidar com a complexidade inerente à atividade exportadora; • Reunir empresas mais homogêneas ao consolidar um consórcio ou, caso isso não seja possível, ter maior controle sobre a gestão administrativa dessas empresas; • Conhecer melhor os clientes estrangeiros a fim de se reduzir os riscos do negócio.

Quadro 10 – Resumo dos resultados obtidos com a pesquisa conforme os objetivos propostos.
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

5.1 Conclusões Gerais

Foram observadas certas fragilidades inerentes a esse consórcio que, talvez por muitas serem natureza intangível, não puderam ser percebidas a tempo de serem contornadas. O grau de endividamento das empresas, por exemplo, só foi alarmante, ao ponto de alguns empresários optarem por sair do consórcio, em um momento em que tentativas de recuperação já estavam complicadas. Alguns dos empresários e os administradores recordam que chegaram a procurar financiamentos junto ao BNDES, mas, quando foi feita uma análise da situação financeira das MPEs, concluíram que o financiamento não poderia ser realizado devido ao alto risco do empréstimo.

A atividade exportadora é bastante vulnerável aos fatores externos que são difíceis de serem controlados ou, até mesmo, antecipados. Nesse sentido, o valor do dólar em relação à moeda brasileira sofreu uma desvalorização significativa ao longo das atividades do FB. Apesar dessa situação se configurar como um importante elemento a ser considerado durante o planejamento de um negócio, sabe-se que tal mudança no cenário econômico mundial tende a causar um desaceleramento geral da atividade exportadora brasileira e no caso estudado isso não foi diferente. De acordo com A1, quando o dólar estava muito valorizado, havia uma margem de segurança confortável caso houvesse algum problema ao longo da transação, como, por exemplo, o cliente alegar que recebeu a mercadoria com defeito e, assim, decidir unilateralmente que iria apenas pagar um terço do valor que havia sido acordado. Portanto, uma transação bem sucedida compensava eventuais problemas em outra.

Outro item interessante observado foi que, ao contrário do que a literatura relata sobre problemas de relacionamento entre consorciados que podem acarretar no fim do empreendimento, os problemas de relacionamento mais significativos no presente caso pertenciam a uma esfera maior: era entre o FB e os clientes estrangeiros. O consórcio, na tentativa de conquistar clientes e, logo, novos mercados, apresentava-se flexível nas negociações como forma de facilitar os negócios.

O problema é que alguns clientes estrangeiros descumpriam o acordo sem maiores constrangimentos, ao ponto de um cliente cancelar um pedido de milhares de peças, que já haviam sido produzidas de acordo com sua solicitação e já estavam inclusive preparadas para o embarque. Tal situação é bastante impactante no que se refere aos prejuízos, pois as peças fabricadas para determinado país não são aceitas em outros mercados, como o doméstico; seja pelos detalhes, como a estampa, como também, principalmente, devido à modelagem que é feita de acordo com os padrões físicos e culturais do país de destino.

5.2 Recomendações para Organizações e Possíveis Consórcios

Entende-se que o FB estava em uma fase inicial em que tentava fidelizar e criar uma relação de confiança mútua com seus clientes, mas se percebe com esse caso que é de suma importância que ao exportar se conheça melhor os clientes estrangeiros e, em alguns casos, aprofundar-se a respeito dos parâmetros éticos que norteiam tal sociedade, para então encontrar uma melhor maneira de se fechar negócios menos arriscados.

Além disso, a complexidade financeira e logística da atividade exportadora pode agravar ainda mais qualquer falha de percurso, dessa forma, é essencial contar com uma equipe administradora capacitada para gerir tais áreas.

Ainda sobre a gestão dos consórcios, o FB era composto por empresas que se encontravam em estágios diferentes de aprendizagem organizacional e com situações econômicas distintas. Não houve uma pré-seleção das empresas que poderiam fazer parte, basicamente quem se interessou pelo projeto, pôde entrar. Mas esse agrupamento ocorreu dessa maneira, pois i) as MPEs de confecção do DF são muito diferenciadas - é difícil encontrar um grupo no mesmo estágio e que ainda esteja disposto a participar de um projeto em comum; ii) a capacidade produtiva e de gestão de recursos era responsabilidade das MPEs e nenhuma era obrigada a produzir, caso decidisse que não poderia cumprir com as exigências do cliente; iii) além disso, o FB visava capacitar as MPEs para que elas pudessem, quando assim o decidissem, caminhar sozinhas sem a necessidade de um consórcio.

Porém, percebe-se que essa heterogeneidade entre as empresas dentro de um consórcio pode afetar o objetivo final. Empresas em níveis mais equiparados, tanto de infra-estrutura, mão-de-obra, quanto em termos financeiros, podem facilitar a democracia nas decisões, bem como a adequação da cadeia produtiva dentro dos padrões de qualidade exigidos.

Conforme citado, há dificuldade de se encontrar MPEs homogêneas e que ainda estejam interessadas em formar um consórcio exportador. Nesse caso, recomenda-se que a administração do consórcio tenha mais controle sobre a capacidade gerencial das MPEs participantes. Essa medida evitaria transtornos gerais, pois, caso ocorresse alguma falha, seria o nome da marca do consórcio quem estaria em evidência.

5.3 As Políticas Públicas para a Promoção da Exportação

Foram expostas anteriormente algumas recomendações pontuais para uma melhor gestão dos consórcios. No entanto, existe um contexto mais amplo que é referente aos incentivos e ao apoio governamental. Apesar de se perceber que existe uma preocupação por parte do governo federal em melhorar as atividades exportadoras e também apoiar MPEs por meio de projetos setoriais, como foi o FB, pode-se dizer que a melhor maneira de fazê-lo ainda não está clara.

Os investimentos da APEX a fundo perdido de fato alavancaram o projeto FB e serviram como um elemento imprescindível para a realização das exportações feitas pelo consórcio; sem esse incentivo, dificilmente as MPEs participantes teriam conhecido o mercado internacional. No entanto, indaga-se nesse momento se os investimentos a fundo perdido são a melhor opção de se apoiar uma atividade exportadora. Como em qualquer relação, a existência de uma contrapartida pode garantir mais senso de responsabilidade e seriedade entre as partes envolvidas.

5.4 O Consórcio Flor Brasil e seus Objetivos

Por fim, apesar do consórcio em questão ter encerrado suas atividades, os objetivos que foram propostos pelo FB, de acordo com o Administrador 1, como o de colocar o DF no eixo da moda brasileira e capacitar MPEs, foram de certa forma concretizados. Hoje Brasília hospeda, por exemplo, grandes eventos de moda que antes do ano de 2000 não incluíam a capital em sua agenda; tais eventos contribuem de forma geral para a economia da cidade ao gerar empregos diretos e indiretos. Se isso foi fruto de uma visibilidade que o Flor Brasil trouxe, não se sabe ao certo, mas pode-se dizer que o consórcio, de forma geral, deu a oportunidade de MPEs de se capacitarem a custos mínimos com instrumentos que muitas nunca teriam acesso.

5.5 Limitações de Pesquisa

Ao se buscar respostas para casos empresariais que não tiveram continuidade, não é raro se deparar com algumas dificuldades durante a realização da pesquisa. No caso do presente trabalho, uma tarefa que exigiu bastante persistência foi a busca pelos principais envolvidos. Os participantes do FB seguem, atualmente, atividades distintas e, talvez justamente pelo fato do consórcio não existir mais, alguns demonstraram certo desinteresse inicial em retomar o assunto e contribuir com este estudo. No entanto, uma vez que os envolvidos foram localizados e concordaram em participar da entrevista, percebeu-se uma maior liberdade por parte deles ao falar sobre todos os aspectos do caso, sem receio de retaliações posteriores.

5.6 Sugestões de Pesquisas Futuras

Este trabalho teve como base de pesquisa inicial a dissertação de mestrado “O Desenvolvimento de Competências Essenciais como Fonte de Vantagem

Competitiva na Estratégia da Internacionalização de Negócios: o caso do consórcio Flor-Brasil”, da autoria de Átila Pimentel Rocha Mello. Essa continuidade na pesquisa sobre um mesmo objeto de estudo, contribui significativamente para a consolidação de maior referencial teórico acerca do tema.

Assim, como sugestões de futuras pesquisas, pode-se mencionar a necessidade de monitorar outros casos de consórcios como alianças estratégicas para à atividade exportadora. Além disso, uma pesquisa relevante poderia se construir a respeito da eficiência das políticas públicas hoje existentes no Brasil para o incentivo à exportação. Tais estudos, que poderiam se dar tanto qualitativamente, como o presente caso, como também quantitativamente; com a análise comparativa de diferentes estratégias utilizadas no processo de internacionalização das empresas, bem como uma análise de dados econômico-financeiros relacionados à atividade exportadora.

REFERÊNCIAS

ALEM, A.; CAVALCANTI, C. O BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras e algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 44, dez. 2005.

ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

APEXBRASIL. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 16 nov. 2009.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect. **Journal of International Business Studies**, New York, 2003, p. 219-222.

CASAROTTO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina**. Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E.; TANURE, B. Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Idéias**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

DAS, T.; TENG, B. **Alliance Constellations: a social exchange perspective**. *Academy of Management Review*, v. 7. n. 3, 2002.

DATTA, K.; HERRMANN, P.; RASHEED, A. **Choice of foreign market entry modes: a critical review and future directions**. *Advance in International Management*, 2002, p. 85-153.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: some *Impirical Tests*. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

GARENCO, P.; BERNARDI, G. **Organization Capabilities in SMEs: performance measurement as a key system in supporting company development**. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1741-0401.html>>. Acesso em: 17 nov. 2009.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.

GOULART, L.; BRASIL, H.; ARRUDA, C. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

HILAL, A.; HEMAIS, C. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XX, 2003, Campinas. **Anais...**Campinas: UFRJ, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The Mechanism of Internationalization**. *International Marketing Review*, 7(4), p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 1975, p-305-322.

JOHANSON, J. E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, G.; LIMA, J. Consórcios de Exportação: um Processo de Aprendizagem Organizacional em PMEs. **Revista O&S**, v.12, n.34, jul/set, 2005.

McCartan-QUINN, D.; CARSON, D. **Issues upon Marketing in the Small Firm**. Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 201-213.

MAÇÃES, M.; DIAS, J. Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72-90, jul/ago/set, 2001.

MELLO, A. **O Desenvolvimento de Competências Essenciais como Fonte de Vantagem Competitiva na Estratégia da Internacionalização de Negócios: o caso do consórcio Flor Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MINERVINI, N. O **Exportador**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

OLIVEIRA, S. **Consórcios de Exportação de Pequenas e Médias Empresas em Moda Praia Localizados em Arranjos Produtivos Locais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. **Global start-ups**: Entrepreneurs on a Worldwide stage. *Academy of Executive Management*, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OSLAND, G.; TAYLOR, C.; ZOU, S. **Selecting international modes of entry and expansion**. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PASQUALOTTO, Carina. **Ações e Adaptações no Composto Mercadológico no Processo de Internacionalização de Empresas Gaúchas do Setor Moveleiro**. 2006, 240f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Porntífica de Porto Alegre, Porto Alegre, 2006.

PÉPECE, O.M.C. **Brasil, Japão e Estados Unidos**: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

PINHO, D.; VASCONCELLOS, M. (Orgs.). **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, may/june, 1990.

ROCHA, A. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. cap. 2, p. 40-80.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Como as Empresas Brasileiras Exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROVERE, R. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Instituto de Economia da UFRJ. **Revista de Economia Contemporânea**, 2001.

SANVINCENTE, A. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, A. Os Consórcios como Forma de Cooperação para Exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, 1 (3), p. 5-7, 1986.

SCHREYO, G.; KLIESCH-EBERL, M. How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 913–933, Institute of Management – Freie Universita, 2007.

TANURE, B.; DUARTE, R. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

UNITED Nations Industrial Development Organisation (UNIDO). **Development of clusters and networks of SMEs**: The UNIDO/Federexport Program. A guide to export consortia. Viena, 2003.

WEISFELDER, C.J. **Internationalization and the multinational enterprise**: development of a research tradition. *Advances in International Markets*, 2001, p.13-46.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

APÊNDICE A – Entrevista aos Empresários



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Departamento de Administração – ADM

Caro (a) entrevistado (a):

Esta pesquisa é parte integrante da minha monografia de conclusão da graduação em Administração – UnB. Ela visa identificar os elementos que levaram ao encerramento das atividades do consórcio exportador do qual suas empresas fizeram parte. Por fim, ressalto o caráter sigiloso desta entrevista, portanto, nenhum respondente será identificado.

Agradeço-lhe sinceramente pela valiosa contribuição,
Fernanda Luchine Ishihara

Para as questões que seguem, solicito gentilmente que as respostas sejam dadas com a maior sinceridade possível, de modo que se maximize a fidedignidade dos resultados a serem obtidos e analisados.

1. Data de Fundação da Empresa.
2. Sua empresa estava dentro do segmento de confecções em geral ou se restringe à moda praia?
3. Quantidade de funcionários de sua empresa.
4. Período em que participou do consórcio exportador.
5. Sob o ponto de vista da empresa, o período em que participou do consórcio foi satisfatório em termos financeiros?
6. Fora o aspecto financeiro, a participação no consórcio trouxe outros benefícios à empresa? Por exemplo, em termos de treinamentos, consultorias e outras competências? Caso positivo, poderia especificar?
7. Participar do consórcio trouxe maior visibilidade da empresa no mercado? Caso afirmativo, em que sentido?
8. O que levou o desligamento de sua empresa do consórcio? Poderia detalhar as circunstâncias?
9. Poderia descrever como as pessoas envolvidas no consórcio se relacionavam (empresários com empresários, empresários com a administração do consórcio)? Esses relacionamentos dentro do consórcio sofreram alteração ao longo do tempo? Em que sentido?
10. Na sua opinião, o que levou ao término do consórcio?
11. Quais foram os impactos que a dissolução do consórcio gerou para a sua empresa?
12. Quais as lições aprendidas por meio da participação de sua empresa no consórcio? Caso houvesse a oportunidade, participaria de um outro consórcio exportador? Por quê?

APÊNDICE B – Entrevista aos Administradores



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Departamento de Administração – ADM

Caro (a) entrevistado (a):

Esta pesquisa é parte integrante da minha monografia de conclusão da graduação em Administração – UnB. Ela está voltada àqueles que participaram da administração do consórcio exportador e visa identificar os elementos que levaram o encerramento de suas atividades. Por fim, ressalto o caráter sigiloso dessa entrevista, portanto, nenhum respondente será identificado.

Agradeço-lhe sinceramente pela valiosa
contribuição,

Fernanda Luchine Ishihara

Para as questões que seguem, solicito gentilmente que as respostas sejam dadas com a maior sinceridade possível, de modo que se maximize a fidedignidade dos resultados a serem obtidos e analisados.

1. Período em que trabalhou para o consórcio.
2. Cargo e descrição das suas atividades.
3. Quantidade de funcionários que fazia parte da equipe administrativa.
4. Na sua opinião, pode-se considerar que o consórcio foi satisfatório para as empresas participantes em termos financeiros?
5. Fora o aspecto financeiro, a participação no consórcio trouxe outros benefícios às empresas? Por exemplo, em termos de treinamentos, consultorias e outras competências? Caso positivo, poderia especificar?
6. A participação do consórcio trouxe maior visibilidade para as empresas? Caso positivo, em que sentido? Pode dar algum exemplo?
7. Poderia descrever como as pessoas envolvidas no consórcio se relacionavam (empresários com empresários, empresários com a administração do consórcio)? Esses relacionamentos dentro do consórcio sofreram alteração ao longo do tempo? Em que sentido?
8. Sob a sua perspectiva, o que levou ao término do consórcio?
9. Em sua opinião, quais foram os impactos que a dissolução do consórcio gerou para as empresas envolvidas?
10. Quais as lições aprendidas com o consórcio?
11. O que faria diferente caso fosse trabalhar na administração de algum outro consórcio exportador?