

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

LEANDRO MÁRCIO LANGOSKI

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE
EXPORTAÇÃO**

São Leopoldo

2006

Leandro Márcio Langoski

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE
EXPORTAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

São Leopoldo
2006

Leandro Márcio Langoski

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 11 de Janeiro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Giro Moori – MACKENZIE

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel – UNISINOS

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as seguintes pessoas:

Minha esposa, Sueli;

Aos meus pais, Luiz e Luci.

AGRADECIMENTOS

À minha Esposa.

Uma pessoa maravilhosa e especial que compreendeu minhas ausências.

Motivou-me, e deu forças para a conclusão deste trabalho.

Te amo muito!

Ao Professor Doutor Ely Laureano Paiva.

Pela compreensão, competência e auxílio na orientação desta dissertação.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos.

Pelos conhecimentos transmitidos nas aulas.

Aos Funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos.

Pelo auxílio e informações durante o curso de mestrado.

Ao Consórcio de Exportação.

Pela contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

Às empresas e as pessoas entrevistadas.

Por dividir informações e conhecimentos de extrema importância para o

desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas do curso.

Pelos momentos que passamos.

Enfim a todos que de alguma forma me auxiliaram.

Meu muito obrigado!

RESUMO

No Brasil existem cerca de cinco milhões de micro e pequenas empresas, grande parte destas não tem conhecimento do comércio internacional. Até há pouco tempo, atuar em mercados externos era para as grandes empresas. Hoje, os pequenos negócios estão ganhando espaço e exportando seus produtos para diferentes países. Sabe-se da limitação de recursos financeiros, de pessoal e informações que impedem o crescimento destas em atuar no mercado externo. No entanto, estas barreiras podem ser superadas através de alianças estratégicas. Este estudo busca analisar a internacionalização de nove empresas, a partir de um consórcio de exportação no setor de móveis, situado na Serra Gaúcha. O consórcio de exportação é um tipo de aliança estratégica, no qual empresas de pequeno porte buscam através de uma união solucionar problemas comuns. O método seguido neste trabalho é o estudo de caso. Para a sua elaboração foram entrevistados o presidente e o gerente de vendas do consórcio, dois diretores e dois gerentes de exportação de empresas que fazem parte do consórcio, e dois diretores de empresas que não mais fazem parte do consórcio. Através dos dados coletados analisou-se o enfoque teórico em internacionalização que melhor explica o processo de internacionalização do consórcio. Também, examinou-se a cadeia de valor a fim de identificar onde ocorre a cooperação e o conhecimento organizacional é gerado e compartilhado entre as empresas participantes. A pesquisa mostrou que o consórcio de exportação acelerou o processo de internacionalização das empresas. Os resultados também sugerem que ele proporcionou conhecimento e aprendizagem tanto para as empresas que nunca tinham atuado em outros mercados como para as que buscavam se internacionalizar, antes de fazer parte do consórcio. Verificou-se também que a cooperação na cadeia de valor proporcionou melhoria na qualidade, produtos adaptados aos mercados atendidos, inovação na gestão administrativa e processo produtivo nas empresas. Esta forma de internacionalização pode ser uma estratégia para pequenas empresas de diferentes setores visando a atuação no comércio internacional.

Palavra-Chave: Internacionalização. Consórcio de Exportação. Móveis.

ABSTRACT

There are approximately five millions of small companies in Brazil. Among them, the majority have no knowledge on international markets. Until recently, only large companies sought to develop actions related to internationalization. Today, small businesses also are seeking this type of opportunity through exports to different countries. It is well known that the scarcity of financial resources, skilled people and information are constraints for these companies. However, those constraints may be overcome through strategic alliances. This study aims to analyze the internationalization of an export consortium from the furniture industry located in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The export consortium is a type of strategic alliance. One of this objective is to face shared problems. The research method was a case study. We interviewed: the chairman and the sales manager of the consortium; two directors and two export managers from the companies of the consortium; and two directors of companies that no longer belong to the consortium. We analyzed the theoretical approach on internationalization that best explains the internationalization process. We have also analyzed the value chain in order to identify where cooperation occurs and the organizational knowledge is shared among the companies. The results suggested the export consortium has accelerated the process of internationalization. Also, it has provided knowledge and learning to the companies with different levels of experience in international markets. Cooperation throughout the chain value has led to quality improvements, customized products to the target market and innovation in management and manufacturing process. Finally, we may state that this type of internationalization is a potential option for small companies from different industries.

Key-Words: Internationalization. Consortium of Exportation. Furniture Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 – Cadeia de Valores Genérica..... | 29 |
| Figura 2.2 – Modelo Teórico para Análise da Internacionalização de Empresas via consórcio de Exportação..... | 44 |
| Gráfico 4.1 – Comércio Mundial de Móveis – US\$ Bilhões..... | 48 |
| Gráfico 4.2 – Produção Mundial de Móveis – Por Países..... | 49 |
| Figura 4.1 – Concentração de Fabricantes de Móveis no Brasil..... | 55 |
| Gráfico 4.3 – Representatividade dos Setores na Economia de Bento Gonçalves..... | 62 |
| Gráfico 5.1 – Exportações do Consórcio de Exportação de Móveis (US\$)..... | 70 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----------|
| Tabela 4.1 – Principais Países Importadores de Móveis em 2004 e 2005 (em bilhões US\$)..... | 51 |
| Tabela 4.2 – Principais Países Exportadores de Móveis em 2004 e 2005 (em bilhões US\$)..... | 52 |
| Tabela 4.3 – Faturamento e Exportações do Brasil no Setor Moveleiro..... | 53 |
| Tabela 4.4 – Perfil das Empresas Moveleiras no Brasil | 53 |
| Tabela 4.5 – Número de Empresas e Trabalhadores do Setor Moveleiro de Cada Estado do Brasil..... | 54 |
| Tabela 4.6 – Exportações e Importações de Móveis no Brasil (Milhões US\$/FOB)..... | 57 |
| Tabela 4.7 – Principais Países de Destino das Exportações Brasileiras de Móveis – US\$/FOB..... | 58 |
| Tabela 4.8 – Exportação de Móveis por Estado e Percentual de Participação nas Exportações Brasileiras – US\$/FOB..... | 59 |
| Tabela 4.9 – Dados do Setor Moveleiro – Ano 2005..... | 60 |
| Tabela 4.10 – Exportações e Importações de Móveis no Rio Grande do Sul (Milhões US\$/FOB)..... | 61 |
| Tabela 4.11 – Destino das Exportações Gaúchas de Móveis – Principais Países – US\$/FOB..... | 62 |
| Tabela 5.1 – Exportações do Consórcio de Exportação de Móveis (Milhões US\$)..... | 69 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 3.1 – Informações das Entrevistas Realizadas..... | 47 |
| Quadro 4.1 – Países com crescimento de demanda por móveis acima de 3% no ano de 2006..... | 50 |
| Quadro 4.2 – Pólos Moveleiros no Brasil..... | 56 |
| Quadro 5.1 – Caracterização das Empresas que Participam do Consórcio de Exportação..... | 65 |
| Quadro 5.2 – Entidades Parceiras..... | 71 |
| Quadro 5.3 – Caracterização das Empresas que não Participam do Consórcio de Exportação..... | 88 |
| Quadro 5.4 – Resumo da Análise do Consórcio de Exportação..... | 96 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE..... | 13 |
| 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 16 |
| 1.3 OBJETIVOS | 17 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 17 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 17 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS | 19 |
| 2.1.1 Modelos de Internacionalização | 22 |
| 2.1.1.1 Modelo de Uppsala de Internacionalização | 23 |
| 2.1.1.2 Teoria dos Custos de Transação | 26 |
| 2.2 ESTRATÉGIA, CADEIA DE VALOR E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 2.2.1 Conhecimento Organizacional | 30 |
| 2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... | 33 |
| 2.4 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 37 |
| 2.4.1 Características de um Consórcio de Exportação | 40 |
| 2.4.2 Consórcio de Exportação em Outros Países | 41 |
| 2.5 MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO | 43 |
| 3 MÉTODO | 46 |
| 4 SETOR MOVELEIRO | 48 |
| 4.1 SETOR MOVELEIRO MUNDIAL..... | 48 |
| 4.2 SETOR MOVELEIRO BRASILEIRO | 52 |
| 4.2.1 Exportações de Móveis do Brasil | 57 |
| 4.3 SETOR MOVELEIRO NO RIO GRANDE DO SUL | 60 |
| 5 O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES | 64 |
| 5.1 O SURGIMENTO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 64 |

| | |
|--|------------|
| 5.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 70 |
| 5.3 BENEFÍCIOS E MOTIVOS INDICADOS PELAS EMPRESAS AO PARTICIPAREM NO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 75 |
| 5.4 A COOPERAÇÃO NA CADEIA DE VALOR | 77 |
| 5.5 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO GERADO..... | 83 |
| 5.6 O FUTURO DO CONSÓRCIO | 85 |
| 5.7 EMPRESAS QUE NÃO FAZEM MAIS PARTE DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 87 |
| 5.7.1 O processo de internacionalização | 88 |
| 5.7.2 A relação das empresas com o consórcio de exportação..... | 91 |
| 5.7.3 A cooperação entre as empresas | 93 |
| 6 ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO | 97 |
| 7 CONCLUSÕES | 104 |
| REFERÊNCIAS..... | 109 |
| APÊNDICES | 118 |

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, principalmente até a década de 1990, prioritariamente grandes empresas brasileiras e multinacionais aqui instaladas realizavam exportações e importações.

Com a globalização as barreiras tarifárias estão diminuindo e a empresa que não se internacionalizar, estará sofrendo com a concorrência interna e a externa. Assim, se estiver em outros mercados poderá diluir riscos, aumentar receitas, obter maior número de clientes e atuação comercial eficiente.

No processo de internacionalização, as grandes empresas possuem algumas vantagens, pois conseguem ter recursos financeiros e de pessoas para auxiliar nesta etapa. Por outro lado, as micro, pequenas e médias empresas não possuem tais recursos ou estes são limitados, dificultando a busca de informações e o acesso a mercados internacionais.

Uma das formas possíveis utilizadas pelas empresas na internacionalização tem sido a aliança estratégica. Segundo Zuckerman e Kaluzny (1991), as alianças requerem novos modos de pensar em empresas e representa um mecanismo para as empresas buscarem soluções colaborativas para problemas comuns. Então, unidas estas empresas procuram meios de atuarem no comércio exterior.

Este estudo foi desenvolvido em um tipo específico de aliança estratégica o consórcio de exportação. O consórcio de exportação é uma entidade sem fins lucrativos que busca unir empresas de um mesmo setor para auxiliar e expandir a internacionalização das empresas participantes.

Para a elaboração do trabalho foi escolhido um consórcio de exportação no setor de móveis localizado em Bento Gonçalves na serra Gaúcha. É um dos consórcios mais antigos do Rio Grande do Sul pertencente a um setor importante da economia do Estado. O setor moveleiro do Rio Grande do Sul é segundo maior produtor e exportador de móveis do Brasil.

A aliança estratégica estudada é composta por nove empresas fabricantes de móveis em madeiras, para dormitórios, móveis para cozinha, sala de estar, sala de jantar e móveis complementares (luminárias). Seu início ocorreu em 2001 através de

uma associação de empresas de estofados, que criaram um comitê de compras visando reduzir os custos na aquisição de matérias-primas. Teve auxílio de entidades como APEX, SEBRAE, SEDAI entre outras.

Com a união, as empresas conseguiram transpor algumas barreiras. Através de pesquisas de mercado, participação em feiras nacionais e internacionais, desenvolvimento e adaptações de produtos e criação de uma marca, o consórcio está atuando em alguns países.

A apresentação do trabalho tem a seguinte estrutura: primeiramente caracteriza-se o ambiente do estudo apresentando a questão de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a sua justificativa.

No referencial teórico, apresentam-se alguns temas como internacionalização e o conhecimento organizacional em empresas e em alianças estratégicas. Posteriormente, aborda-se o estudo da cadeia de valor e consórcios de exportação.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado para a realização da pesquisa. O capítulo seguinte traz informações sobre o setor moveleiro mundial, brasileiro, gaúcho e da região de Bento Gonçalves.

O capítulo 5 aborda o consórcio de exportação de móveis, apresentando as empresas participantes e as empresas não mais participantes. Relata-se o seu surgimento, o processo de internacionalização, a cooperação na cadeia de valor e o conhecimento organizacional criado. O aprofundamento da análise dos dados está no capítulo 6. Por fim, as conclusões são apresentadas na seção posterior.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

A participação do Brasil no comércio internacional é ainda pouco expressiva, embora o volume do comércio exterior do país esteja crescendo lentamente ano a ano. Em 1990, as exportações brasileiras representavam 0,9% do total das exportações mundiais, mesmo índice apresentado ao final de 2000 (MDIC, 2006). Em 2004, houve um crescimento, na qual o índice subiu para 1,1% na participação das exportações mundiais, e em 2005 o índice atingiu 1,13%. (CAMPOS, 2006).

No ano de 2005, as exportações brasileiras chegaram a US\$ 118,309 bilhões, e as compras alcançaram 73,545 bilhões, resultando em um superávit de US\$

44,764 bilhões. Assim, as vendas externas tiveram um aumento de 22,63%, e as compras um acréscimo de 17,14% em relação ao ano de 2004. E o saldo da balança comercial teve um incremento de 32,84% frente ao ano anterior. (MDIC, 2006).

Para 2006, a Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior – FUNCEX (2006), prevê exportações de US\$ 129 bilhões (crescimento de 9,03% em relação a 2005), e importações de US\$ 86,5 bilhões (crescimento de 17,61%). Isso daria um superávit de US\$ 42,5 bilhões, com um decréscimo de 5,05% em relação ao ano de 2005. Nota-se então, que o superávit será menor devido a um maior crescimento das importações em relação às exportações.

De acordo com a Firjan (2004), praticamente 99% das empresas existentes no país são micro, pequenas e médias empresas com no máximo 200 funcionários, familiares e distribuídas em vários setores. Muitas destas empresas não atuam em outros mercados, realizando suas vendas somente no mercado brasileiro. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2006), menciona a existência de 4,6 milhões de médias e pequenas empresas registradas legalmente, e estas são responsáveis por 86% dos empregos formais no Brasil.

Com a abertura da economia brasileira, em meados de 1990, as empresas ficaram mais vulneráveis à concorrência internacional. Comunicação e transporte estão deixando de ser uma barreira, principalmente com a evolução da *Internet* e dos meios de transporte.

Quando estas empresas brasileiras procuram se internacionalizar surgem fatores que dificultam este processo, geralmente devido à falta de informação e de estrutura (financeira e de pessoal). Hoje as políticas governamentais favoráveis e incentivos de organismos públicos e privados têm fomentado as vendas para outros mercados fora do Brasil de micro, pequenas e médias empresas.

Mesmo assim, de acordo com o MDIC (2006), 18.608 empresas exportaram no ano de 2004 e 17.657 em 2005. Portanto, houve uma queda de 5,11% no número de empresas exportadoras (951). Ainda, no ano de 2004, 51,6% das empresas exportadoras (9.601) eram micro e pequenas empresas, 25,1% médias, 20,2% grandes empresas e 3,1% são pessoas físicas que exportaram. Mas, quando analisa-se os valores exportados, as micro e pequenas empresas responderam em 2004 por apenas 2,6%, as médias 8,1%, pessoa física 0,2%, e as grandes empresas 89%.

Nota-se então que há um grande número de micro, pequenas e médias empresas exportando no Brasil. Entretanto, quando se leva em conta o valor exportado, este é muito pequeno se fosse relacionado com outros países. Nos Estados Unidos, as pequenas empresas representam 57% das exportações, na Itália (53%), México (50%) e Índia (35%). O SEBRAE (2006) alega que a cultura empresarial voltada para o mercado interno, as dificuldades burocráticas, os altos custos de financiamento e as dificuldades para obter informações são as principais causas dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas na inserção internacional.

O governo brasileiro desde 1998, juntamente com a Agência de Promoção de Exportação – APEX, vem difundindo e incentivando o surgimento de consórcios de exportação – união de empresas para atuarem em mercados internacionais. Assim, esta união permite a junção de forças para dividir custos, informações e competir com mais força no contexto internacional.

Vários consórcios de exportações têm sido criados. Alguns estão localizados no Rio Grande do Sul, o qual podendo-se citar: móveis em Bento Gonçalves; calçados no Vale do Rio dos Sinos; pedras semipreciosas em Soledade; e vinhos na Serra Gaúcha. Através desta união muitas empresas estão conseguindo expandir seus negócios para o mercado internacional, pois conseguem informações sobre mercado, tecnologia, matéria-prima, tendências dos produtos, entre outras.

Um levantamento do SEBRAE (2006) comprova que os principais produtos de exportação de pequenas empresas são calçados, madeira, vestuário e móveis. O setor moveleiro no Brasil ganha destaque, pois é um grande gerador de empregos diretos.

Segundo a Movelsul (2006), o setor de móveis no Brasil representa cerca de 1,3% do PIB nacional. O Rio Grande do Sul é o estado onde se concentra o maior número de empresas, representando 3,1% do PIB do Estado. O município de Bento Gonçalves juntamente com outras cidades da Serra Gaúcha forma o maior pólo moveleiro do país.

Em 2005, as exportações de móveis fecharam em mais de US\$ 1,01 bilhões contra US\$ 963 milhões em 2004. O maior estado exportador é Santa Catarina, com 43,7% do valor exportado, apresentando um crescimento de 1,65% em relação ao ano anterior. O Rio Grande do Sul é o segundo colocado, mas teve uma queda de 2,07% sobre o total de 2004. O principal mercado comprador continua sendo os

Estados Unidos com 38,6% do total exportado pelo Brasil. O aumento em 2005 foi de 5,14% em relação a 2004. (MÓVEIS DE VALOR, 2006).

É neste contexto que está inserido o consórcio de exportação de móveis, criado no ano de 2001 e composto por nove empresas no município de Bento Gonçalves. O objetivo deste consórcio é estabelecer uma parceria entre estas empresas, visando melhorias em tecnologia, inovação e *design*, para exportar de forma conjunta e atender as exigências dos principais mercados compradores de móveis.

Na próxima seção aborda-se a definição do problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa deste trabalho.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os consórcios de exportação estão sendo incentivados pelo governo federal com o apoio da APEX, na qual vários setores no Brasil como alimentos, plásticos, móveis, têxteis entre outros, já estão exportando através desta união de empresas para mercados importadores tradicionais e buscando novos compradores em outros países.

O Brasil é destaque no setor moveleiro mundial, sendo hoje o 10º maior produtor do mundo com a 24ª posição em exportações. A indústria brasileira de móveis apresenta produção geograficamente dispersa por todo o território nacional, localizando-se principalmente na região centro-sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra do setor. (ABIMÓVEL, 2003).

Este trabalho investigou o consórcio de exportação, bem como analisou as empresas que participavam deste aglomerado, e que no momento não participam mais desta forma de exportar móveis para outros mercados.

Então, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os aspectos do processo de internacionalização que influenciam nos resultados de empresas participantes de um consórcio de exportação no setor de móveis?

1.3 OBJETIVOS

Apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar a internacionalização de empresas a partir de um consórcio de exportação no setor de móveis.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as motivações que levaram a participação no consórcio;
- Descrever os resultados obtidos e dificuldades identificadas pelas empresas;
- Analisar como o conhecimento gerado é compartilhado pelos membros do consórcio;
- Analisar empresas que não mais fazem parte deste consórcio, identificando as razões de sua saída e resultados obtidos através de sua ação de forma isolada.

1.4 JUSTIFICATIVA

Urbasch (2004) menciona que a maioria das empresas brasileiras estão “sendo globalizadas” pela maior concorrência internacional do que “se globalizando”. O que esta acontecendo é que as empresas brasileiras não vendem para o exterior, mas sofrem com a entrada de produtos estrangeiros no mercado nacional. Uma

tendência possível é cada vez mais os países liberarem seus mercados devido a pressão da Organização Mundial do Comércio – OMC.

Assim, os concorrentes de uma empresa não estão somente localizados na região ou no país da organização, mas em qualquer lugar do mundo, pois nos mercados já não existem fronteiras. A distância deixou de ser um empecilho e o que realmente deixa esta empresa com vantagem é ter conhecimento de qual lugar seu produto será consumido e apreciado pelos clientes.

No comércio internacional a obtenção de informação envolve tempo e altos custos, que geralmente empresas de pequeno e médio porte não conseguem suportar. Minervini (2005) comenta que a globalização requer que as pequenas e médias empresas (PME) se unam as outras e aumentem assim o seu poder contratual (recursos, capacidade empresarial, informações, promoção agressiva, produto competitivo), para entrar com mais eficácia nos mercados internacionais. Os consórcios de exportação aparecem como uma possível solução para estas empresas, pois têm como função representar os interesses, as expectativas e as exigências das empresas no processo de internacionalização, promovendo seu desenvolvimento.

Este trabalho buscou estudar um consórcio de exportação em razão dos poucos estudos realizados, principalmente neste tipo de aliança estratégica com pequenas empresas visando o mercado internacional.

O Brasil possui uma pequena participação de 1,13% (2005) no comércio internacional de produtos. Grande parte deste comércio é realizado por grandes empresas. Ao mesmo tempo, no Brasil 99% das empresas são micro, pequenas e médias, e estas podem aumentar a participação do país no comércio internacional. Então, estudar como pequenas empresas estão inserindo-se no mercado externo é importante, pela relevância em termos de participação das PMEs na economia brasileira.

A maior inserção de empresas no comércio internacional proporcionará um aumento das exportações e participação neste comércio, e a entrada de divisas no país gerará empregos e crescimento para o Brasil.

Outro aspecto se relaciona ao fato de o Rio Grande do Sul ser o segundo estado produtor e exportador de móveis. Na região estudada, o setor moveleiro tem grande participação na economia local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento do referencial teórico dividiu-se em grandes tópicos para abordar os assuntos do trabalho. Primeiramente a internacionalização, que é o tema principal desta pesquisa. São apresentadas as duas teorias sobre o processo de internacionalização utilizadas na análise do consórcio de exportação e suas empresas: uma é baseada nos pressupostos do comportamento organizacional, a Escola de Uppsala, e a outra em critérios econômicos, a Teoria dos Custos de Transação.

A seguir aborda-se estratégia, cadeia de valor e o conhecimento organizacional.

O próximo assunto discutido é aliança estratégica e sua importância para as micro, pequenas e médias empresas, principalmente no que se refere à internacionalização.

Depois mais especificamente aborda-se um tipo de aliança estratégica o consórcio de exportação. Suas características, tipos, vantagens, desvantagens e algumas experiências internacionais são mencionadas neste tipo de união.

Finaliza-se este capítulo com a proposição de um modelo teórico (*framework*) baseado na revisão da literatura.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Nos últimos anos as distâncias geográficas e culturais têm se reduzido de forma significativa, principalmente pelo avanço tecnológico das comunicações (fax, *internet*, celulares, entre outras tecnologias), dos transportes (aviões, navios, melhorias nas redes ferroviárias e estradas), e da maior disponibilidade de informações, bem como a rapidez com que elas são compartilhadas. (VAZQUEZ, 1999). Isto tem levado as empresas a buscar a internacionalização de seus negócios, buscando atender e participar da expansão do mercado consumidor.

A internacionalização de empresas é um assunto que ganha destaque nos estudos de acadêmicos. No Brasil existem poucos estudos ainda sobre o tema. Presentemente, uma empresa somente atuando no mercado interno corre o risco constante de ter, não somente concorrentes domésticos, mas de empresas de qualquer lugar do planeta disputando o seu mercado.

A internacionalização é o processo de envolvimento crescente das empresas em operações internacionais que envolvem baixo custo, risco e comprometimento, à medida que a empresa adquire experiência, aumenta o seu nível de comprometimento, risco e custo. (YOUNG, 2001; JONES, 1999). Devido estas mudanças bruscas causadas pela globalização, Young (2001), menciona que as empresas precisam ser bastante flexíveis tendo capacidade para operar com uma gama de métodos em operações internacionais.

Com base nestes autores pode-se afirmar então, que é necessário ter informações, recursos financeiros e humanos para atuar em mercados fora do país, onde localiza-se a organização. Grandes empresas podem ter maiores chances de atuar em outros mercados do que micro, pequenas e médias empresas, porte da maioria das empresas brasileiras.

A internacionalização é o processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem. Entretanto, o grande desafio para a empresa é saber o que é o melhor para cada mercado, considerando suas peculiaridades e características, as quais podem determinar o sucesso ou o fracasso de seus produtos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Este processo geralmente se desenvolve ao longo do tempo e quase sempre as empresas se tornam internacionais muito tempo depois de sua formação. Entretanto, algumas empresas já nascem globalizadas (*born globals*), mas ainda são raros os exemplos ou são de setores mais específicos. (MELIN, 1992; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). O negócio nascido global, ou também chamado de novos empreendimentos internacionais, desde a sua fundação busca vantagem competitiva significativa através de seus recursos e de oportunidades para vender em múltiplos mercados. Sua característica principal é a expansão internacional rápida e suas operações envolvem diversos países, operando muitas vezes com riscos elevados. (OVIATT E MCDOUGALL, 1994).

Para explicar o surgimento dos empreendimentos *born globals*, Rialp; Rialp; Knight (2005), mencionam que depende de alguns aspectos organizacionais

internos e externos. Entre os internos cita-se: visão de gestão global dos gerentes desde a fundação da empresa; experiência prévia dos gerentes; comprometimento gerencial; redes de relacionamentos pessoais e de negócios; e o nível de conhecimento e comprometimento do mercado. Entre os aspectos externos destacam-se: o setor em que a empresa atua; a localização da empresa; as condições de mercado entre os setores da atividade econômica; e o desenvolvimento tecnológico na produção, transportes e comunicações.

De acordo com Grings e Rhoden (2005), as vantagens de se internacionalizar uma organização são várias: menor risco de dependência de mercado ou moedas; acesso a novas tecnologias; recursos captados no exterior com juros menores; desenvolvimento de competência gerencial e operacional pelas experiências com os mercados que atuam; maior competitividade relacionada às práticas de negócios em outros países; alta qualidade nos produtos e serviços, uma exigência dos mercados na atualidade; motivação dos funcionários, pois é usualmente empresas globalizadas pagam melhores salários; e satisfação dos *stakeholders* com aumento de visibilidade da empresa. Também citam a busca por mercados, matéria-prima, eficiência de produção e conhecimento, bem como segurança política.

A internacionalização é uma das mais importantes e persuasivas forças competitivas de mudança nos negócios. Na última década abriu mercados internacionais para novos competidores, criando novas oportunidades de negócios para empresas de diferentes portes. Uma empresa internacional é definida como sendo aquela que possui um número de estabelecimentos comerciais afiliados que funcionam simultaneamente em outros países, ou ainda, como uma sociedade que desenvolve suas atividades (produção, comercialização e serviços) em outro país daquele onde ela possui sua matriz. E, esse processo envolve uma série de desafios para as empresas e seus gestores. (CÔNSOLI; MALOGOLLI; CAMPOS, 2004).

Nem toda empresa precisa ou pode internacionalizar-se. Somente depois de realizar um diagnóstico organizacional para a verificação da potencialidade da empresa e do produto por ela produzido, tem-se uma resposta para este fato acontecer. Quando se trata de micro e pequenas empresas, deve-se levar em conta, também, o comprometimento dos donos e recursos financeiros disponíveis para investir na internacionalização. Segundo Paiva e Hexsel (2004), a internacionalização é um desafio para empresas brasileiras, devido à defasagem tecnológica, desconhecimento dos mercados internacionais e a falta de escala.

Em relação às micro, pequenas e médias empresas, o desafio torna-se maior, pois além do idioma, da cultura e dos custos de investimentos necessários, que geralmente não são baixos, podendo impedir que uma empresa atue em outros mercados. Andersson (2000) menciona que um dos assuntos importantes na internacionalização é a escolha de mercado para atuar, bem como o modo de entrada neste mercado. Complementam ainda, que a internacionalização não é uma atividade que é dividida em outras atividades na empresa, mas é uma parte ou uma consequência da estratégia desta organização.

2.1.1 Modelos de Internacionalização

Para a internacionalização de empresa, a estratégia de atuação em um mercado externo é de extrema importância e irá determinar o sucesso ou fracasso deste investimento. De acordo com Oliveira (2001), isto ocorre devido à empresa procurar maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Provavelmente isso exija realinhamentos das relações e dos procedimentos organizacionais, investimentos em recursos adicionais, tanto financeiros como humanos. A empresa deve fazer uma cuidadosa avaliação da estratégia, em termos de influências ambientais, potencial de mercado, situação competitiva e viabilidade financeira.

A internacionalização de empresa pode ser realizada por diversos tipos de estratégias, como: exportação (direta e indireta), licenciamento, franquia, alianças estratégicas, *joint venture*, fusão, aquisição e investimento direto. Nas três primeiras há um menor envolvimento da empresa e nas restantes existe um maior envolvimento por parte da organização. (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

Para alguns tipos de aliança estratégica é necessário investimento direto (fusão, aquisição e investimento direto). Pode-se começar com uma exportação e terminar com a construção de uma nova unidade produtiva no mercado escolhido. As estratégias sem investimento seriam a exportação, licenciamento e *franchising*. Já as estratégias com investimento são as alianças estratégicas, *joint ventures* e investimentos diretos (planta no exterior). Quando menciona-se estratégia sem investimento, não quer dizer que a empresa não coloca capital nesta

internacionalização, mas o desembolso não é tão vultuoso como abrir uma nova fábrica no mercado desejado. (LOUREIRO E SANTOS,1991).

Vários são os modelos teóricos que explicam a internacionalização de empresas. Muitos destes partiram dos trabalhos pioneiros sobre internacionalização, começando com Penrose (1963) e Cyert e March (1963). (HILAL E HEMAIS, 2002). Estes mencionam que uma empresa deve avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível e combinar eficientemente as formas possíveis de organização desses recursos.

Desde 1960, novas teorias têm sido propostas, e estas estão baseadas em duas principais correntes: a primeira baseada nos pressupostos comportamentais da firma e a segunda em pressupostos de natureza econômica. (JOHANSON E VAHLNE, 2001; ANDERSSON, 2000).

Carneiro, Dib e Herais (2005), mencionam que na internacionalização baseada em critérios econômicos, o processo é dirigido por “falsas” decisões racionais, na qual procura-se a otimização (aperfeiçoamento) através de pesquisas de ambiente e *marketing*. Já na internacionalização baseada nos pressupostos comportamentais, o processo depende das atitudes, percepções e comportamentos dos atores envolvidos, que podem ser as empresas e seus gerentes.

Para este trabalho foram escolhidos dois modelos teóricos de internacionalização: um baseado em pressupostos comportamentais – a Escola Uppsala; e outro no critério econômico, a Teoria dos Custos de Transação.

2.1.1.1 Modelo de Uppsala de Internacionalização

O modelo de Uppsala foi desenvolvido em 1970 por pesquisadores da Universidade de Uppsala – Hörnell, Johanson, Wiedersheim-Paul, Vahlne, entre outros – e baseados na teoria da firma, desenvolvida pelos autores Penrose, Cyert, March e Aharoni. (GRINGS E RHODEN, 2005).

Na Escola de Uppsala, também conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, um dos pressupostos básicos é o de que a internacionalização da empresa é uma conseqüência de seu crescimento e geralmente se dá através de exportações ou de investimentos diretos. Quando o mercado interno esta saturado,

o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma no mercado local, o que leva a empresa a buscar novos mercados. (HILAL E HEMAIS, 2002).

Ainda segundo os autores, a firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências. Björkman e Forsgren (2000), reforçam que as empresas que tentam exportar ou investir fora do país, sempre fazem com um conhecimento incompleto e alto grau de incerteza sobre os mercados externos e as possíveis alternativas.

No modelo da Escola de Upsalla, a internacionalização é vista como um processo no qual a empresa aumenta seu envolvimento internacional gradualmente. Este processo evolui na interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre mercados externos e operações em uma mão e, um compromisso crescente de recursos para mercados externos na outra. O conhecimento, inclusive as percepções das oportunidades e problemas, é adquirido principalmente por experiências atuais no mercado. Este conhecimento gera oportunidades e também é uma força motriz no processo de internacionalização.

O foco deste modelo esta na integração e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações. E o processo de internacionalização quase sempre começa em países que são psicologicamente parecidos como o país de origem da empresa, devido a pressões de não crescimento no mercado interno, e a busca deste em mercados externos. (JOHANSON E VAHLNE, 1977).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), também salientam que as empresas na internacionalização atuam primeiramente em países psicologicamente parecidos ao seu, e posteriormente para diferentes países, aproveitando-se do conhecimento e experiência do primeiro processo de atuação fora de seu mercado.

Na Escola Nórdica, o modo de entrada em outros mercados, inicialmente prima pela redução de riscos e baixo compromisso, ou seja, utiliza-se da exportação indireta e direta para internacionalizar-se. Gradualmente poderia atuar com mais compromisso e custos, através de subsidiária de vendas, e mais tarde produção local no país estrangeiro, mas somente quando a empresa tiver conhecimento e experiência deste mercado. (CARNEIRO; DIB; HEMAIS, 2005).

Johanson e Vahlne (2001) apontam que a característica deste modelo de internacionalização é que a firma é vista como um sistema livre e que diferentes atores na empresa tem diferentes interesses e idéias relativas ao desenvolvimento desta organização.

Hilal e Hemais (2002) frisam que o Modelo Uppsala contempla apenas algumas estratégias para a internacionalização: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e produção. Também comentam que a evolução dos estudos desta escola (Nórdica), começou a abordar a internacionalização de empresas através de uniões e alianças estratégicas. Os estudiosos da Escola Nórdica estão desenvolvendo pesquisas de internacionalização através de *networks*.

De acordo com Björkman e Forsgren (2000), uma das características da Escola Nórdica, especificamente em anos recentes, é a percepção da relação entre a empresa e o mercado. Mencionam que alguns autores, como Lorange e Ross (1996) sugerem que as alianças estratégicas auxiliam as empresas na análise do ambiente internacional que as empresas desta união pretendem atuar. A distância psíquica (língua, cultura e sistema político) pode ser uma barreira para as empresas de pequeno porte, que geralmente fazem parte destas alianças (consórcios de exportação).

Johanson e Vahlne (2001) salientam dois tipos de conhecimentos que surgem na internacionalização: o conhecimento objetivo que pode ser ensinado e aprendido, e o conhecimento da experiência que só pode ser adquirido pela experiência pessoal. Por exemplo, o conhecimento de mercado, percepções de oportunidades e problemas, que só é adquirido por experiência própria de atuar no mercado internacional. Estes conhecimentos geram oportunidades e, por conseguinte uma maior força motriz para o processo de internacionalização.

Para finalizar, o modelo insinua que o compromisso de um mercado adicional será feito em pequenos passos, mas podem ocorrer três exceções: primeira, quando as empresas têm grandes recursos (financeiros e humanos), o que permite acelerar sua internacionalização. Segunda, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, na qual pode ser ganho um relevante conhecimento de mercado e diferentes experiências. Terceira, quando a empresa tem experiência considerável de mercado com condições semelhantes é possível generalizar esta experiência para o mercado específico.

2.1.1.2 Teoria dos Custos de Transação

Outro modelo de internacionalização de empresas é a teoria dos custos de transação. Foi formulado por Williamson em 1975, no seu livro *“Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications”*. A teoria começa com a premissa que o homem é caracterizado por racionalidade limitada e oportunismo, e leva em consideração as questões microeconômicas. (WILLIAMSON, 1975; 1971).

Para Williamson (1975) existem duas formas básicas pelas quais as empresas organizariam suas atividades; os mercados (contratação externa de atividades) e hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). Simplesmente, a empresa optaria por mercados ou por hierarquias quando o custo de transação for favorável a uma ou outra alternativa. (BARRETO, 2002).

Os aspectos envolvidos nos custos de transação seriam relativos a variáveis do ambiente (incerteza e complexidade) e a variáveis do comportamento humano (racionalidade limitada e o oportunismo). A racionalidade limitada pode ser a dificuldade de comunicação entre as partes em uma transação, particularmente se esta ocorrer entre culturas diferentes. E o oportunismo, o sócio busca satisfazer os seus próprios interesses. (WILLIAMSON, 1975). Assim, a empresa pode-se utilizar da organização interna (hierarquia), ou um agente externo (mercado), para reduzir os riscos em uma transação.

Barreto (2002) esclarece que neste enfoque existem duas linhas teóricas principais que se aplicam ao custo de transação no processo de internacionalização das empresas. Estas linhas teóricas são as teorias da internalização e o paradigma eclético da produção internacional.

Carneiro, Dib e Hemais (2005), mencionam que a teoria da internalização surgiu com um trabalho de Coase (1937), e o motivo de uma empresa internacionalizar-se é a busca de maximização de lucro. Qualquer produto, serviço, tecnologia, *know-how*, ou atividade, pode ser interiorizada em países estrangeiros, desde que traga vantagens nos custos de transação.

De acordo com esta teoria, as falhas de mercado tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam condições que influenciariam uma empresa ao internacionalizar-se. Barreto (2002) relata o seguinte

seqüenciamento: primeiro a exportação, segundo, o investimento direto, e terceiro, o licenciamento.

Nesta teoria, geralmente as empresas atuam em países onde seria possível explorar imperfeições de mercado com produtos e serviços intermediários. (CARNEIRO; DIB; HEMAIS, 2005). Também, são possíveis vários modos de entrada nos mercados, variando de baixo controle (baixo grau de internalização das atividades), como no caso de licenciamento e franquias, ou um alto controle, com investimentos diretos estrangeiros. Mas, o melhor modo de entrada nestes mercados, irá depender de algumas contingências, como por exemplo, previsibilidade ambiental, distância cultural, negócios anteriores da empresa e experiência internacional.

Já o paradigma eclético da produção, proposto por Dunning (1988), explica a amplitude, forma e padrão de produção internacional, com base em três grupos de vantagens: as vantagens específicas da propriedade das firmas relativas à produção no exterior; a propensão a internalizar mercados; e a atratividade da localização da produção no exterior.

Barreto (2002) menciona que de acordo com os autores Johanson e Vahlne (1990), as críticas estão no fato de o paradigma eclético pretender explicar a amplitude, forma e principalmente o padrão (localização) da produção internacional, o que evidencia a sua orientação para a produção. Já o modelo de internacionalização de Uppsala buscaria explicar o padrão e o modo de estabelecimento de operações orientado para o mercado.

Para Dunning (1980; 2001), a Teoria OLI ou Paradigma Eclético afirma que atuar em outros países de forma mais comprometida, por meio de operações diretas ou parcerias, pode ser explicada por três vantagens.

Na primeira, em virtude da exploração da Vantagem da Firma (*O – Ownership*), ou seja, a empresa ao atuar no estrangeiro pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes.

Na segunda, a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de Localização (*L*), ou seja, as vantagens específicas que pode auferir de sua atuação no estrangeiro. Estas vantagens podem ser relacionadas à conquista de preços de mão-de-obra e matéria-prima mais barata; menores custos de transporte e comunicação se comparado à atividade exportadora; maior integração, assimilação

e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e, sobretudo a capacidade de explorar o potencial do mercado.

E na terceira, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de Internalização (I), como diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controle da oferta e dos mercados e, ainda da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios. Mudambi e Navarra (2004) complementam que a teoria da internalização prediz que uma empresa deve explorar operações no exterior (atuação), se possuir ativos intangíveis que lhe dão vantagem competitiva.

2.2 ESTRATÉGIA, CADEIA DE VALOR E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. Se bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas.

As empresas e não as nações competem em mercados internacionais. E o mais importante, é compreender como essas empresas criam e mantêm a vantagem competitiva, que é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo. (PORTER, 1993).

Uma empresa somente terá vantagem competitiva em relação à outra, se ofertar produtos a custos baixos ou se oferecer produtos com benefícios únicos e que justifiquem o valor pago (diferenciação). Mas, para isso deve trabalhar algumas atividades que permitem uma empresa ter uma vantagem competitiva, e são elas: produção, marketing, administração, logística e suporte do seu produto. (PORTER, 1989).

Para analisar a vantagem competitiva de uma organização, Porter (1989), propôs a cadeia de valor. Esta permite separar as atividades subjacentes executadas por uma empresa no projeto, na produção, no *marketing* e na distribuição do produto.

Para McLarty (2000), o modelo da cadeia de valor sugere que a vantagem competitiva origina-se de uma série de atividades discretas executadas por uma organização. É uma ferramenta para planejamento estratégico, na qual as organizações buscam alcançar a diferenciação no mercado, melhorar a eficiência operacional e selecionar uma posição competitiva. McLarty (2003) considera a cadeia de valor uma ferramenta básica para o exame sistemático de todas as atividades que uma organização executa.

Porter (1989) menciona que em termos competitivos, o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Este é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

A cadeia de valor de Porter, como pode ser vista na figura 2.1, exhibe o valor total, e consistem em margem e atividades de valor. Estas são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através da qual uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor e o custo coletivo da execução das atividades de valor.



Figura 2.1 – Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Porter (1989)

As atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias que estão na parte inferior da cadeia, são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e

transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. (PORTER, 1989).

As atividades primárias são divididas em cinco categorias genéricas, e cada uma pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da empresa. São elas: logística interna, operações, logística externa, serviço, marketing e vendas.

Quanto às atividades de apoio, sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologias, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. (PORTER, 1989).

São divididas em quatro categorias genéricas: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresas. Da mesma forma que as atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas a cada organização.

2.2.1 Conhecimento Organizacional

Porter (1989) já descrevia a vantagem competitiva que poderiam ser esperadas do uso da informação como um recurso estratégico. Segundo o autor, a revolução da tecnologia da informação pode mudar a natureza da competição entre empresas e criar vantagens competitivas sustentáveis para aquelas que melhor souberem aproveitar as potencialidades tecnológicas. (VASCONCELOS, 2001).

No início de 1990, Nonaka foi um dos pioneiros na difusão da gestão do conhecimento. Para ele, a gestão dinâmica do conhecimento organizacional tem como tema central o diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento explícito pode ser expresso nas palavras e nos números e ser compartilhado em formulário de dados, fórmulas científicas, especificações e manuais. Este é fácil de ser transmitido entre indivíduos. O conhecimento tácito é enraizado profundamente em ações e em experiência de um indivíduo bem como nos seus ideais, valores, ou emoções, por isso está ligado a habilidades do seu detentor. (NONAKA E KONNO, 1998).

Nonaka e Konno (1998), desenvolveram o conceito do “Ba”, que segundo eles foi proposto originalmente pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e desenvolvido ainda

mais por Shimizu. Os autores adaptaram este conceito com a finalidade de elaborar um modelo de criação do conhecimento. O “Ba” fornece uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e/ou conhecimento coletivo.

O conhecimento é adquirido nas experiências próprias ou nas reflexões de outras experiências. Pode emergir de indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, reuniões temporárias, grupos de *e-mails* e contato frente a frente com o cliente. (NONAKA E KONNO, 1998).

O “Ba” também é conceituado como um modelo em que o conhecimento é ativado como um recurso para a criação. O uso do conhecimento é diferente de um recurso tangível, pois para usar este é necessário distribuir efetivamente de acordo com funções e objetivos. Já o conhecimento é um recurso intangível, limitado e dinâmico, e se não for usado em um tempo e lugar específico, não terá nenhum valor.

A gestão do conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Assim, o conhecimento é visto como um ativo da empresa, e com base nisto, conclui-se que cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem. (VASCONCELOS, 2001). O autor, também menciona que o conhecimento organizacional é visto como o *know-how* coletivo da organização, a sua *expertise*, uma competência expressa no conhecimento que essa organização coletivamente acumulou e nos problemas que ela efetivamente consegue resolver.

Nonaka e Konno (1998), criaram o modelo SECI, que possui quatro etapas para o processo do conhecimento – socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização envolve compartilhar o conhecimento tácito entre os indivíduos. A externalização requer a expressão do conhecimento tácito e da sua tradução em formulários compreensíveis que podem ser entendidos pelos outros. A combinação envolve a conversão do conhecimento explícito em jogos mais complexos do conhecimento explícito, e disseminado entre os indivíduos da organização para o seu uso. A internalização do conhecimento recentemente criado é a conversão do conhecimento explícito no conhecimento tácito da organização.

Na verdade o que ocorre é a troca de informações que auxiliarão os indivíduos a melhor gerenciar as empresas. Desenvolve-se assim, as competências organizacionais, que são as aprendizagens coletivas na empresa, como coordenar as diversas habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes de

tecnologia. As competências organizacionais não se deterioram com o tempo ou o seu uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento entre indivíduos ou empresas. (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

As alianças devem ser vistas como um benefício estratégico a longo prazo, ter recursos adequados e atenção dos sócios e administradores. Salienta-se também que seus propósitos podem mudar com o passar do tempo, ou seja, uma mudança no seu planejamento estratégico, buscando auxiliar melhor as empresas participantes. (ZUCKERMAN E KALUZNY, 1991).

O processo de aprendizagem em uma aliança estratégica é o conhecimento específico desta, os conhecimentos dos seus sócios e as variáveis deste contexto, bem como as características de cada empresa participante (sócio) da aliança, características do conhecimento e a forma de aliança. (SIMONIN, 2004).

No contexto da aprendizagem individual, a motivação para aprender é um dos principais determinantes. Em um cenário inter-organizacional como uma aliança estratégica, a intenção de aprender descreve a mesma autodeterminação, que vai do desejo da organização, do seu sócio e do ambiente colaborador. E o ponto de partida para aprender, tanto no plano individual como coletivamente é a curiosidade, despertada pelo desejo de saber algo novo para auxiliar no conhecimento e crescimento de uma organização.

A transferência de conhecimento é difícil nas alianças estratégicas, devido a complexidade, segurança e conhecimento tácito que criam barreiras para esta transferência entre as empresas. Mas, se as empresas implementarem processos administrativos para transferir e receber conhecimentos, isto trará a aprendizagem coletiva ou cooperativa. Com esta aprendizagem os sócios aprendem a trabalharem juntos e isso contribui para o aumento dos conhecimentos, também promove a confiança e o compromisso entre os parceiros. (WANG E NICHOLAS, 2005).

Os sócios de uma aliança precisam perceber que existe valor somado (conhecimentos) com o passar do tempo ou a aliança não sobreviverá. Assim, é importante monitorar e avaliar até que ponto foi satisfeita as expectativas dos sócios, para que estes não desistam da união.

Na seção seguinte aborda-se a gestão do conhecimento, estendendo a discussão para o caso de alianças estratégicas.

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Aliança estratégica é a soma de duas palavras chaves nos estudos da administração. Aliança, que significa união, pacto, aproximação e cooperação entre empresas, estados, povos entre outros. E estratégia, que é a arte de planejar, de combinar a união de forças. (NOLETO, 2000).

Assim, as alianças estratégicas envolvem cooperação entre duas ou mais organizações, na qual representam um meio das entidades manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas, mas fortalecerem-se ao encontrar outras instituições com as quais possam cooperar. Pode-se dizer que é uma associação voltada para a conquista de melhores posições competitivas e objetivos estratégicos.

Os arranjos cooperativos entre empresas têm sido crescentes e populares nos últimos anos. E esta cooperação se tornou uma estratégia para as organizações crescerem na competição global, na qual os dois motivos chaves para esta união é o compartilhamento de riscos e o domínio de mercado. (PAN E TSE, 1996).

Em 1997, a Viação Aérea Rio Grandense – VARIG fez uma aliança estratégica com as seguintes empresas: Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines System (SAS), Thai Airways International e United Airlines. Estas organizações formam a Star Alliance, é uma aliança criada para atuar no mercado competitivo da aviação mundial.

A VARIG e a Star Alliance visavam de certo modo se manter e crescer neste disputado mercado. Mesmo com os problemas recentes enfrentados pela empresa brasileira, demonstra-se a preocupação desta naquele momento em se unir com organizações visando crescer e atuar em mais mercados. (LIMA et al, 2004).

Ariño (2003) define alianças estratégicas como um acordo formal entre mais de uma empresa para procurar um jogo de interesses comuns e privados e compartilhar recursos em contextos que envolvem incerteza procurando resultados. Hamel e Prahalad (1989), mencionam que uma aliança é estratégica quando estes meios pelos quais uma empresa busca implementar, em parte ou em todo, são elementos do planejamento estratégico da administração desta organização.

Para caracterizar alianças estratégicas, Lorange e Ross (1996), argumentam que:

- as alianças estratégicas são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas;
- uma justificativa para a constituição de alianças estratégicas reside na manutenção de estratégias individuais face aos recursos limitados;
- o propósito final de uma aliança estratégica encerra-se sobre a noção de sinergia (ação coordenada para a busca de resultados); e
- deve-se dar atenção especial tanto à formação e implementação como também a evolução das alianças estratégicas.

Yoshino e Rangan (1996) destacam que numa aliança estratégica é necessário que as empresas depois da união permaneçam independentes. Ao mesmo tempo, estas devem compartilhar os benefícios da aliança, controlar o desempenho das tarefas especificadas e contribuir continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

A cooperação entre as empresas é objetivo principal para o sucesso de uma aliança estratégica. De acordo com Fensterseifer (2000), os objetivos da cooperação devem ficar centralizados na remoção das deficiências em termos de recursos e competências necessários à competição internacional, orientados por uma estratégia de internacionalização. Lorange e Roos (1996) afirmam que uma aliança globalmente compartilhada ofereceria a possibilidade de obtenção de vantagem de escala e/ou escopo para todas as empresas sócias envolvidas, além de facilitar a sua adaptação a vários ambientes.

A aliança estratégica é usualmente citada como a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo. (NOLETO, 2000). Apresentam potencialmente várias características positivas, tais como: sinergias; a maior velocidade de operações; economia de escala; transferência de tecnologias e conhecimentos entre as empresas; grande possibilidade de aumentos nas vendas em decorrência de um conhecimento crítico do mercado e acesso a mercados maiores; ajuste mais rápido a novas mudanças tecnológicas, como resultado de um melhor acesso a informações de engenharia e *marketing*; aumento nos domínios de *marketing* pela possibilidade de entrada em mercados novos, que antes eram impenetráveis.

Outros aspectos é o compartilhamento de riscos, embora cada parceiro preserve sua identidade e autonomia; possível superação de limitações financeiras,

pois pode ocorrer injeção de capital em empresas menores por meio de investimento de um sócio corporativo maior; e também a proteção do patrimônio líquido de cada empresa.

Em uma aliança estratégica as empresas podem cooperar por uma necessidade mútua e podem compartilhar os riscos a fim de alcançar um objetivo comum. Se não há compartilhamento dos riscos envolvidos, há dificuldades de assumir compromisso mútuo. (LEWIS, 1993).

A cooperação pode ser nas seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência de tecnologia, concessão de direitos de produtos, venda e acordos de cooperação em marketing, e custos e riscos nas atividades anteriormente citadas. (TEECE, 1992).

Para Ariño (2003), as alianças estratégicas podem ser classificadas de vários modos. O seu propósito é de exploração de recursos e oportunidades, podendo unir empresas em fases diferentes da cadeia de valor com o benefício de escala. Os recursos compartilhados podem ser complementares ou constituírem uma soma de recursos semelhantes. Dependendo de seu propósito, uma aliança estratégica pode ser temporária ou duradoura.

Ariño (2003) menciona que não existe definição na literatura para o desempenho de alianças estratégicas. Porém, Venkatraman e Ramanujam (1986) explicam que da literatura de estratégia, existem três níveis de desempenho que podem ser utilizados para a avaliação das alianças:

- desempenho financeiro relevante quando os sócios na aliança estratégica têm metas financeiras explícitas;
- desempenho operacional focado nos fatores de sucesso operacionais fundamentais que poderiam conduzir a desempenho financeiro que pode ser medido por indicadores de tais fatores de sucesso;
- efetividade organizacional, cumprimento das metas da organização levando em conta os interesses das empresas participantes da aliança.

Uma das possíveis vantagens de uma aliança estratégica está relacionada ao fato da empresa conseguir sanar pontos fracos e ter acesso aos recursos escassos (humanos e financeiros) por meio desta, despendendo menos recursos do que se estivesse trabalhando sozinha. (SEIXAS; GRAVE; GIMENEZ, 2002; ZUCKERMAN E KALUZNY, 1991).

Quando se trata de alianças estratégicas de pequenas empresas, são poucos os estudos que relatam as oportunidades e problemas destas uniões. A falta de possibilidades de internacionalização deve-se a escassez de recursos. Divisão de riscos, escassez de recursos são as razões usuais da constituição de alianças estratégicas entre pequenas empresas. (HYDER E ABRAHA, 2004).

Estes autores, também mencionam no seu estudo os motivos, recursos, aprendizagem, parcerias e análise da performance das alianças estratégicas entre empresas de pequeno porte. Os motivos são variados, como colaboração, conhecimento e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Quanto aos recursos, estes podem estar em três categorias: físicas, humanas e organizacionais.

A aprendizagem da empresa pode ocorrer através de quatro processos: imitação, logro, sinergia e experiência. A imitação pode ser aberta (exemplo, o licenciamento) ou secreta, quando uma empresa se utiliza do conhecimento da outra para desenvolver algo. Outro processo é quando uma empresa une-se para lograr um conhecimento existente. Exemplo, uma empresa une-se para ter acesso a uma nova tecnologia utilizado pela sua nova parceira. A sinergia é a colaboração entre as empresas para o desenvolvimento de um novo conhecimento. A experiência é o processo que muitos sócios de alianças procuram nos seus parceiros, pois auxilia a competir e compreender o mercado global.

A parceria resulta num relacionamento com trocas de informações sobre mercados facilitando ou promovendo outros tipos de negócios entre os sócios. A análise de desempenho aborda os resultados e a eficiência da aliança. Assim, deve-se levar em conta cinco critérios: lucro, crescimento, adaptação dos parceiros, participação e sobrevivência. Estes critérios determinarão a criação e a sustentação de uma aliança estratégica de pequenas empresas.

Conforme Paula e Dinis (2004) vários são os tipos de alianças, as quais podem citar: *joint ventures*, consórcios, acordos cooperativos, fusões e aquisições, *franchising*, organização virtual, *clusters*, entre outras. Casarotto e Pires (1999), afirmam que uma das melhores opções para pequenas e médias empresas são os consórcios de exportação, pois o que se busca através destes é diminuir riscos, dividir despesas na busca de mercados internacionais e vender produtos das empresas do consórcio em outros países.

2.4 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

As concentrações de empresas locais têm várias denominações como *Clusters* (EUA), aglomerados locais, agrupamentos industriais, distritos industriais (Itália) e *Keiretsu* (Japão). Mas esta cooperação de empresas, quase sempre, se dá somente à nível de país, elas não se unem para buscar mercados internacionais. Já os consórcios de exportações são uniões de empresas para buscar outros mercados (internacionais) para os produtos dos participantes deste aglomerado. (PORTER, 1989).

Segundo Colaiacovo (1996), a venda para mercados internacionais requer um grande esforço financeiro e um nível de competência (humana e tecnológica) maior do que vender no mercado interno. Estes fatores são escassos nas empresas de pequeno porte, que geralmente atuam em mercados com reduzida amplitude geográfica e econômica, com isso não possuem recursos financeiros para expandir suas atividades.

Além de auxiliar a exportar produtos tradicionais e não tradicionais dos países, o consórcio de exportação também é utilizado como meio para atender certas necessidades de importação dos associados. De acordo com Infante e Campomar (1986), os consórcios de exportação são uma das várias alternativas que facilitam a penetração das empresas de pequeno e médio porte no comércio internacional, e também apresentam resultados em curto prazo. Eles funcionam como um departamento de exportação comum das empresas consorciadas, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados determinam as direções mais adequadas, através de uma junta diretiva e de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em marketing internacional.

No consórcio, as empresas que possuem necessidades semelhantes se unem para satisfazê-las. Este modelo busca empreender atividades que estão além dos recursos de qualquer um dos sócios, mas proverá benefícios a todos. Por exemplo, um sócio traz competência técnica e o outro, informação de acesso ao mercado internacional. (ZUCKERMAN E KALUZNY, 1991).

Com a queda das barreiras comerciais entre os países, proporcionada pela globalização as empresas de pequeno porte estão competindo não somente com os

concorrentes nacionais (pequenos e grandes), mas com empresas do mundo todo, o que torna vulnerável a sua sobrevivência.

O governo do Brasil baseia-se no modelo italiano no incentivo à formação de consórcios de exportação para micro, pequenas e médias empresas. Assim, estas podem expandir o mercado de atuação, e, além disso, gerar empregos, diminuir o fechamento de empresas e aumentar a entrada de divisas no país.

Consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos. Seu objetivo é de juntar sinergias, aumentar a competitividade e reduzir riscos e custos na internacionalização destas empresas. Sua finalidade é entrar conjuntamente em mercados internacionais, através de melhorias da oferta exportável e de promoção de exportações. (MACIEL E LIMA, 2002; VILLWOCK, 2003; MINERVINI, 2005).

Não existe uma data precisa do surgimento do consórcio de exportação, mas originou-se no norte da Itália, na região de Varese que faz fronteira com a Suíça em 1970. Outros países também adotaram esta forma de comercializar produtos com o exterior, como a França e a Alemanha. Na América surgiram na Argentina, Brasil, Colômbia, México e Peru.

De acordo com Colaiacovo (1996), os consórcios de exportação estão constituídos de empresas associadas independentes, que conservam sua personalidade própria como produtores e que mantêm sua estrutura administrativa. Não existe fusão de empresas, simplesmente uma formação de uma nova organização, na qual estas entidades independentes fazem um acordo comercial.

No Brasil, as empresas tomam a iniciativa apoiadas por suas associações, e também com incentivos do governo federal através da Agência de Promoção de Exportações – APEX. Esta foi criada em novembro de 1997 por Decreto Presidencial, e no início funcionou como uma Gerência Especial do SEBRAE Nacional até 06 de fevereiro de 2003. A partir desta data, passou a ser denominada APEX-Brasil, e constitui-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (APEX – BRASIL, 2006).

As empresas que fazem parte de um consórcio podem ser de qualquer natureza, salvo se a legislação do país estabeleça algum tipo de restrição. Conforme informações da APEX, no Brasil não existem restrições na criação de consórcios de

exportação. Geralmente são empresas de pequeno e médio porte, produtoras de bens e não de serviços, salvo em raros casos.

Colaiacono (1996) menciona que geralmente a iniciativa de formação dos consórcios, tanto no Brasil como em outros países, parte das próprias empresas ou de um agente externo como: câmara de comércio, indústria e comércio exterior; governo; um organismo internacional; empresa de consultoria, entre outras.

Ao ganhar esta autonomia, sua função é coordenar e executar a política de promoção do país. Tem como objetivos, inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais.

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), a entrada no mercado internacional pode ser facilitada por parcerias e alianças, no caso, o consórcio de exportação, principalmente de pequenas e médias empresas. O consórcio pode representar o instrumento adequado para a promoção e a facilitação dessas alianças, aproximando, acompanhando e assessorando o conjunto das empresas.

O que leva as empresas a constituírem um consórcio, geralmente está ligada ao seu tamanho, e alguns aspectos como: dependência de provedores; escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação; falta de informação sobre os mercados; falta de capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados e da capacidade de produção. (MINERVINI, 2001; MACIEL E LIMA, 2002).

Outros aspectos são a falta de poder contratual com os fornecedores, clientes, bancos e entidades governamentais devido ao tamanho das empresas. Finalmente a falta de volume de produção para interessar os grandes produtores, e também por não possui uma marca própria.

Em geral a motivação da formação dos consórcios, é atuar no mercado externo, buscar obter uma maior fatia do mercado internacional, gerar emprego, renda e desenvolvimento ao país. (LIMA E CARVALHO, 2005).

O Brasil apesar de possuir um grande número de micros, pequenas e médias empresas, poucas conseguem atingir o mercado externo, devido os aspectos citados anteriormente. Deve-se mencionar também a falta de cultura exportadora, na qual as empresas estão voltadas para o mercado interno e definem o mercado externo como algo impossível de se atingir. (FIRJAN, 2003; MINERVINI, 2001).

2.4.1 Características de um Consórcio de Exportação

A união das empresas é a principal característica no consórcio de exportação. Geralmente são formados por um grupo de empresas, com no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação. Na Itália, um consórcio de exportação chega a ter 250 empresas, reunindo praticamente toda a cadeia de uma determinada região. (MACIEL E LIMA, 2002). Normalmente são empresas industriais, mas pode ocorrer a participação de uma empresa comercial. As empresas de serviços não participam de consórcios. Não foram encontrados exemplos na literatura ou informações que mencione a participação deste tipo de empresas.

Em relação aos produtos das empresas que se reúnem em consórcio, estes costumam ter o mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, agentes, representantes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar. Deve-se destacar que os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares entre si, ou de mesmo tipo como peças de artesanato de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si.

As empresas adotam um compromisso econômico ou comercial entre elas, definindo direitos e deveres de cada uma em relação ao consórcio e entre elas. Existe uma repartição de poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesmo poder de decisão sobre as demais. Quanto ao tamanho das empresas, geralmente, os consórcios de exportação são formados por micros, pequenas e médias empresas. Possuem capacidades tecnológicas variadas e complementares. O foco está num plano de negócios e no plano de marketing para orientar a sua internacionalização.

Também praticam o conceito de sinergia baseado em modelos de organização competitivos previamente avaliados no exterior e adaptados para o Brasil. Podem desenvolver alianças estratégicas com seus fornecedores, distribuidores, clientes, bancos e governo. Ressalta-se que as características citadas podem não ser exatamente estas, pois as empresas no decorrer da formação do

consórcio têm a probabilidade de desenvolver outras características. (MACIEL E LIMA, 2002).

A seguir relata-se experiências de consórcio de exportação em alguns países da Europa e América.

2.4.2 Consórcio de Exportação em Outros Países

Vários países utilizam-se deste tipo de união de empresas para realizar suas exportações. Na Europa, pode-se citar a Itália e Suécia. Na América Latina, Argentina, Peru e México. (COLAIACOVO, 1996).

Na Itália, para a formação dos consórcios de exportação existe uma lei que estabelece um número mínimo de empresas participantes, que é de cinco, até um máximo de 225 empresas. Geralmente são consórcios com finalidade promocional, e uma minoria que desenvolve atividades de venda e promoção. Desde 1974, existe a FEDEREXPORT – Federação Nacional de Consórcios para a Exportação, que tem como objetivo criar novos consórcios e desenvolver o já existentes, também proporcionar em escala nacional a coordenação de suas atividades, bem como o aperfeiçoamento das técnicas operacionais. A atividade do consórcio italiano é prestar serviços específicos e gerais de apoio a atividade exportadora das empresas, como consultoria, tradução e apoio nas empresas, participação em feiras e missões internacionais. (MACHADO E BRANCO, 2004).

Na Suécia, os consórcios de exportação existem desde 1966, quando foram introduzidos pelo Conselho Sueco de Promoção das Exportações. Eles funcionam como sociedades privadas e se caracterizam pela flexibilidade e quantidade de membro, variando de 4 a 50 empresas. Estes consórcios procuram realizar vendas, publicidade e estudos de mercado, adaptação de produtos e desenvolvimento tecnológico das empresas participantes.

Na Argentina, os consórcios existem desde 1984, quando o governo sancionou a lei nº 23.101 de Promoção de Exportações. O número de empresas não pode ser menos de cinco, e poucos setores desenvolveram este tipo de associação. Um setor que se destacou foi no setor de vinhos. O governo auxilia na aquisição de patentes, novas tecnologias, e com incentivos fiscais para exportações realizados pelo consórcio.

No Brasil, de acordo com Machado e Branco (2004), os consórcios podem ser comparados aos da Itália, pois existe um grande espírito de empreendedorismo, com a presença de pequenas e médias empresas, principalmente de origem familiar. E que a APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações, criada em 1997, foi a grande incentivadora da formação deste aglomerado de empresas para atuar em mercados externos. Ainda, segundo os autores, esta agência tem focado seu trabalho em cinco pontos: empresas de pequeno porte, trabalho setorial, conceito ampliado de promoção comercial, correção de falhas de mercado e estreita parceria com o setor privado. O que difere um consórcio de exportação italiano de um brasileiro é que, no último as empresas procuram unirem-se para comercializar produtos, já as empresas italianas procuram somente promover seus produtos nos exterior.

As vantagens que as micro, pequenas e médias empresas possuem quando participam de consórcios de exportação são várias como: redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas entre os associados; ampliação da escala de produção; absorção de novas tecnologias de produção; acúmulo de conhecimento em marketing internacional; redução das flutuações estacionais nas vendas; redução dos custos unitários dos produtos através da especialização; efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes; aumento da competitividade perante os concorrentes internos; acesso mais fácil às entidades de crédito; maior poder para negociar preços e prazo junto a fornecedores e possibilidade de criação de uma marca forte. (COLAIACOVO, 1996; MACIEL E LIMA, 2002; MINERVINI, 2001).

Mas existem algumas desvantagens que este tipo de aliança estratégica pode trazer. A individualidade é a preocupação de que seu parceiro terá mais vantagens do que sua empresa pode romper relações. A existência de segredo não é favorável ao desempenho do consórcio. Também, quando falta profissionalismo do gerente do consórcio, e este não entende do produto que se comercializa, o que torna a negociação complicada, principalmente no mercado internacional. (LIMA E CARVALHO, 2005).

Outro ponto que inviabiliza é a inexistência de preços competitivos, e a realização de investimentos sem planejamento prévio. A empresa visualizar a exportação como uma estratégia de curto prazo, ou seja, ter resultados imediatos, e considerar o consórcio como uma opção nas crises do mercado interno.

Villwock (2003) complementa que deve haver um rompimento da individualidade das empresas e de seus dirigentes. O temor das empresas que participam da aliança, quanto a vazamento de informações estratégicas, e as incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo pode desestabilizar toda a aliança.

A rivalidade e a concorrência devem ficar somente à nível de mercado interno, e sempre buscar a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas. A seleção errada de mercados e parceiros no mercado externo pode trazer conflitos entre as empresas. O que limita o desenvolvimento de um consórcio é a discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes, e a inexistência de confiabilidade e trabalho em conjunto. (LIMA E CARVALHO, 2005).

Geralmente na criação de um consórcio desenvolve-se uma marca para promover este consórcio. Cruz e Darbiely (2005) explicam que esta marca pode inibir a divulgação da marca da empresa. Outro ponto a destacar é a autonomia das empresas, pois na administração de um consórcio que é composta por membros destas, a empresa individualmente não decide em que mercados atuar e quais produtos comercializar, o que traz certa desvantagem a seus participantes.

Os consórcios de exportação podem ser classificados quanto a suas finalidades em promocionais e operacionais. Com relação aos seus membros podem ser monossetorial e plurissetorial. No Apêndice B elaborou-se um texto para explicar estes tipos de consórcios.

E para concluir a revisão da literatura, apresenta-se o *framework* para a análise deste trabalho.

2.5 MODELO TÉORICO PARA ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Para analisar a internacionalização de empresas via consórcios de exportação, elaborou-se um modelo teórico (*framework*), de acordo com a revisão da literatura, e este é apresentado na figura 2.2.

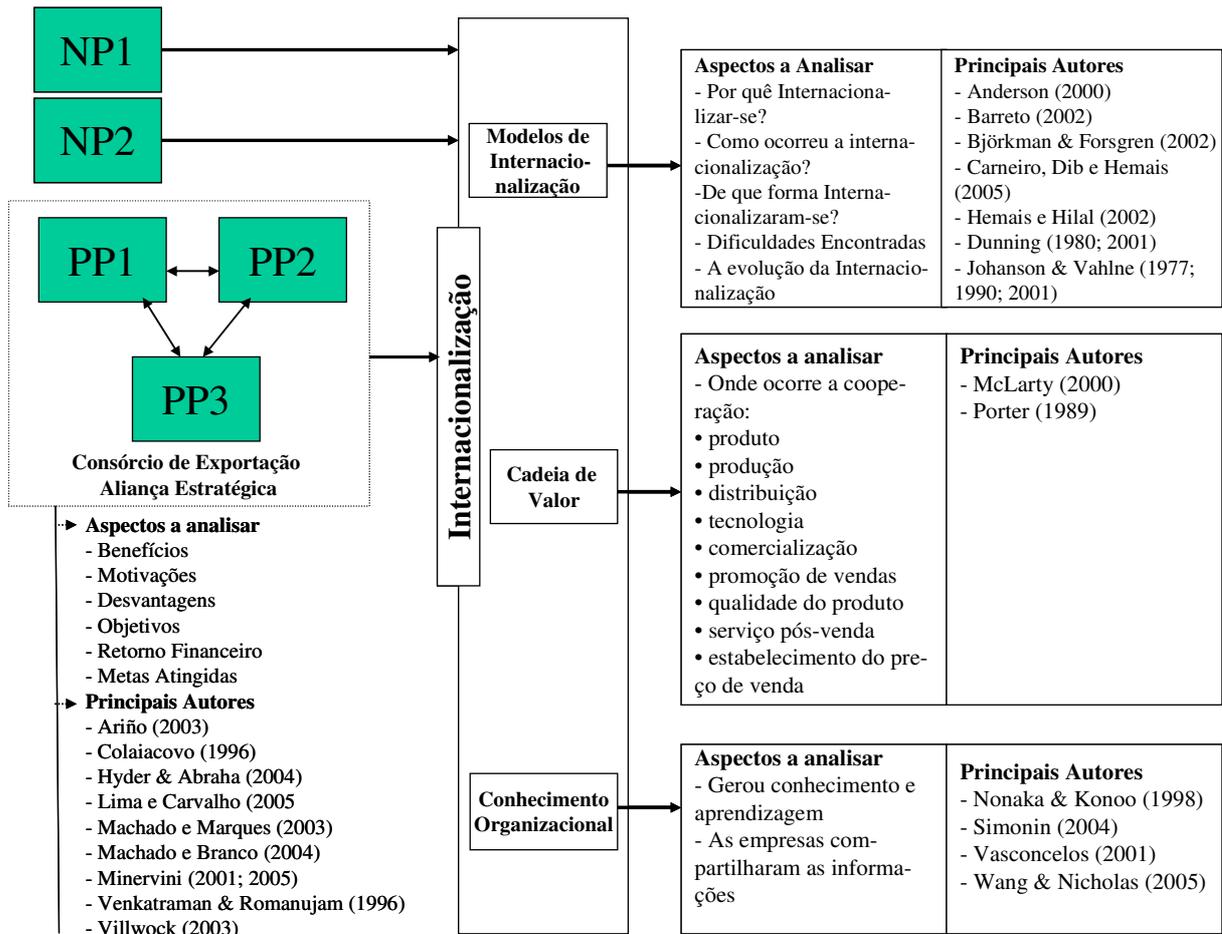


Figura 2.2 – Modelo Teórico para Análise da Internacionalização de Empresas via Consórcio de Exportação

Fonte: Autor baseado na revisão da literatura.

O *framework* resume o referencial teórico, e através dele busca-se discutir alguns pontos principais na internacionalização de empresas via consórcios de exportação.

A internacionalização de empresas exige uma análise criteriosa para se atingir mercados internacionais. Primeiramente pode-se questionar o porquê de uma internacionalização? Hoje sabe-se que a integração de mercados é um dos motivos mais citados para que ocorra este processo. As dificuldades relativas a atuação em mercados internacionais estão sendo reavaliadas juntamente com a crescente concorrência que levaria várias empresas a buscar novos mercados. As formas de atuação em mercados externos são variadas, indo de uma exportação direta ou indireta, que é a forma mais simples de se internacionalizar. No limite, há a operação com fábricas próprias no exterior, o que indica elevado grau de internacionalização.

Quando se trata de pequenas empresas, a internacionalização não acontece no curto prazo, o que desestimula este porte de empresas. Surge então, a possibilidade de ações cooperadas entre empresas para auxiliar a internacionalização, como os consórcios de exportação. Este tipo de cooperação propicia a divisão de custos e a busca de informações. Inclui atuar, promover e comercializar produtos fabricados por estas empresas em mercados internacionais. Desta maneira, ajudaria a superar as dificuldades que uma empresa de pequeno porte teria ao atuar isoladamente no mercado externo.

A atuação em mercados internacionais, seja individual ou através de alianças estratégicas, poderá começar em países psicologicamente próximos ao do exportador (Modelo de Uppsala). Ou ainda, levar em conta os custos de transação para explorar um mercado potencial (Teoria dos Custos de Transação).

Na internacionalização de uma aliança estratégica a cooperação na cadeia de valor pode trazer vantagens a estas empresas, principalmente em termos de troca de informações. O uso compartilhado de algumas atividades pode gerar uma redução de custos para as empresas e um retorno mais rápido se comparado a uma empresa que busca internacionalizar-se individualmente.

Se todo conhecimento é adquirido nas experiências próprias ou através de experiências de terceiros, uma aliança estratégica é um caminho possível para a busca de conhecimento e aprendizagem.

3 MÉTODO

Aborda-se neste item os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho, entre eles, estão o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados e a definição da análise dos dados.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se da pesquisa qualitativa para descrever e compreender o objeto de estudo, que é o consórcio de exportação de móveis. Este consórcio está localizado em Bento Gonçalves.

O estudo de caso foi a técnica de pesquisa utilizada. Segundo Yin (2005) as evidências apresentadas neste tipo de estudo são mais convincentes com dados que demonstram a verdadeira situação do que se está pesquisando.

Num primeiro momento foi feito um contato com este consórcio de exportação via telefone explicando sobre o trabalho a ser feito, bem como o motivo de sua realização. Posteriormente enviou-se um *e-mail* ao presidente da associação, para formalizar este pedido, onde foi marcada uma entrevista para esclarecimentos sobre a pesquisa.

Nesta entrevista, teve-se a informação que era nove o número de empresas participantes no consórcio de exportação e estavam localizadas nos municípios de Bento Gonçalves e Farroupilha. Baseando-se nas informações do presidente da associação selecionaram-se três empresas para entrevista – a maior empresa, uma média, e a menor empresa do grupo. Também nesta entrevista foram selecionadas duas empresas que participavam do consórcio, mas que acabaram deixando o grupo – uma no ano de 2003 e a outra em 2004.

A coleta de dados foi através de sete entrevistas semi-estruturadas, na qual o roteiro encontra-se no apêndice A, e conduzidas pelo próprio pesquisador. Algumas das entrevistas foram gravadas, mediante a autorização do entrevistado.

As entrevistas foram feitas em cinco empresas – três que participam do consórcio (PP1, PP2 e PP3) e duas que não mais participam do consórcio (NP1 e NP2). No consórcio de exportação foram entrevistados o presidente do consórcio (PCS) e a gerente de vendas do consórcio (GVCS). No quadro a seguir apresentam-se algumas informações sobre as entrevistas:

| Entrevista | Cargo do Entrevistado | Cidade | Data da Entrevista |
|------------|--|-----------------|--------------------|
| PCS | Presidente do Consórcio de Exportação | Bento Gonçalves | 12/abr/2006 |
| PCS | Presidente do Consórcio de Exportação | Bento Gonçalves | 21/Jul/2006 |
| GVCS | Gerente de Vendas do Consórcio de Exportação | Bento Gonçalves | 21/Jul/2006 |
| NP1 | Diretor da Empresa | Farroupilha | 20/Jul/2006 |
| NP2 | Diretor da Empresa | Bento Gonçalves | 20/Jul/2006 |
| PP1 | Diretor da Empresa | Farroupilha | 25/Set/2006 |
| PP2 | Diretor da Empresa | Bento Gonçalves | 25/Set/2006 |
| PP3 | Dois Gerentes de Exportação | Bento Gonçalves | 25/Set/2006 |

Quadro 3.1 – Informações das Entrevistas Realizadas

Fonte: O Autor (2006).

Ao todo foram entrevistadas nove pessoas para gerar informações do consórcio de exportação, das empresas participantes, não mais participantes do consórcio e dados do setor moveleiro. Outras informações do setor moveleiro foram obtidas de *sites* e revistas relacionadas a esse setor.

Para a análise dos dados, primeiramente são apresentadas informações sobre o setor moveleiro. Depois descreveu-se e analisou-se o consórcio de exportação. A análise está baseada no *framework* teórico (figura 2.2) desenvolvido no referencial teórico.

4 SETOR MOVELEIRO

Neste item apresenta-se o contexto do setor moveleiro dentro de uma abrangência mundial, brasileira e no Estado do Rio Grande do Sul. Também traz informações da região de Bento Gonçalves, um dos pólos moveleiros mais desenvolvidos do Brasil, local onde está localizado o consórcio de exportação.

4.1 SETOR MOVELEIRO MUNDIAL

A produção mundial de móveis está em pleno crescimento e é estimada em cerca de US\$ 250 bilhões para o ano de 2006. Já o comércio mundial de móveis neste ano estima-se em US\$ 87 bilhões com um crescimento de 7,5% em relação a 2005, onde comercializou-se US\$ 82 bilhões. O gráfico a seguir demonstra a evolução da corrente de comércio mundial de móveis.

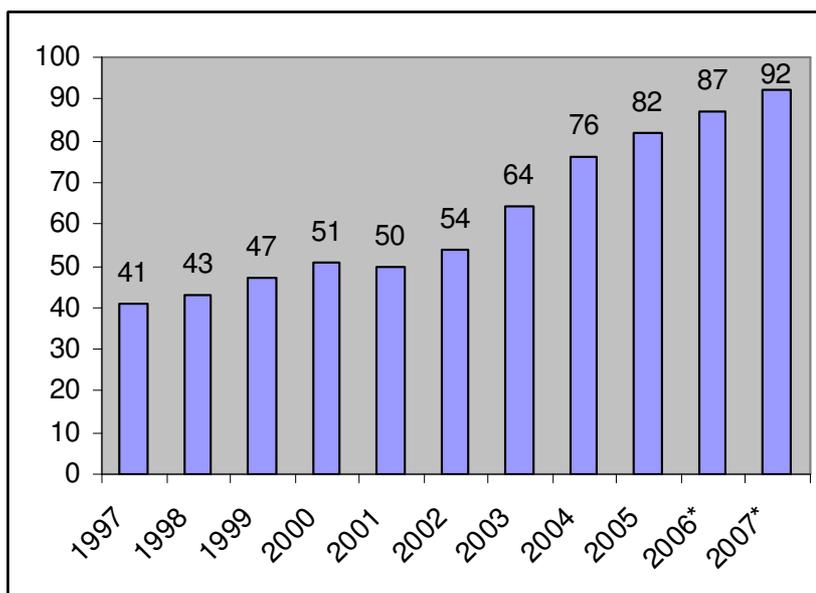


Gráfico 4.1 – Comércio Mundial de Móveis – US\$ Bilhões

Fonte: Csil Milano Outlook 2006 apud Móveis de Valor (2006).

* Estimativa

Verifica-se que houve queda somente em 2002, e nos outros anos sempre ocorreu um aumento na corrente de comércio de móveis. De 2004 para 2005 ocorreu um aumento de 7,89%, e para o ano de 2006 estima-se em um crescimento de 6,10%. Em 2007 o comércio de móveis poderá atingir o valor de US\$ 92 bilhões.

Quanto a produção mundial que é de aproximadamente US\$ 250 bilhões, o Brasil corresponde a 1%, como pode-se verificar no gráfico abaixo:

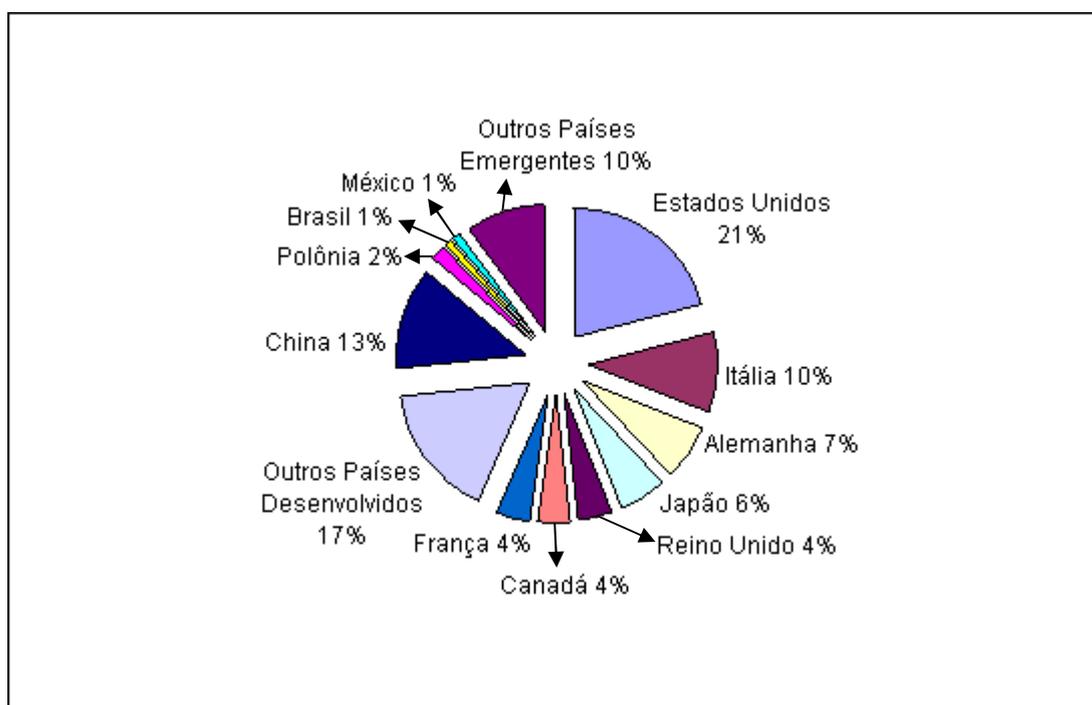


Gráfico 4.2 – Produção Mundial de Móveis – Por Países

Fonte: Csil Milano Outlook 2006 apud Móveis de Valor (2006).

Verifica-se que os países emergentes Brasil, China, México, Polônia e outros produzem 27% da produção mundial. A China destaca-se como a segundo maior país produtor de móveis. Já os países desenvolvidos produzem 73% da produção mundial, sendo os Estados Unidos o maior produtor do mundo (21%). Também destacam-se Itália (10%), Alemanha (7%), Japão (6%) e Reino Unido, Canadá e França com 4% da produção mundial.

Para o ano de 2006 alguns países terão demanda por móveis acima de 3%, mas estes formam um seleto grupo apresentado no quadro a seguir.

| LOCAL | PAÍSES |
|---------------------------------|--|
| Europa Ocidental | Irlanda |
| Novos Membros da União Européia | Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, República Tcheca e Eslováquia |
| Europa Central e Leste Europeu | Croácia, Rússia e Ucrânia |
| Ásia | China, Índia, Indonésia, Malásia, Filipinas, Cingapura, Taiwan, Tailândia e Vietnã |
| América do Sul | Chile |
| Oriente Médio e África | Israel, África do Sul e Emirados Árabes |

Quadro 4.1 – Países com crescimento de demanda por móveis acima de 3% no ano de 2006

Fonte: Móveis de Valor (2006).

Em relação às exportações 57% são provenientes dos países desenvolvidos, e essa fatia vem sendo reduzida pelo desempenho de nações emergentes como a China, que cresceu de 3% em 1995 para 14% em 2004. Polônia, Malásia, Indonésia e México são países que estão aumentando as suas exportações de móveis.

Quanto às importações globais de móveis, os Estados Unidos continuam liderando, e no período 1995-2005 suas importações passaram de US\$ 6,5 bilhões para US\$ 23,8 bilhões. No ano de 2005 os gastos com móveis e complementos para quartos (incluindo colchões) foram de US\$ 77,7 bilhões, e para o ano de 2010 espera-se um crescimento de 23% em relação a 2005. Reino Unido, França, Alemanha e Japão, também são grandes compradores de móveis. (MÓVEIS DE VALOR, 2006).

O consumo aparente de móveis per capita nos países emergentes é considerado baixo, pois nessas nações é de US\$ 12 por ano. Já nos países desenvolvidos é de US\$ 217 por ano, sendo que a média mundial é de US\$ 54 por ano. Os países com maior consumo per capita de móveis são Noruega, Áustria, Suíça e Finlândia. Os 25 membros da União Européia, mais Noruega, Suíça e América do Norte respondem por 72% do consumo de móveis, mesmo que sua população corresponda a apenas 19% do total. Ásia e Pacífico, por outro lado, têm três bilhões de habitantes (66%) e respondem por 23% do total consumido de móveis. (MÓVEIS DE VALOR, 2006).

Uma informação importante é o grau de abertura do comércio internacional de móveis, medido pela razão entre importações e consumo, cresceu de 19% em 1995

para 31% em 2004. Mas, apesar da maior abertura, os fluxos internacionais dão-se dentro de blocos econômicos no qual a economia mundial está dividida:

- na União Europeia, Noruega e Suíça cerca de 64% do comércio exterior de móveis se dá dentro desses mesmos países;
- na área do Nafta¹, onde mais de 36% do comércio internacional de móveis se dá entre esses três países;
- nos países da Ásia e do Pacífico cerca de 1/3 do comércio exterior de móveis acontece dentro dessa região.

Assim, apenas metade do comércio mundial de móveis pode ser considerada global, sendo realizado entre países geograficamente distantes. Os importantes fluxos são dos países emergentes da Ásia para os Estados Unidos (56%) e Europa. Dos novos membros da União Europeia para a Europa Ocidental, especialmente a Alemanha. E da Europa, principalmente da Itália para os Estados Unidos.

Na tabela a seguir observa-se os principais países importadores de móveis em 2004 e 2005.

Tabela 4.1 – Principais Países Importadores de Móveis em 2004 e 2005 (em bilhões US\$)

| País | 2004 | | 2005 | |
|----------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| | Valor FOB | Participação (%) | Valor FOB | Participação (%) |
| Estados Unidos | 26,5 | 23,875 | 28,7 | 23,953 |
| Alemanha | 13,06 | 11,734 | 13,2 | 11,052 |
| França | 7,7 | 6,958 | 8,1 | 6,782 |
| Reino Unido | 7,6 | 6,856 | 7,4 | 6,221 |
| Canadá | 4,4 | 3,980 | 5,04 | 4,200 |
| Países Baixos | 4,3 | 3,297 | 4,5 | 3,816 |
| Japão | 4,2 | 3,801 | 4,4 | 3,712 |
| Bélgica | 3,3 | 3,025 | 3,5 | 2,914 |
| Brasil | 0,156 | 0,140 | 0,173 | 0,144 |
| Demais Países | 39,7 | 36,344 | 44,7 | 37,206 |
| Total | 111,3 | 100 | 120,2 | 100 |

Fonte: Radar Comercial (2006).

A tabela mostra o maior país importador de móveis em 2004 e 2005, sendo os Estados Unidos, com participação de 23,875% e 23,953% respectivamente. Alemanha, França e Reino Unido também são grandes importadores de móveis. O

¹ NAFTA – Tratado de Livre Comércio da América do Norte. É composto pelos seguintes países: Estados Unidos, Canadá e México. (NAFTA SECRETARIAT, 2006).

Brasil é o 51º importador de móveis, e no ano de 2005 importou US\$ 173 milhões, o que corresponde a 0,144% do total das importações mundial de móveis.

Os principais países exportadores de móveis em 2004 e 2005 são apresentados na tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Principais Países Exportadores de Móveis em 2004 e 2005 (em bilhões US\$)

| País | 2004 | | 2005 | |
|----------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| | Valor FOB | Participação (%) | Valor FOB | Participação (%) |
| China | 28,8 | 24,919 | 34,7 | 27,71 |
| Alemanha | 10,1 | 8,809 | 10,6 | 8,479 |
| Itália | 10,3 | 8,950 | 10,06 | 8,029 |
| Canadá | 5,9 | 5,139 | 6,17 | 4,931 |
| México | 5,9 | 5,139 | 6,10 | 4,874 |
| Polônia | 4,9 | 4,248 | 5,4 | 4,329 |
| Estados Unidos | 4,7 | 4,095 | 5,1 | 4,145 |
| França | 3,1 | 2,738 | 3,3 | 2,633 |
| Brasil | 0,983 | 0,850 | 1,09 | 0,876 |
| Demais Países | 40,6 | 35,113 | 42,5 | 33,994 |
| Total | 115,6 | 100 | 125,3 | 100 |

Fonte: Radar Comercial (2006).

Observa-se na tabela que a China é o país que mais exporta móveis com uma participação de 27,71% no ano de 2005 e um valor de US\$ 34,7 bilhões. A Alemanha, Itália e Canadá também são grandes exportadores. Os Estados Unidos aparece como o 7º país exportador, e o Brasil como 24º, com participação de 0,876% em 2005, e um valor de US\$ 1,09 bilhões.

A seguir apresenta-se um panorama do setor moveleiro no Brasil.

4.2 SETOR MOVELEIRO BRASILEIRO

O setor moveleiro no Brasil representa atualmente 1,3% do PIB do Brasil. De acordo com a Abimóvel (2006) são 16.000 empresas, gerando 206.000 empregos diretos e aproximadamente 1.300.000 empregos indiretos e correlatos. O faturamento e as exportações do setor podem ser observados na tabela a seguir:

Tabela 4.3 – Faturamento e Exportações do Brasil no Setor Moveleiro

| Ano | Faturamento (R\$ bilhões) | Exportações (US\$ milhões) |
|------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 2005 | 12,51 | 1,02 |
| 2004 | 12,5 | 966 |
| 2003 | 8,8 | 703 |
| 2002 | 10,3 | 561 |
| 2001 | 9,7 | 509 |
| 2000 | 8,8 | 514 |
| 1999 | 7,3 | 407 |
| 1998 | 7,3 | 361 |
| 1997 | 6,1 | 390 |
| 1996 | 6,2 | 351 |

Fonte: Movergs (2006).

Observa-se que setor moveleiro teve um crescimento no seu faturamento de mais de 100% em dez anos, e que somente em dois anos teve queda, em 1997 e 2003. Já nas exportações o setor teve queda em 1998, mas deste ano em diante sempre teve crescimento, e em 2005 exportou US\$ 1,02 bilhões em móveis para diversos mercados.

As empresas do setor moveleiro são, na maioria familiar, tradicional e com capital inteiramente nacional. O tamanho médio das indústrias de móveis é de 12 empregados. Nos Estados Unidos, o maior produtor mundial, o tamanho médio é de 21 empregados, e no Japão, segundo maior produtor, 15 empregados. (GLOBAL21, 2006).

A seguir apresenta-se o perfil das empresas do setor moveleiro no Brasil.

Tabela 4.4 – Perfil das Empresas Moveleiras no Brasil

| Tamanho/Empresa | Número de Empregados | Número de Empresas |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Micro Empresas | Até 9 empregados | 11.937 |
| Pequenas Empresas | 10 a 49 empregados | 3.392 |
| Médias Empresas | 50 a 99 empregados | 376 |
| Grandes Empresas | Mais de 100 empregados | 299 |
| Total | - | 16.004 |

Fonte: Abimóvel (2002).

De acordo com a tabela, verifica-se que 74,58% da indústria moveleira é composta por micro empresas e 21,19% são pequenas empresas. Apenas 4,23% são médias e grandes empresas.

A tabela 4.5 demonstra o número de empresas e trabalhadores de cada estado brasileiro:

Tabela 4.5 – Número de Empresas e Trabalhadores do Setor Moveleiro de Cada Estado do Brasil

| Estado | Empresas | Trabalhadores |
|---------------------|-----------------|----------------------|
| Rondônia | 128 | 833 |
| Acre | 43 | 205 |
| Amazonas | 40 | 460 |
| Roraima | 10 | 58 |
| Para | 109 | 1.699 |
| Amapá | 17 | 78 |
| Tocantins | 36 | 197 |
| Maranhão | 81 | 1.481 |
| Piauí | 63 | 990 |
| Ceara | 328 | 4.126 |
| Rio Grande do Norte | 127 | 943 |
| Paraíba | 87 | 658 |
| Pernambuco | 298 | 3.287 |
| Alagoas | 62 | 734 |
| Sergipe | 76 | 654 |
| Bahia | 355 | 4.816 |
| Minas Gerais | 2.126 | 24.717 |
| Espírito Santo | 313 | 5.402 |
| Rio de Janeiro | 583 | 5.367 |
| São Paulo | 3.754 | 48.462 |
| Paraná | 2.133 | 29.079 |
| Santa Catarina | 2.020 | 32.273 |
| Rio Grande do Sul | 2.443 | 33.479 |
| Mato Grosso do Sul | 131 | 602 |
| Mato Grosso | 235 | 1.648 |
| Goiás | 398 | 3.334 |
| Distrito Federal | 108 | 770 |
| Total | 16.104 | 206.352 |

Fonte: Abimóvel (2006).

Verifica-se que os Estados com maior número de trabalhadores no setor são: São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais respectivamente.

Essas empresas localizam-se em sua maioria na região centro-sul do país, e respondem por 90% da produção nacional. Na figura 4.1 demonstra-se as principais localizações das indústrias moveleiras no Brasil.

Concentração de Fabricantes de Móveis no Brasil



Figura 4.1 – Concentração de Fabricantes de Móveis no Brasil

Fonte: Abimóvel (2006).

De todas as empresas de móveis, 60% referem-se a móveis residenciais, 25% a móveis de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares.

Segundo dados da Abimóvel, os tipos de móveis exportados são: os móveis de madeira correspondem a 70% das exportações; os assentos e cadeiras representam 7% das exportações; e o restante são móveis de madeira aglomerada, metal e de plásticos, na qual possuem pouca competitividade, e que se destinam principalmente para os países do Mercosul. (REVISTA DA MADEIRA, 2005).

No ano de 2005, móveis para quarto em madeira foi o item de maior importância, com vendas externas de US\$ 311 milhões. Assentos e suportes também são expressivos, com vendas de US\$ 211 milhões. Quanto aos móveis para

cozinha, as vendas foram de US\$ 39 milhões, e os móveis para escritório US\$ 35 milhões.

Em alguns Estados a concentração de empresas é considerável, o qual constitui os pólos moveleiros, onde se destacam o de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em São Paulo; Ubá em Minas Gerais; e Linhares no Espírito Santo.

No quadro a seguir apresenta-se os principais pólos moveleiros do Brasil, com informações de onde estão localizados, número de empresas e empregados, e os principais mercados atendidos por estes pólos.

| Pólo Moveleiro | Estado | Empresas | Empregados | Principais Mercados |
|-----------------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| Ubá | MG | 300 | 3.150 | MG, SP, RJ, BA e exportação |
| Bom Despacho | MG | 117 | 2.000 | MG |
| Linhares e Colatina | ES | 130 | 3.000 | SP, ES, BA e exportação |
| Arapongas | PR | 145 | 5.500 | Todos os estados e exportação |
| Votuporanga | SP | 85 | 7.400 | Todos os estados |
| Mirassol | SP | 210 | 8.500 | PR, SC, SP e exportação |
| Tupã | SP | 54 | 700 | SP |
| São Bento do Sul | SC | 210 | 8.500 | PR, SC, SP e exportação |
| Bento Gonçalves | RS | 370 | 10.500 | Todos os estados e exportação |
| Lagoa Vermelha | RS | 60 | 1.800 | RS, SP, PR, SC e exportação |

Quadro 4.2 – Pólos Moveleiros no Brasil
Fonte: ABIMÓVEL (2006).

Verifica-se que os maiores são: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Mirassol (SP) e Ubá (MG). Praticamente todos trabalham com exportação. Salienta-se também que o Rio Grande do Sul, possui dois grandes pólos moveleiros: Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha.

Os pólos moveleiros do Rio Grande do Sul e Santa Catarina são considerados os pioneiros, e nesses Estados a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário, baseado no trabalho

assalariado e do incremento do movimento migratório para estas regiões. (ABIMÓVEL, 2006).

No que se refere às exportações de móveis, o pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC), constitui o maior centro exportador do país, participando com cerca de 40% das exportações nacionais, e destinando cerca de 80% da sua produção de móveis residenciais de madeira de pinus, para o mercado externo. (REVISTA DA MADEIRA, 2005).

4.2.1 Exportações de Móveis do Brasil

De acordo com AliceWeb (2006), nos últimos cinco anos o Brasil vem aumentando o valor das suas exportações e importações de móveis. Na tabela a seguir apresenta-se as exportações e importações de 2005 e 2006.

Tabela 4.6 – Exportações e Importações de Móveis no Brasil (Milhões US\$/FOB)

| Mês | 2005 | | 2006 | |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Exportação | Importação | Exportação | Importação |
| Janeiro | 68.221.109 | 13.183.168 | 59.683.876 | 19.200.348 |
| Fevereiro | 81.249.369 | 12.922.614 | 74.951.067 | 14.513.186 |
| Março | 89.323.537 | 18.548.387 | 88.900.122 | 22.827.503 |
| Abril | 93.587.424 | 13.424.163 | 79.403.156 | 17.686.862 |
| Maió | 100.347.836 | 17.646.663 | 89.049.684 | 22.780.759 |
| Junho | 98.477.767 | 17.567.057 | 89.114.518 | 19.212.136 |
| Julho | 94.082.601 | 15.394.857 | 92.860.779 | 23.808.395 |
| Agosto | 98.887.429 | 21.342.978 | 95.318.022 | 29.560.632 |
| Setembro | 89.473.175 | 19.005.234 | 92.847.019 | 24.229.632 |
| Outubro | 85.262.112 | 18.407.826 | - | - |
| Novembro | 86.998.747 | 17.172.358 | - | - |
| Dezembro | 89.827.869 | 15.976.292 | - | - |
| Total | 1.075.738.975 | 200.591.597 | 762.128.243 | 193.823.596 |
| Saldo (Exp – Imp) | 875.147.378 | | 568.304.647 | |
| Corrente de Comércio | 1.276.330.572 | | 955.951.839 | |

Fonte: AliceWeb (2006).

Através da tabela verifica-se que o Brasil exportou em 2005 mais de US\$ 1 bilhão de móveis e importou mais de US\$ 200 milhões, o que resultou em um superávit de US\$ 875 milhões. Neste ano verifica-se que o valor exportado até o mês de setembro é de 6,76%, inferior se comparado ao ano anterior (2005). Já nas importações o valor é 30,05% superior ao mesmo período do ano passado. Isso significa que o Brasil não conseguirá com as exportações de móveis superar o valor comercializado em 2005. As importações serão superiores ao ano anterior. Do total das exportações de móveis do Brasil, 38% têm como destino os Estados Unidos, 9% a França, 7% o Reino Unido, 4% a Alemanha, 4% a Espanha e 4% a Argentina. Em 2005, o aumento nas vendas para o mercado norte-americano foi de 5,14% em relação a 2004. (GLOBAL21, 2006).

Cabe ressaltar que o Mercado Europeu é o alvo potencial para a produção brasileira, pois este é responsável pelo consumo de mais de 40% dos móveis produzidos no mundo. Estes países consomem US\$ 55 bilhões de móveis a cada ano, que significa US\$ 122 por cada homem, mulher e criança da comunidade.

A tabela 4.7 relaciona os principais mercados e valores exportados de móveis no ano de 2005 e 2006.

Tabela 4.7 – Principais Países de Destino das Exportações Brasileiras de Móveis – US\$/FOB

| Países | Jan-Ago/2006 | Jan-Ago/2005 | Variação (%) |
|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Estados Unidos | 204.739.220 | 274.713.326 | -25,5 |
| França | 55.997.428 | 67.850.242 | -17,5 |
| Reino Unido | 56.470.777 | 49.723.372 | 13,6 |
| Alemanha | 20.703.605 | 34.742.573 | -40,4 |
| Países Baixos | 16.292.465 | 24.338.521 | -33,1 |
| Argentina | 48.197.471 | 29.923.849 | 61,1 |
| Espanha | 26.444.617 | 25.150.739 | 5,1 |
| Chile | 25.721.214 | 17.459.265 | 47,3 |
| México | 12.924.089 | 11.714.393 | 10,3 |
| Canadá | 10.849.750 | 11.791.505 | -8,0 |
| Irlanda | 11.038.198 | 7.266.880 | 51,9 |
| Uruguai | 8.517.608 | 6.197.733 | 37,4 |
| Outros | 130.752.633 | 129.816.114 | 0,7 |
| Total | 628.649.075 | 690.688.512 | -9,0 |

Fonte: Movergs (2006).

Dos principais mercados que o Brasil exporta móveis em 2006, se comparado a 2005, Estados Unidos (-25,5%), França (-17,5%), Alemanha (-40,4%), Países Baixos (-33,1%) e Canadá (-8%) tiveram quedas nas vendas. Mas, os países próximos psiquicamente tiveram aumento, como a Argentina (61,1%), Chile (47,3%) e Uruguai (37,4%). No geral a queda nas exportações foi de 9% até Agosto/2006 em relação ao mesmo mês de 2005.

Quanto aos estados brasileiros, o maior exportador é Santa Catarina, com 43,7% do valor exportado, e apresentou um crescimento de 1,65% em relação ao ano anterior (2004). O Rio Grande do Sul é o segundo colocado, mas teve uma queda de -2,07% sobre o total de 2004. A Bahia, no entanto, elevou as vendas externas em 50,6%, totalizando US\$ 68.256 milhões, assumindo definitivamente a quinta posição no ranking de Estados Exportadores de móveis. (MOVERGS, 2006).

A seguir são apresentados os dados da exportação de móveis por Estado e o percentual de participação nas exportações brasileiras dos anos 2005 e 2006 (Jan-Ago).

Tabela 4.8 – Exportação de Móveis por Estado e Percentual de Participação nas Exportações Brasileiras – US\$/FOB

| Estados | Jan-Ago/2006 | Part. (%) | Jan-Ago/2005 | Part. (%) |
|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Santa Catarina | 241.947.931 | 38,49 | 311.526.129 | 45,10 |
| Rio Grande do Sul | 172.093.909 | 27,38 | 180.851.805 | 26,18 |
| São Paulo | 74.043.276 | 11,78 | 66.074.671 | 9,57 |
| Paraná | 67.755.194 | 10,78 | 61.628.162 | 8,92 |
| Bahia | 46.793.834 | 7,44 | 43.028.351 | 6,23 |
| Minas Gerais | 11.973.197 | 1,90 | 7.557.064 | 1,09 |
| Outros Estados | 14.041.734 | 2,23 | 20.022.330 | 2,90 |
| Total | 628.649.075 | 100 | | 100 |

Fonte: Movergs (2006).

A tabela demonstra que os dois principais estados exportadores de móveis, Santa Catarina e Rio Grande do Sul tiveram quedas nas vendas. No período de janeiro a agosto de 2006, comparado a 2005, uma queda percentual de 22,3% e 4,8% respectivamente. São Paulo, Paraná, Bahia e Minas Gerais tiveram crescimento, com destaque para Minas Gerais que aumentou suas vendas em 58,4%.

A próxima seção trata do setor de móveis no Rio Grande do Sul e da cidade sede do consórcio de exportação.

4.3 SETOR MOVELEIRO NO RIO GRANDE DO SUL

O Rio grande do Sul é o segundo maior estado produtor de móveis do Brasil, representando mais de 25% da produção nacional e 27% da exportação. A tabela abaixo apresenta dados relativos ao Brasil, Rio Grande do Sul e Bento Gonçalves, a cidade onde estão localizadas a grande maioria das empresas movelarias do estado.

Tabela 4.9 – Dados do Setor Moveleiro – Ano 2005

| | Brasil | Rio Grande do Sul | Bento Gonçalves |
|----------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Num. de Empresas | 16.000 | 4.000 | 265 |
| Empregos Diretos | 206.000 | 33.000 | 8.500 |
| Faturamento do Setor | R\$ 12,05 bilhões | R\$ 3,12 bilhões | R\$ 1,20 bilhão |
| Exportações do Setor | US\$ 1,07 bilhão | US\$ 277 milhões | US\$ 76,82 milhões |

Fonte: Sindimóveis (2006).

A tabela demonstra que no Rio Grande do Sul estão 25% das indústrias de móveis do Brasil, e em Bento Gonçalves localizam-se 6,63% das empresas no estado. Juntas possuem um faturamento de R\$ 1,20 bilhão de reais, 38,46% do faturamento do estado. Estas exportam US\$ 76,82 milhões, 27,73% dos US\$ 277 milhões exportados pelo Rio Grande do Sul. Salienta-se também o grande número de empregos gerados por este setor, sendo que 16,02% dos trabalhadores das fabricantes de móveis estão no estado. Destes, Bento Gonçalves possui 25,76% dos operários do setor moveleiro gaúcho.

O Rio Grande do Sul é responsável por grande parte do superávit da balança comercial de móveis no país, como mostra a tabela 4.8.

Tabela 4.10 – Exportações e Importações de Móveis no Rio Grande do Sul (Milhões US\$/FOB)

| Mês | 2005 | | 2006 | |
|-----------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | Exportação | Importação | Exportação | Importação |
| Janeiro | 17.469.722 | 196.094 | 13.720.257 | 383.097 |
| Fevereiro | 20.023.402 | 147.922 | 21.423.217 | 292.928 |
| Março | 23.178.728 | 232.231 | 21.856.441 | 443.090 |
| Abril | 23.565.244 | 295.146 | 20.064.108 | 359.212 |
| Mai | 25.000.961 | 176.166 | 23.367.945 | 314.400 |
| Junho | 25.387.263 | 117.412 | 25.897.078 | 347.912 |
| Julho | 24.582.380 | 152.336 | 25.367.880 | 307.404 |
| Agosto | 24.058.576 | 247.216 | 24.489.836 | 378.062 |
| Setembro | 24.099.862 | 246.860 | 24.011.777 | 1.106.199 |
| Outubro | 23.151.066 | 285.240 | - | - |
| Novembro | 22.686.605 | 580.983 | - | - |
| Dezembro | 24.047.661 | 302.130 | - | - |
| Total | 277.251.200 | 2.979.736 | 200.198.539 | 3.932.304 |
| Saldo (Exp – Imp) | 274.271.464 | | 196.266.235 | |
| Corrente de Comércio | 280.230.936 | | 204.130.843 | |

Fonte: AliceWeb (2006).

Nota-se que em 2005 o Rio Grande do Sul gerou um superávit de US\$ 274 milhões com vendas de móveis. Foram exportados US\$ 277 milhões e importado aproximadamente US\$ 3 milhões. Mas, ao comparar as vendas do ano 2006 em relação ao ano 2005, no período de janeiro a setembro, as exportações tiveram uma queda de 3,58% enquanto as importações aumentaram 117,09%. Um dos motivos alegados pela queda das exportações e o aumento substancial das importações é atribuído à valorização cambial, que tornou mais barato os produtos estrangeiros no mercado brasileiro. Provavelmente as vendas de 2006 não superarão os valores do ano 2005.

Ao analisar a próxima tabela pode-se observar claramente onde o Rio Grande do Sul perdeu vendas e como conseqüência a redução das exportações de móveis para estes mercados.

Tabela 4.11 – Destino das Exportações Gaúchas de Móveis – Principais Países – US\$/FOB

| Países | Jan-Ago/2006 | Jan-Ago/2005 | Variação (%) |
|-----------------|--------------------|--------------------|--------------|
| Estados Unidos | 30.527.952 | 54.758.059 | -44,2 |
| Reino Unido | 24.689.902 | 23.002.896 | 7,3 |
| Chile | 14.853.309 | 10.033.070 | 48,0 |
| Argentina | 11.971.896 | 9.727.038 | 23,1 |
| França | 5.665.044 | 7.200.762 | -21,3 |
| Espanha | 11.121.104 | 9.375.875 | 18,6 |
| México | 5.096.489 | 3.862.642 | 31,9 |
| Uruguai | 5.780.926 | 3.953.596 | 46,2 |
| Colômbia | 1.359.745 | 1.216.286 | 11,8 |
| Emirados Árabes | 1.924.760 | 2.358.109 | -18,4 |
| Outros | 59.102.785 | 55.363.472 | 6,8 |
| Total | 172.093.909 | 180.851.805 | -4,8 |

Fonte: Movergs (2006).

Os Estados Unidos, o principal mercado comprador de móveis do mundo e do Rio Grande Sul, teve uma queda na exportação de móveis de 44,2% no ano de 2006 em relação ao ano anterior. O aumento nas exportações para o Chile (48%), Argentina (23,1%), Espanha (18,6%), México (31,9%) e Uruguai (46,2%) auxiliaram a minimizar a queda total nas exportações, que até o mês de agosto de 2006 registrou uma retração de 4,8% em relação ao ano de 2005.

Quando existe queda nas exportações de móveis no Rio Grande do Sul, a economia do município de Bento Gonçalves é afetada diretamente, pois o setor moveleiro é responsável por mais da metade da economia desta cidade, como pode-se verificar no gráfico a seguir.

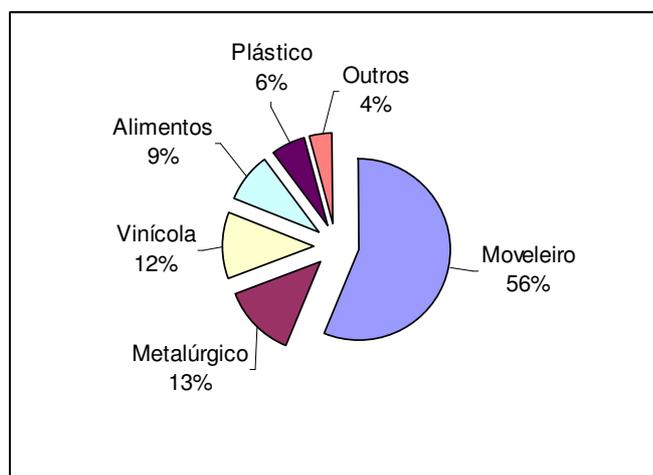


Gráfico 4.3 – Representatividade dos Setores na Economia de Bento Gonçalves
Fonte: Sindmóveis (2006).

O gráfico mostra que o setor moveleiro é responsável por 56% da economia de Bento Gonçalves, o metalúrgico 13% e o vinícola 12%. De acordo com o Sindmóveis (2006), o setor moveleiro de Bento Gonçalves tem uma representatividade de 38% do setor no estado do Rio Grande do Sul e de 10% no Brasil.

A cidade possui mais de 102.000 habitantes, e uma das dez maiores economias do Rio Grande do Sul, com um PIB de R\$ 2.015.000.000, e renda per capita de R\$ 21.336,00. (PREFEITURA DE BENTO GONÇALVES, 2006).

No setor de móveis são realizadas em Bento Gonçalves duas grandes feiras: a Movelsul Brasil, que é a mais representativa feira internacional de móveis da América Latina, na qual destaca-se a participação de um grande número de expositores e a presença das marcas mais renomadas do setor; e a Fimma Brasil, que está entre as seis maiores feiras do setor em âmbito mundial, e acontece a cada dois anos, sempre em anos ímpares.

Neste contexto que está inserido o consórcio de exportação, objeto de estudo deste trabalho. Assim, na próxima seção relata-se a caracterização desta aliança estratégica usada pelas empresas de móveis para atuarem em mercados externos.

5 O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES

Nesta seção apresenta-se o consórcio de exportação, baseado nas entrevistas com o presidente e o gerente de vendas da aliança estratégica. Também, as três empresas participantes denominadas aqui de PP1, PP2 e PP3.

5.1 O SURGIMENTO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

O consórcio de exportação de móveis está localizado na serra gaúcha e é composto por empresas do município de Bento Gonçalves e região. Foi criado em 05 de novembro de 2001 e inicialmente era composto por 13 empresas de micro e pequeno porte. Seu objetivo foi estabelecer uma parceria para exportar de forma conjunta e também a busca de tecnologia e *design* para os produtos das empresas parceiras.

Esta associação chegou a ter 24 empresas participantes, mas pelo fato de algumas não se adequarem às regras do consórcio, hoje este é composto por nove empresas. As exportações são feitas para os Estados Unidos, Porto Rico, Panamá e alguns países da América Central.

No início apenas empresas de estofados faziam parte do consórcio. Posteriormente juntaram-se ao grupo do consórcio algumas empresas de móveis complementares, como cozinhas, dormitórios e luminárias. As exportações do consórcio são para as classes A, B e C nos países atendidos, na qual os produtos possuem um padrão de média e alta-decoração. Também possuem a linha econômica (popular), mas esta enfrenta dificuldade nas vendas devido à cotação do dólar ser muito baixa, o que torna praticamente inviável a sua venda no exterior.

Das nove empresas que fazem parte do consórcio, três foram selecionadas para entrevista. A seguir apresenta-se um quadro com alguns dados destas empresas.

| Empresas | PP1 | PP2 | PP3 |
|---|------------------|------------------|--------------------------|
| Ano de Fundação | 1991 | 1979 | 1995 |
| Localização | Bento Gonçalves | Farroupilha | Bento Gonçalves |
| Número de Funcionários | 26 | 79 | 190 |
| Porte da Empresa ² | Pequeno | Pequeno | Médio |
| Faturamento Anual | R\$ 2.400.000,00 | R\$ 7.320.000,00 | R\$ 40.000.000,00 |
| Principal Produto Fabricado | Estofados | Salas de Jantar | Jogos de Quarto Infantil |
| Ano da Internacionalização | 2002 | 2001 | 1995 |
| Percentual do Faturamento Exportado em 2006 | 0% | 42% | 40% |

Quadro 5.1 – Caracterização das Empresas que Participam do Consórcio de Exportação
Fonte: Autor baseado nas entrevistas (2006).

A empresa PP1 foi criada em 1991 e possui 26 funcionários. A sua criação deu-se quando o então proprietário da organização ficou sem emprego depois do fechamento da empresa que trabalhava (área comercial). Ao tentar seguir trabalhando como funcionário de fábrica de móveis não teve êxito. Então, como conhecia muitos compradores de móveis do período que trabalhava na empresa que fechou, juntamente com um sócio fundou uma nova empresa. Para isso foram feitos empréstimos e tiveram o auxílio de fornecedores e futuros compradores.

Os produtos fabricados são poltronas em madeira, conjuntos de estofados, sofás-camas, *puff* e mesa com *puff*. São produtos destinados ao público das classes A e B.

Em 2001 a empresa passou por dificuldades financeiras devido à saída de um dos sócios. Entretanto, neste momento apesar da alta concorrência existente a crise foi superada, conforme entrevista com o diretor da empresa.

A empresa PP2, foi fundada em 1979. Um professor de ensino médio e um aluno, que com algumas economias firmaram uma sociedade na cidade Farroupilha com o objetivo de abrir uma fábrica de móveis para sala de jantar. Hoje, 53 funcionários produzem os seguintes móveis: racks; *puff*; mesa de apoio; poltronas; estante; mesa lateral e de centro; aparador; *buffet*; cadeiras e mesa de jantar; balcão; mesa de bar, cristaleiras e bares.

² De acordo com o SEBRAE (2006), a indústria que tiver de 0 a 19 funcionários é considerada uma microempresa. De 20 a 99 funcionários é uma pequena empresa. E de 100 a 199 funcionários é uma média empresa.

Os produtos são para as classes A e B. Ressalta-se também que esta empresa trabalha com projetos especiais para hotéis e projetos de móveis para sala e banheiro que são vendidos por uma grande rede de lojas no centro do país.

A PP3 é uma empresa fundada em 1995, na qual dois sócios que trabalhavam na área moveleira perceberam que havia um mercado para um tipo de móvel que as empresas não fabricavam – a linha infantil. Onze anos depois são 190 funcionários que fabricam móveis para este mercado, entre os quais: cômodas, roupeiros, berços, prateleiras e mini-camas. Também são produzidos *home theater*, estantes, *racks*, escrivaninhas, triliches, sapateiras e móveis multi-uso, como por exemplo, mesa para água e microondas. Os produtos da linha infantil são para linha alta (classes A e B), e o restante dos produtos para classe média baixa.

As empresas, o presidente e o gerente de vendas do consórcio de exportação mencionaram que no começo o consórcio tinha como proposta ser um comitê de compras. Neste, os associados fariam aquisições de matérias-primas em parceria, procurando reduzir custos. Mas, poucas compras foram realizadas devido às preferências que cada associado possuía – fornecedor, preço, qualidade, entre outras. Este comitê foi um dos fatores que levou o surgimento da aliança estratégica.

No início somente empresas de estofados faziam parte desta associação e não se denominava consórcio de exportação. A associação visou importar couro da argentina, mas este fato não se concretizou. Posteriormente foram convidadas outras empresas que fabricavam outros tipos de móveis a fazerem parte da associação. Das três empresas entrevistadas, duas foram convidadas a participar e uma foi sócia fundadora do consórcio.

Antes de pensar em atuar no mercado externo, as empresas criaram um *show room* em Garibaldi para vender seus produtos no mercado interno. Com o tempo muitas empresas acabaram saindo deste projeto, pois não estavam tendo o retorno esperado, o que levou ao encerramento do projeto. Durante este tempo surgiu a idéia de buscar mercados externos para as empresas pertencentes a esta associação.

Assim, surge o consórcio de exportação de móveis, que de acordo com o presidente, os objetivos desta associação são os seguintes: melhoria constante do *design* dos produtos; criação de novos produtos; reconhecimento; garantia dos serviços aos clientes; qualificação e a integração dos fabricantes de produtos similares, bem como os fornecedores e lojistas.

Das empresas entrevistadas, uma foi fundadora da aliança, outra começou a participar em 2001, e a terceira no final de 2002.

Um dos diretores de uma empresa define o que esta aliança estratégica representa para as empresas participantes.

“O consórcio é a grande saída, porque sozinho a gente não chega a lugar nenhum. No conjunto conseguimos compartilhar valores. Existe uma sinergia, e aposta-se em conjunto para eliminar o ato solitário de decisão. (sic).”

Um gerente de exportação comenta:

“O consórcio de exportação ajuda a definir estratégias e focos, tanto internos (produção) e externos (vendas). Além disso, qualifica a empresa, produto e profissionais.”

Pode-se mencionar que esta associação serve para orientar e auxiliar nas questões estratégicas de inserção no mercado internacional. Uma pequena empresa tem restrições quanto à tomada de decisões, principalmente por falta de informações e recursos.

Inicialmente para a formação do grupo foi buscado o auxílio de organizações como:

- APEX – Agência de Promoção de Exportações;
- SEBRAE Export do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul; e
- SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais.

Estas auxiliaram financeiramente e com informações para a criação do consórcio de exportação. A busca na qualidade dos produtos para se atuar em mercados externos, *layout* de fábrica, treinamentos, legislações, entre outros aspectos. Atualmente contribuem na associação com recursos financeiros, viabilizando a participação das empresas em feiras nacionais e internacionais.

As empresas que compõem o consórcio são na maioria de pequeno porte com média de 60 funcionários. O número total de empregados das nove empresas

são 670 pessoas. Possuem um faturamento anual de US\$ 15 milhões, e capacidade produtiva de 70 contêineres/mês de 40'³.

Todas as exportações são diretas, das empresas para o cliente no exterior, e a documentação é emitida pelo consórcio que participa de todo o processo da exportação.

Para auxiliar na busca de mercados internacionais foi contratada uma gerente de vendas. Ela visita as principais feiras de móveis no Brasil e no exterior para identificar novos mercados, tendências, materiais, produtos e principalmente contatar clientes. Auxilia na busca de informações sobre mercados consumidores, pois individualmente as empresas não conseguiriam estas informações, em virtude do alto custo.

Um dos problemas enfrentados foi que poucas empresas do consórcio exportavam e a maioria trabalhava com móveis para a classe média baixa. Assim, o consórcio buscou derrubar algumas barreiras a fim de que estas empresas pudessem trabalhar com o mercado externo. O primeiro passo foi a mudança de postura dos gestores – aprender a trabalhar através da cooperação. Em alguns casos, o foco dos negócios, pois o mercado externo era algo muito distante para algumas das empresas pertencentes ao consórcio.

Os móveis necessitaram de alterações para atender os clientes dos mercados pretendidos. Isto inicialmente provocou incerteza e insegurança. Superado este aspecto, as empresas começaram a atuar no mercado internacional, exportando através do consórcio a partir do ano de 2002.

Atualmente os produtos exportados são móveis acabados como:

- conjuntos de dormitórios, salas de jantar e complementos em madeira maciça;
- beliches, camas, roupeiros, cômodas e criados mudos em pinus;
- conjuntos de estofados e reclináveis em couro, couro, entre outros;
- racks, estantes, mesas de centro e laterais, consoles, centros de entretenimento laminados e em MDF⁴;
- cozinhas em MDF, aglomerado e madeira maciça;

³ 40' (quarenta pés) – um pé (') é igual a 30,48 cm ou 0,3048 m. Um container de 40' tem 12,192 m de comprimento 2,621 m de altura, com capacidade de 67,3 m³. (KEEDI, 2002).

⁴ MDF – *Medium Density Fiberboard* – Fibra de Média Densidade – é um painel de fibras de madeira, sendo sua composição homogênea em toda a sua superfície como em seu interior. Bastante utilizado na indústria de móveis, decoração, construção, indústria gráfica, automotiva e caixas de som. (GUIA DO MARCENEIRO, 2006).

- completa linha de lavanderia, banheiros;
- completa linha de escritório e *home theaters*;
- lâmpadas decorativas;
- tampos, bases, mesas laterais, centro e consoles em mármore e madeira maciça;
- cristaleiras e bares.

A seguir apresenta-se uma tabela com os dados de exportações do consórcio de exportação de móveis desde a sua criação.

Tabela 5.1 – Exportações do Consórcio de Exportação de Móveis (Milhões US\$)

| ANO | VALORES EXPORTADOS |
|------------|---------------------------|
| 2002 | US\$ 240 |
| 2003 | US\$ 630 |
| 2004 | US\$ 1,4 |
| 2005 | US\$ 1,1 |
| 2006 | US\$ 382* |

* Exportado até junho/2006

Fonte: Consórcio de Exportação (2006).

Através da tabela 5.1, verifica-se que as exportações de móveis do consórcio no ano seguinte a sua criação foram de US\$ 240 milhões, e em 2003 ocorreu um aumento nas vendas de 161,73%. Em 2004, as vendas externas foram de US\$ 1,4 bilhão com aumento de 123,85% em relação ao ano anterior. Em 2005 houve uma queda de 21,67%, frente a 2004. Até o mês de junho/2006 o valor exportado foi de US\$ 382 milhões.

No gráfico a seguir apresenta-se as vendas para o mercado externo do consórcio de exportação:

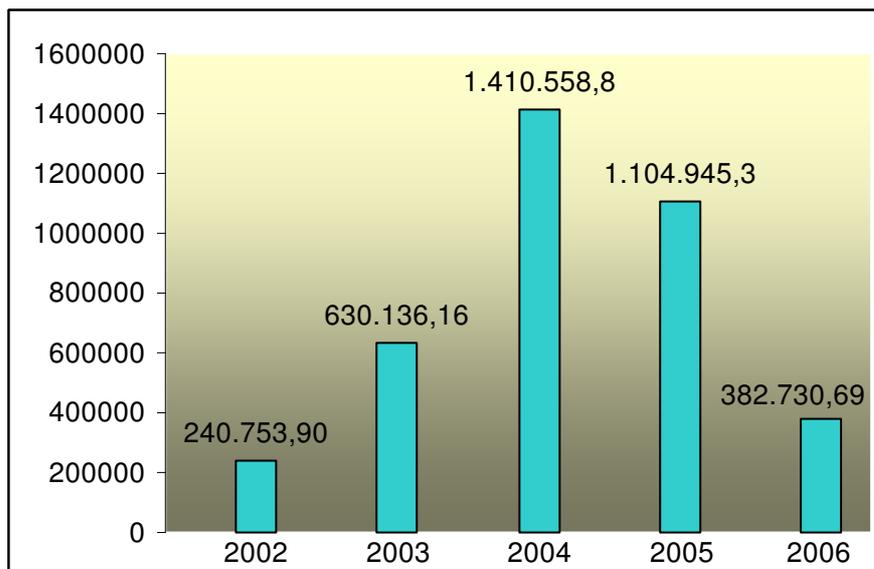


Gráfico 5.1 – Exportações do Consórcio de Exportação de Móveis (US\$)

Fonte: Consórcio de Exportação (2006).

Para o ano de 2006 a meta era exportar US\$ 3.500.000,00. O consórcio exportou apenas US\$ 382.730,69 até julho, o que corresponde a 11% da meta estipulada pelas empresas. O motivo principal alegado para os baixos valores exportados, segundo informações do presidente, seria a valorização cambial do real frente à moeda americana.

A seguir relata-se o processo de internacionalização da aliança estratégica.

5.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Depois do surgimento do comitê de compras, teve-se a idéia de buscar mercados externos para se atuar com vendas. Para isso, as entidades como APEX, MOVERGS, SEDAI, entre outras, foram de extrema importância para qualificar as empresas para a exportação. Na época, algumas das 13 empresas que iniciaram este processo de internacionalização através de consórcio de exportação, nunca haviam exportado e assim eram necessárias orientações e melhorias nas fábricas para posteriormente exportar.

Estas entidades, ainda hoje são parceiras desta aliança estratégica, auxiliando em alguns aspectos como mostra o quadro a seguir:

| Entidade | O Que Auxiliam |
|---|--|
| APEX – Agência de Promoção as Exportações | Através do projeto <i>Brazilian Furniture</i> apóia em ações voltadas à exportação, como feiras, prospecções de mercado, vinda de importadores, marketing e publicidade. |
| SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas | Prospecções de mercado, cursos, <i>designers</i> , palestras e divulgações. |
| SINDIMÓVEIS – Sindicato dos Corretores de Imóveis | Participação em feiras nacionais e divulgação. |
| MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul | Mediadora entre o Consórcio de Exportação, ABIMÓVEL e o projeto <i>Brazilian Furniture</i> , e apóia novas oportunidade e divulgações. |
| UCS – Universidade de Caxias do Sul | Cursos e divulgações. |
| SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais | Prospecções, participação em feiras e divulgação. |
| SENAI/CETEMO – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial / Centro Tecnológico do Mobiliário e Madeira | Cursos, <i>designers</i> e divulgação. |

Quadro 5.2 – Entidades Parceiras

Fonte: Consórcio de Exportação (2006).

Após as empresas estarem capacitadas para atuar no mercado externo, foi procurado um representante nos Estados Unidos. Este, além de divulgar a organização, também realizaria vendas no mercado americano.

Ainda em 2001 foi aberto um *show room* em Miami, Estados Unidos, na qual o representante foi responsável pela sua administração. Sua função era promover os produtos do consórcio bem como realizar vendas para os clientes neste país. Seu pagamento era através de comissionamento de vendas. O retorno do investimento veio no ano seguinte, quando o consórcio começou a exportar para os Estados Unidos com um valor igual a US\$ 240.753,90.

Posteriormente outras empresas foram convidadas para a internacionalização, mas estas passavam por adequações e pela avaliação de um comitê para fazer parte da associação. Deveriam atender a alguns requisitos mínimos (qualidade nos processos e produtos, organização administrativa, *layout* da fábrica, entre outras coisas). Para isso, as entidades parceiras auxiliavam na capacitação destas empresas.

Os Estados Unidos foi o mercado escolhido para começar a internacionalização do consórcio de exportação, por ser o maior mercado importador de móveis do mundo. Este país em 2005 foi responsável por aproximadamente 25% de todas as importações mundiais de móveis. Outro motivo foi que o representante era conhecido de algumas empresas, por ter realizado vendas em outros países, e passou a residir nos Estados Unidos.

As operações de exportação conjuntas acontecem mensalmente. São exportados em média três contêineres de 40', geralmente na condição de venda FOB⁵. Todos os objetivos em termos de ações para o consórcio são traçados em reuniões quinzenais na sua sede e também em reuniões extraordinárias. No início elas aconteciam nas empresas participantes da união. O motivo era para que todos tivessem conhecimento das empresas participantes.

As exportações são feitas com a marca do consórcio, não aparecendo a marca dos móveis das empresas. Esta decisão do grupo visa promover e fortalecer a marca do consórcio nos mercados alvo.

Quanto à internacionalização das empresas, a PP1 ocorreu onze anos depois de sua criação. Foi em 2002 com o auxílio do consórcio de exportação que a empresa realizou a primeira exportação para os Estados Unidos. Posteriormente foram realizadas operações para Espanha, Panamá e alguns países da África. Em 2005 exportou em torno de 2% do faturamento anual da empresa. Em 2006 não aconteceu nenhuma operação e a justificativa deste fato é que o câmbio tem inviabilizado os negócios da empresa com o mercado externo.

A PP2 começou a exportar em 2001, sendo que a primeira operação foi com o Uruguai. Atualmente exporta regularmente para cinco países: Estados Unidos, Chile, Panamá, Porto Rico e Uruguai. Esporadicamente faz algumas operações com países da África, principalmente Angola. Ainda, importa máquinas e tintas, sendo que para o último item utiliza o *drawback*⁶.

A internacionalização iniciou com a participação em feiras internacionais como expositor e isso aproximou a empresa dos grandes compradores, presentes nestas feiras. O filho de um dos sócios viaja constantemente para visitar clientes e

⁵ FOB – *Free on Bord* – Livre a Bordo do Navio – na exportação este tipo de INCOTERM, determina que a responsabilidade do exportador seja colocar a mercadoria desembaraçada dentro do navio indicado pelo importador. A partir daí a responsabilidade por perdas e danos é por conta do comprador. (KEEDI, 2002).

⁶ Incentivo Fiscal, onde a empresa importa matéria-prima sem o pagamento de impostos na importação, para industrialização e posteriormente exporta o produto.

feiras de móveis. Hoje de todo o seu faturamento, 42% são exportados, o que dá em torno de quatro operações/mês com contêiner de 40'.

A terceira empresa (PP3), pode ser considerada uma *born global* pois já nasceu exportando. Sua primeira operação de venda foi uma exportação de móveis de linha infantil para o Uruguai. Atua em mais de trinta países na América do Sul, América Central, Ásia e nos Estados Unidos.

Até 1999 os produtos da empresa eram comprados no exterior, pois os clientes é que chegavam a ela. A partir deste ano, a empresa começou a investir em participações em grandes feiras de móveis no Brasil e no mundo. Este projeto fez aumentar consideravelmente o número de clientes e de países, os quais se destinam as exportações. Algumas das feiras que participam: Las Vegas – EUA, Guadalajara – México, Mumbai – Índia e Dubai – Emirados Árabes.

O mercado externo é responsável por 40% do faturamento da empresa e segundo o gerente de exportação, a visão que a empresa tem para atuar no mercado externo, é que este propicia a diluição de riscos com maior número de clientes. São vendas pulverizadas para vários clientes e vários países. Em média são quinze operações mensais de exportação, todas em contêiner de 40'.

Para auxiliar na internacionalização do consórcio de exportação a contratação do gerente de vendas foi importante. Este é responsável por fazer visitas a clientes, prospectar e desenvolver novos mercados para o consórcio e acompanhar o desempenho dos representantes nos Estados Unidos. Viaja constantemente para a busca de informações para a associação.

Em março de 2005 o contrato com o representante de Miami foi encerrado. Após alguns estudos e informações, o consórcio de exportação decidiu transferir o *show room* para Boston, onde este começou a funcionar em novembro de 2005 sendo aquele administrado por outro representante. Atualmente são três representantes nos Estados Unidos, que realizam a divulgação e vendas dos produtos do consórcio.

Para as empresas a internacionalização através do consórcio de exportação encurtou o caminho para elas atingirem o mercado externo. Uma empresa de forma isolada teria muito mais dificuldades, além dos custos envolvidos que seriam maiores. Com apenas um ano já estavam exportando. Isso dificilmente acontece quando se trata de uma única empresa. Usualmente, este processo pode levar de três a quatro anos. Também, para internacionalizarem-se receberam capacitação e

subsídios através das entidades parceiras, que propiciou melhorias diversas nas empresas.

Analisando a internacionalização do consórcio, verifica-se que o modelo que melhor explica este processo é a Teoria dos Custos de Transação. E de acordo com esta, há a opção por um mercado receptivo ao produto e favorável à comercialização destes itens. Buscou-se a entrada neste mercado através de um baixo grau de internalização, utilizando-se de exportação direta, através de um representante nos Estados Unidos. Esta forma de internacionalização possui custos menores para as empresas.

O consórcio é classificado como promocional, pois visa divulgar e promover a associação nos mercados atendidos. (MINERVINI, 2005; BANCO DO BRASIL, 2001). Também tem foco nas vendas buscando a comercialização dos produtos produzidos pelas empresas. Além disso, é um consórcio monosssetorial, visto que as empresas participantes são de um mesmo setor.

Todas as exportações são realizadas com a marca do consórcio, decisão esta tomada no grupo que visa criar uma identidade. Possivelmente, se cada empresa exportasse com a sua marca, a associação poderia ser esvaziada. Somente cada empresa pode colocar uma etiqueta ou selo mencionando o seu nome.

Ao se analisar esta situação verifica-se que as empresas não ficam conhecidas no exterior com sua marca, mas com a marca do consórcio. Isto proporciona potencialmente uma identidade entre as linhas de móveis exportadas.

Ainda assim, a empresa tem benefícios com este fato, pois dificilmente uma pequena empresa consegue ter a marca de um produto consolidada em um grande mercado, como os Estados Unidos.

Em relação à forma de internacionalização de cada empresa verifica-se que existem diferentes orientações. A primeira internacionalizou-se com o consórcio de exportação, portanto o enfoque teórico que explicaria sua internacionalização é a Teoria dos Custos de Transação. A PP2 começou com vendas no Uruguai, aproximando-se dos pressupostos da Escola de Uppsala, ou seja, um país psiquicamente próximo com o Brasil.

A terceira (PP3), desde seu início exporta para o Uruguai, o que pode ser considerada uma *born global*. Rialp, Rialp e Knight (2005), mencionam que a visão de gestão global dos gerentes desde a fundação da empresa e a experiência prévia

dos gerentes pode auxiliar no surgimento. Nota-se que isso aconteceu através do conhecimento prévio dos seus donos.

Na próxima seção relata-se os benefícios do consórcio de exportação para as empresas participantes e os motivos da participação nesta união.

5.3 BENEFÍCIOS E MOTIVOS INDICADOS PELAS EMPRESAS AO PARTICIPAREM NO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Depois de cinco anos de união, o consórcio quebrou alguns paradigmas usuais da cultura empresarial, pois aproximou empresas concorrentes no mercado interno. Estas empresas cooperam buscando trocar informações e vender seus produtos conjuntamente para o mercado externo.

O custo para a participação das empresas no consórcio de exportação é uma mensalidade de R\$ 500,00 para a manutenção da estrutura que está localizada na cidade de Bento Gonçalves e um percentual de 3% sobre o valor FOB da operação de exportação que acontece através da associação. Este valor é utilizado para a promoção nos mercados externos e custos de participação em feiras nacionais e internacionais entre outras ações.

Os motivos que levaram a formação do consórcio segundo as empresas são:

- maior rapidez e menores custos para se internacionalizar;
- busca de informações no mercado internacional quanto a cultura, costumes e peculiaridades necessárias para atuar em determinado mercado;
- prospecção de mercados;
- busca de qualidade em processo e produto;
- desenvolvimento de novos produtos;
- conhecimento e crescimento das empresas participantes.

No decorrer do tempo o consórcio gerou alguns benefícios para as empresas, conforme constatado através das entrevistas e relatos a seguir:

- aumento nas vendas para o mercado externo das empresas que já exportavam quando adeririam ao consórcio;
- abertura de novos mercados para as empresas;
- conhecimento e atuação no mercado norte-americano;

- orientação cooperativa, fazendo com que cada empresa informe sobre seus produtos, fornecedores e processos produtivos;
- informações para as empresas em relação a custos logísticos e aduaneiros;
- *site* do consórcio que proporciona muitas consultas referentes aos produtos e empresas consorciadas;
- credibilidade relativa ao tempo de existência de cinco anos e participação em feiras nacionais e internacionais;
- marca atuante no principal mercado comprador de móveis;
- contratação de *designers* para o desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento de outros.

O diretor de uma empresa afirma:

“Para participar do consórcio, além de passar pelo comitê de avaliação da aliança estratégica, a empresa deve entender a diversidade de cada organização. Saber trabalhar em equipe, pois são nove líderes. Deve-se ter a concordância de todos e não da maioria. Saber abrir mão da prepotência. E deve haver entendimento e acordo entre as partes.”

Nota-se que cada empresa deve saber compartilhar e respeitar as empresas parceiras, pois este fato influencia a harmonia que o grupo necessita para desenvolver-se e gerar oportunidades a seus participantes.

Também foram levantadas algumas desvantagens em participar neste tipo de aliança estratégica, tais como:

- a disparidade no tamanho das empresas;
- volume e capacidade de produção das empresas;
- escolhas discordantes, como a de um representante nos Estados Unidos que não agradou algumas das empresas participantes;
- retorno financeiro abaixo do esperado;
- aspectos culturais como a dificuldade no compartilhamento e cooperação.

5.4 A COOPERAÇÃO NA CADEIA DE VALOR

A cooperação para a internacionalização acontece em várias áreas, desde o planejamento até a entrega final do produto acabado no mercado externo. Abaixo apresentam-se as atividades que as empresas atuam de forma mais cooperada. Também analisa-se se existe uma baixa ou alta cooperação em cada atividade. Por baixa cooperação entende-se um menor envolvimento das empresas em uma atividade da cadeia de valor.

- desenvolvimento de produto: são contratados *designers* para o desenvolvimento dos produtos para o mercado externo, bem como para a adequação dos produtos existentes para o país que será comercializado. Este profissional auxilia na busca de novos produtos com acabamento diferenciados para o mercado alvo. Também auxiliam na questão de tendências de cores, tecidos e modelos. O custo é dividido entre os parceiros, ou pago pelo próprio consórcio por causa das comissões que recebe em cada operação.

Uma das empresas entrevistada salientou que o acabamento é um item muito importante para os clientes internacionais e que as empresas compartilham conhecimentos sobre pinturas, cores e formas de acabamento em móveis. Isto auxilia em inovações de processos e em produtos com maior qualidade para o mercado externo e conseqüentemente para o mercado interno. Pode-se afirmar que neste item existe uma alta cooperação entre as empresas participantes do consórcio de exportação.

- produção: neste item não existe cooperação e cada empresa fabrica os produtos vendidos através do consórcio individualmente. Entretanto, já ocorreram operações em que uma empresa fabricava parte de conjuntos, como cama e roupeiro. Tinha-se um jogo de quarto, mas sem compartilhamento da produção. O compartilhamento de informações restringiu-se ao planejamento (compra de matéria-prima, desenho do modelo e tamanhos) e prazos de produção.

- distribuição: é uma das atividades que onde ocorre maior nível de cooperação. Praticamente todas as operações de exportação ocorrem compartilhadas entre as

empresas. Cada contêiner pode ter mercadorias de uma ou mais empresas que estão exportando para um mesmo cliente no exterior. A empresa é responsável por emitir alguns dos documentos (nota fiscal) e o consórcio fica responsável pelo restante (*Proforma Invoice*, *Commercial Invoice*, *Packing List*, entre outros). Os custos de envio para o exterior serão pagos conforme a cubagem dos produtos no contêiner, bem como os custos da operação de venda.

Este contêiner pode ir para o representante nos Estados Unidos. Este distribuirá para os compradores dos produtos. Em outras situações a mercadoria poderá ser enviada diretamente para o cliente.

Já ocorreram operações em que apenas uma empresa enviou mercadorias no contêiner. O consórcio tem como meta que todas estejam atuando na exportação e no mínimo exportem um contêiner por operação no valor mínimo de US\$ 7,000.00 (sete mil) por empresa.

A estufagem do contêiner acontece em uma das empresas que estarão exportando nesta operação. As outras deverão levar o produto até esta organização, que providenciará a colocação da mercadoria no contêiner. O cálculo da estufagem é feito pelo consórcio mediante as informações repassadas pelas empresas. Também, é responsável pela reserva do contêiner, frete até o porto de origem, despachante, desembaraço e outras despesas que posteriormente serão rateadas entre as empresas. Este rateio permite às empresas a diminuição dos custos.

Uma das empresas mencionou que esta cooperação leva a uma lucratividade maior. Para ela, se não ocorresse este tipo de atividade, provavelmente esta exportação seria inviabilizada principalmente se for considerado o câmbio atual.

Na distribuição, como pode-se verificar, existe uma alta cooperação entre as empresas e isso permite uma diminuição nos custos desta atividade da cadeia de valor.

- tecnologia: praticamente não há cooperação neste item. Nas fábricas de estofados a fabricação de estofados não exige alta tecnologia. Já nas fábricas de móveis (cozinhas, jogos de quartos, entre outros), alguns equipamentos são analisados em conjunto para compra, principalmente no acabamento, pois este é um dos aspectos importantes na venda do produto. Segundo informações do presidente do consórcio a tecnologia em equipamento é tratada individualmente por para cada empresa em razão dos grandes investimentos necessários.

Por outro lado, em tecnologias de processo, uma das empresas mencionou que a troca de informações referente à organização da produção e ao *layout* foi importante para uma melhoria de seu sistema de produção. A qualidade do produto é um aspecto primordial, segundo o presidente do consórcio. Deve estar dentro dos padrões de cada mercado atendido. É através das pesquisas de mercado, do representante e do gerente de vendas que as empresas buscam o aprimoramento da qualidade dos produtos lançados e comercializados no mercado internacional. Portanto, a cooperação é alta para assim ter informações para aumentar a qualidade dos produtos.

As empresas salientaram que para a qualidade do produto, o consórcio de exportação proporcionou um grande auxílio, principalmente no que se refere as embalagens, cores e tamanho. Um exemplo citado foi o dos sofás, pois este produto no exterior é maior em tamanho e profundidade, se comparado ao sofá vendido no mercado interno.

Assim, a troca de experiências e informações sobre tecnologia de processo permite fazer produtos com maior qualidade, redução de custos, maior produtividade, e em conseqüência maior lucratividade. Neste item a cooperação é baixa entre as empresas principalmente quanto à tecnologia de hardware (equipamentos) e maior quanto à tecnologia de processo.

- marketing e vendas: nesta atividade existe um alto nível de cooperação, pois a promoção é importante, para levar ao conhecimento dos clientes a marca do consórcio. As empresas utilizam propagandas e anúncios em material informativo especializado, como a revista norte-americana *Furniture Today*, especializada em móveis e decoração.

Na comercialização de produtos, somente há cooperação para o mercado internacional. Para o mercado interno, cada organização tem seus representantes ou vendedores.

O consórcio no mercado internacional, além de promover os produtos e a marca do consórcio, também realiza vendas. Algumas empresas possuem clientes no exterior que foram prospectados antes da sua entrada na aliança e não pagam comissões para o consórcio nas vendas. Se a empresa conseguir um cliente sem a intermediação do consórcio, esta também não pagará comissão.

Presentemente, são três representantes do consórcio nos Estados Unidos que fazem além da comercialização dos seus produtos, a promoção destes. Neste item, a cooperação é alta, pois uma das propostas centrais do consórcio de exportação é a realização de vendas para o mercado externo.

O desenvolvimento de catálogos para o representante em Boston nos Estados Unidos serve para mostrar todos os produtos vendidos com a marca do consórcio naquele país. Nesta cidade, o representante possui um espaço físico de 200m² para o *show room* dos produtos. Os custos de aluguel e despesas são por conta do consórcio.

São desenvolvidas pesquisas de mercados, em determinados países para a busca de informações, criação e adequação dos produtos para vendas. Estas pesquisas são subsidiadas pelo consórcio e, às vezes, com o auxílio do governo federal através do *Brazilian Furniture*. São contratadas empresas especializadas no Brasil e no exterior para o desenvolvimento destas pesquisas e geralmente envolvem grandes investimentos nestas ações.

O *Brazilian Furniture* é um programa da APEX – Brasil, tendo sido idealizado para dar maior visibilidade no exterior à produção de móveis brasileiros. Este programa, criado em junho de 2005, conta com cerca de 150 empresas participantes, sendo comandado por um grupo gestor formado por representantes dos 10 principais pólos moveleiros. Atua em ações de promoção comercial nas participações em feiras internacionais, projeto comprador e *show room*. (APEX – BRASIL, 2006).

O consórcio participa das principais feiras de móveis do mundo, tanto nacionais (Fenavem e Movelsul) como internacionais (*High Point – Estados Unidos*, Orlando – Estados Unidos e Valência - Espanha). Todos os custos de participação nestas feiras são rateados entre as empresas e o consórcio, e também recebem auxílio financeiro de instituições como a APEX através do projeto *Brasilian Furniture*.

A feira de *High Point*, nos Estados Unidos é considerada a principal feira de móveis do mundo e acontece duas vezes por ano. O consórcio possui um espaço reservado de 116m² para divulgação da sua marca no mercado norte-americano. É nesta feira que os principais compradores de móveis participam sendo em 2006 a quarta participação do consórcio.

Para a participação nestas feiras, são confeccionados catálogos para a apresentação dos produtos em três idiomas (português, inglês e espanhol), *folders*,

convites aos clientes, bem como são apresentados os lançamentos dos novos produtos de cada empresa participante da associação.

Os objetivos das participações em feiras internacionais relacionam-se à obtenção de informações sobre produtos; divulgação do grupo e de suas empresas; fechamento de negócios; transmissão de credibilidade à exportação dos produtos brasileiros; e aumento da produtividade das empresas associadas promovendo o seu crescimento no exterior.

Nas feiras estão presentes o presidente, o gerente de vendas do consórcio, os representantes e alguns diretores e/ou gerentes das empresas. Pode-se notar que para participação em feiras, existe uma alta cooperação entre as empresas.

Para o planejamento mercadológico são realizadas reuniões quinzenais, nas quais são tomadas as decisões quanto à participação em feiras, ações para promover e vender a marca e os produtos do grupo.

- Recursos Humanos: nesta atividade secundária existe um baixo grau de cooperação. No início do consórcio foram feitos treinamentos para as empresas participantes, pela inexperiência de algumas, para atuarem em mercados internacionais. Sempre que possível, o consórcio oferece treinamentos em áreas que auxiliarão as empresas a melhorar a qualidade, produto ou processo. Um dos últimos treinamentos oferecidos ao grupo por meio do SEBRAE, foi para que as empresas implantassem em suas fábricas a ISO 9001-2000. Algumas empresas participaram desta capacitação, mas não buscaram a certificação.

- serviço de pós-venda – existe uma alta cooperação entre as empresas, pois uma das funções do consórcio de exportação é o pós-venda. Os representantes nos Estados Unidos e a gerente de vendas do consórcio são responsáveis pelo pós-venda, entrando em contato (*e-mail* e telefone) ou visitando seus clientes. Também, nestas visitas realizam novas vendas, pesquisam idéias para novos lançamentos e divulgam os últimos modelos desenvolvidos pelas empresas do grupo.

No estabelecimento do preço para exportação, cada empresa é responsável pelo preço final, podendo haver ou não auxílio do consórcio. Este fica responsável por consolidar as mercadorias vendidas das empresas no contêiner (cálculo de estufagem), contratar despachante, fazer reserva de contêiner, e emitir a

documentação da exportação necessária. Neste item praticamente não existe cooperação.

O estudo do perfil do cliente, busca de novos clientes e representantes, são ações para o ano de 2006. Estão sendo realizadas visitas técnicas a feiras onde não se expõe os produtos, o que o consórcio pretende é identificar o potencial de mercado e possíveis clientes.

Uma ação que tem dado certo chama-se o Projeto Comprador, no qual o consórcio promove a vinda de importadores de móveis ao Brasil. Estes compradores conhecem as empresas do grupo e participam de feiras nacionais de móveis. Também há realização de vendas para estes compradores. No ano de 2005 dez importadores visitaram as empresas que fazem parte do consórcio de exportação.

Os grandes apoiadores do consórcio no ano de 2005 foram a APEX, SEBRAE/RS e a MOVERGS. Para promover e vender os produtos do consórcio foi investido mais de R\$ 560.000,00 no ano passado, sendo que 47% deste valor vieram de entidades externas que auxiliam com recursos financeiros e 53% foram recursos próprios. Para o ano de 2006 a previsão de investimentos é de R\$ 850.000,00.

A partir deste ano outros mercados serão focados para prospectar clientes, principalmente no mercado Europeu, e mais especificamente na Alemanha e França. Estes são o segundo e terceiro maiores compradores de móveis, respectivamente.

Verifica-se que a cooperação acontece praticamente em toda a cadeia de valor, mas em níveis diferenciados. As atividades que as empresas mais cooperam são na promoção de vendas e na distribuição nos mercados atendidos. E o que menos cooperam é na produção, por ser uma atividade específica de cada empresa que participa da aliança estratégica.

McLarty (2000) menciona que a cadeia de valor é um instrumento para o planejamento estratégico, na qual as empresas buscam alcançar a diferenciação no mercado, melhorar a eficiência operacional e selecionar uma posição competitiva. No consórcio nota-se a busca por uma eficiência operacional, que tem como consequência a redução de custos para as empresas e o aumento da lucratividade.

Através do marketing e vendas, a aliança estratégica conseguiu ser conhecida internacionalmente. A marca do consórcio é conhecida dos compradores em feiras no maior mercado comprador.

Em apenas duas atividades da cadeia de valor não existe qualquer cooperação, por ser atividades individuais de cada organização. A atividade de logística interna e a atividade de aquisição são as duas atividades que não ocorre cooperação. Entretanto, para esta última está sendo discutida alguma forma de atividade conjunta em um futuro próximo.

5.5 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO GERADO

No início da associação, a desconfiança era presente, segundo informações do presidente do consórcio, mas com o tempo isto foi superado e surgiu uma orientação mais cooperativa.

No mercado interno cada empresa tem seu planejamento. Entretanto, no mercado externo as empresas do consórcio procuram compartilhar informações que possam auxiliar na promoção e venda dos seus produtos. Informações sobre tendências de mercado, produtos, cores, acabamentos e tecidos são assuntos das reuniões, e estes podem ser úteis para a geração de conhecimento para as empresas.

O que mais gerou conhecimento e aprendizagem foi a entrada no maior mercado consumidor de móveis. Para isso, as pesquisas de mercado e o representante nos Estados Unidos trouxeram conhecimentos sobre costumes, tipos de móveis e o estilo norte-americano, totalmente diferente do brasileiro.

Esta diversidade cultural trouxe informações para estas empresas que levaram a mudança nos seus produtos e processos. Cada feira ou viagem de um associado para mercados internacionais resulta em conhecimentos compartilhados com o grupo.

Quanto às empresas que participavam do consórcio e que num dado momento se retiraram, os participantes consideram que elas acabaram utilizando o conhecimento que adquiriram no consórcio. Entretanto, na opinião dos gestores isto pode ser considerado normal desde que não prejudique um participante, seja com cópia de produto ou tentativa de vender para os clientes do consórcio.

O comprometimento das empresas resultou em benefícios, novos conhecimentos, novas vendas e maior credibilidade no mercado, o que não poderia ocorrer se cada uma isoladamente tentasse trabalhar com o mercado internacional.

Alguns conhecimentos citados pelas empresas participantes do consórcio de exportação são apontados abaixo:

- através da prospecção internacional, maior conhecimento sobre o mercado americano, um grande e exigente comprador de móveis;
- contato e acesso a grandes redes de lojas norte-americanas para a comercialização dos produtos do consórcio;
- conhecimento sobre as certificações internacionais exigidas para se atuar com exportações de móveis;
- conhecimento de como fazer um planejamento estratégico bem como a sua importância para o crescimento de uma organização. Este conhecimento foi proporcionado pelos cursos e palestras desenvolvidos na sede do consórcio;
- erros cometidos por empresas que exportavam preveniram para que o mesmo não acontecesse novamente com as empresas do consórcio;
- foco para atuar no mercado externo e não somente pensar em mercado interno, principalmente com o aumento do fluxo de comércio exterior brasileiro;
- aprendizado para o trabalho cooperativo;
- conhecimento do cenário do setor de móveis no exterior e subsídios para o desenvolvimento do planejamento estratégico;
- conhecimento sobre costumes, rituais e peculiaridades de cada país que as empresas participantes atuam.

Ao questionar as empresas se esta participação trouxe conhecimento e aprendizagem e também retorno financeiro, teve-se diferentes respostas. Para a PP1, o consórcio de exportação trouxe conhecimento e aprendizagem, porém não retorno financeiro até o momento. Entretanto, ela espera num futuro próximo que isso se concretize, sendo um dos motivos que ela continua no consórcio. Esta empresa somente exportou através deste.

A PP2 mencionou que houve conhecimento e aprendizagem, mas esperava que as empresas compartilhassem mais informações. O que notou-se foi uma maior afinidade entre algumas empresas, sendo que estas tiveram maior conhecimento e aprendizagem. Quanto ao retorno financeiro, está satisfeita.

A empresa PP3 relatou que o consórcio sempre proporciona conhecimento e aprendizagem. As experiências narradas pelas empresas participantes, as reuniões com apresentações das pesquisas de mercado e as informações dos representantes nos Estados Unidos e da gerente vendas, sempre contribuem para aumentar o conhecimento. Para ela, toda exportação deve dar retorno financeiro, caso contrário devem ser revistos seus custos e os objetivos em relação ao comércio exterior.

Um fato a ressaltar que as empresas mencionaram e que possibilitou a aprendizagem inicial, foram as reuniões ocorridas no início do consórcio. Cada reunião era realizada na sede de uma empresa participante do consórcio. Assim, todas conheciam a estrutura, o *layout* de produção, tecnologia empregada, entre outras coisas. Isso proporcionou conhecer e aprender novas formas de administrar e desenvolver melhorias nas suas empresas.

5.6 O FUTURO DO CONSÓRCIO

Após cinco anos de existência, o presidente do consórcio de exportação afirma que há um retorno financeiro para as empresas que participam do consórcio. Verificou-se com as entrevistas que algumas empresas estão satisfeitas, mas as vendas poderiam ser melhores. Uma das empresas do consórcio, não realizou nenhuma venda para o exterior neste ano. Alega que o dólar inviabiliza a exportação. Não saiu do consórcio porque espera que esta situação não permaneça por muito tempo. Também menciona que sozinha seria muito difícil atuar no comércio exterior.

A meta estipulada para vendas em 2006 dificilmente será alcançada. Até o mês de junho o valor exportado pelo consórcio corresponde a 11% do previsto. Em relação a 2005 este valor corresponde a 34,64% das vendas. Este ano as vendas tiveram uma queda considerável, e mostra que o consórcio foi afetado pela política cambial como todo o setor moveleiro brasileiro.

As empresas que se retiraram do consórcio esperavam um retorno mais imediato. Se as vendas não atingirem os níveis esperados, é possível que a empresa se retire do consórcio.

O retorno dos investimentos relativos ao processo de internacionalização de uma empresa se dá a médio e longo prazo. Porém, através de uma aliança estratégica este tempo poderá ser reduzido consideravelmente. Pelas informações obtidas, pode-se afirmar que neste caso o consórcio de exportação de móveis acelerou o processo de internacionalização das empresas do consórcio. Em menos de um ano, o consórcio viabilizou vendas para o mercado externo.

O consórcio estudado mostrou ser um consórcio promocional, pois visa apresentar e demonstrar os produtos das empresas participantes, através de visitas aos clientes, participação em feiras e publicação de catálogos de produtos conjuntamente. Também é um consórcio de vendas (ou operacional), além de promover os produtos e a marca do consórcio, realiza vendas para as empresas. É um departamento de comércio exterior comum entre as empresas que faz as negociações e o processo de venda, contratando os serviços de transportadoras, despachantes, providenciando reserva de praça, estufagem de contêiner e embarque das mercadorias no porto do Brasil.

Quanto aos seus membros, é um consórcio monosssetorial, na qual as empresas participantes são do setor de móveis acabados e complementares como conjuntos de dormitórios, estofados, móveis de sala de estar, salas de jantar, móveis para cozinha e lâmpadas decorativas.

O grupo se encontra aparentemente unido apesar das dificuldades, com perspectivas para ampliar a atuação em novos mercados principalmente no mercado europeu. Como a marca do consórcio já é conhecida por alguns compradores nos Estados Unidos e muitos compradores europeus estão presentes nas feiras na qual o consórcio participa, facilitará a entrada neste mercado.

Para 2007, o mercado internacional de móveis tem expectativa de crescimento, apesar da previsão de diminuição da importação de móveis por parte dos Estados Unidos, sendo um dos motivos pela busca do mercado europeu. A concorrência chinesa é citada como um problema, mas eles por enquanto segundo os entrevistados os produtos chineses não possuem um critério importante que é a qualidade do produto. Por outro lado, segundo o presidente do consórcio, a aliança tem prezado por este critério nas suas exportações.

As empresas entrevistadas vêem o consórcio de exportação como um fator positivo, que tem promovido treinamento e capacitação para as empresas atuarem no mercado externo. O relacionamento foi relatado como transparente e que os

empresários querem juntos aprender, compartilhar conhecimentos e crescer neste setor, considerado por todos muito competitivo.

Para crescer é necessário diferenciar-se das demais empresas. Então, a contratação de *designers* e criação de modelos de móveis funcionais tem sido necessário. Outro ponto destacado é ter um móvel com acabamento e custos competitivos. Também cada empresa deve buscar um *layout* que permita redução de custos e flexibilidade de produção.

No ano de 2007, o projeto do comitê de compras será retomado. Buscam reduzir os custos na aquisição de matérias-primas e assim ser mais competitivas nos mercados interno e externo.

5.7 EMPRESAS QUE NÃO FAZEM MAIS PARTE DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

A empresa NP1 foi fundada em 1961 e localiza-se em Farroupilha na Serra Gaúcha. Tem 45 anos de mercado e segundo o seu diretor é a mais antiga fábrica de móveis do Rio Grande do Sul. No princípio de sua história, começou com reformas de estofados, passando em seguida a criar e desenvolver seus próprios modelos de sofás e poltronas.

Atualmente possui 63 funcionários e trabalha com produção de estofados, mesas e cadeiras, sendo que seus produtos são de classe média alta. Produz mais de 50 modelos de sofás, poltronas, *chaises* e sofás-camas, nos estilos clássico e contemporâneo. Atua em todo território nacional através de representantes que realizam suas vendas. No mercado externo já exporta há mais de 20 anos, sendo que os seus principais mercados são Argentina, Uruguai, Espanha, Venezuela, Chile e Estados Unidos.

A empresa NP2 surgiu em 1975. Também está localizada em Farroupilha e tem 31 anos de existência, sendo que o seu diretor atua na área de móveis há 48 anos. No início era uma fábrica de pouco mais de 50 m² e hoje conta com uma estrutura física de mais de 5.000 m².

Atualmente com 56 funcionários produz estofados e começará a atuar em 2006 com móveis em aço inox (cadeiras e racks). Também fabrica poltronas,

cadeiras, puffs, sofás-cama e recamiês nos estilos clássicos e contemporâneos. Ao todo são mais de 80 modelos diferentes de produtos.

Começou a exportação há 15 anos, e atualmente atende 17 países em três continentes – África, América e Europa. Quanto à importação nunca realizou nenhuma operação.

O quadro 5.3 sintetiza algumas informações sobre as empresas que não atuam no consórcio de exportação.

| Empresas | NP1 | NP2 |
|---|-------------|-------------|
| Ano de Fundação | 1961 | 1975 |
| Localização | Farroupilha | Farroupilha |
| Número de Funcionários | 63 | 56 |
| Porte da Empresa | Pequeno | Pequeno |
| Principal Produto Fabricado | Estofados | Estofados |
| Ano da Internacionalização | 1986 | 1991 |
| Percentual do Faturamento Exportado em 2006 | 5% | 3% |

Quadro 5.3 – Caracterização das Empresas que não Participam do Consórcio de Exportação

Fonte: Autor baseado nas entrevistas (2006).

As informações acima indicam que são empresas de pequeno porte com mais de 35 anos no mercado e que já atuam no mercado internacional há pelo menos 15 anos, sendo que suas exportações representaram um pequeno percentual do faturamento das empresas no ano de 2006.

Na seção a seguir descreve-se o processo de internacionalização destas empresas.

5.7.1 O processo de internacionalização

O início do processo de internacionalização da empresa NP1 ocorreu em 1986 através de agentes de exportação no mercado Uruguaio e posteriormente na Argentina. Hoje, as exportações representam 5% do faturamento da empresa. Seus dirigentes têm como meta aumentar para 10% o faturamento relativo a vendas para o mercado externo. Para isso, possuem vários contatos no exterior e participam em feiras nacionais e internacionais para a busca de novos clientes.

Em relação à importação, o único produto procedente do exterior é a espuma, que tem como mercado fornecedor o Uruguai há mais de 15 anos.

A maioria das exportações é realizada com marca própria. Algumas somente levam uma etiqueta da procedência da mercadoria, sendo esta uma exigência do comprador. Antes de qualquer venda, geralmente há o envio de uma amostra do produto para que seja analisada pelo comprador. Caso necessário, este solicita alterações no produto para efetuar a compra.

De acordo com informações da empresa, a internacionalização trouxe retorno financeiro para a organização. No momento, a valorização cambial do real frente ao dólar não satisfaz as expectativas da empresa. Mas, continua fornecendo produtos e negociando com novos clientes, pois espera-se que seja passageira esta situação e com tempo o mercado externo volte a se tornar rentável.

Para a NP2, a internacionalização começou com vendas para o mercado uruguaio e posteriormente para o argentino, via agente de exportação. A empresa tem participado de diversas feiras nacionais e internacionais, na qual destaca-se a Feira de Madri. Nesta iniciou contatos com compradores russos. Em novembro de 2006, participou da feira de Dubai nos Emirados Árabes, que segundo o diretor é um país com grandes possibilidades de realização de negócios.

Hoje, em torno de 3% do faturamento da empresa provém da exportação e há meta de aumentar este índice. Ultimamente poucos negócios estão se concretizando, pois, segundo o entrevistado, o câmbio também tem dificultado suas vendas para o exterior. Entre maio e dezembro de 2005 ocorreram apenas duas operações, quando geralmente são realizadas mais de duas por mês. Mesmo assim a empresa está investindo em participação em feiras internacionais como a de *High Point* nos Estados Unidos, para qual desenvolveu um produto exclusivo.

O diretor comenta que a empresa participa nas principais feiras internacionais porque é nestas que estão os grandes compradores em potencial. Diz ainda:

“... não deve-se participar somente em um ano e sim em todos, pois os negócios começaram a vir quando estes compradores notam que a empresa não é uma aventureira no comércio internacional.”

Estas palavras do diretor salientam que muitos compradores internacionais somente realizarão negócios quando tiverem certeza que a empresa é séria e que

quer atuar como fornecedora de móveis em mercados externos. Isto significa investimentos significativos para concretização de vendas. O retorno vem somente a médio e longo prazo. Muitas empresas não conseguem suportar estes investimentos durante muito tempo, o que pode levá-las a desistir momentaneamente da internacionalização.

Todas as exportações são realizadas com a marca da empresa. Somente nos últimos meses o retorno financeiro não foi dentro do planejado, pelo fato da valorização do real perante o dólar.

Quanto aos benefícios de atuar no mercado externo, a empresa relatou que este proporciona a venda em grandes volumes; segurança quanto ao pagamento, pois as formas negociadas são carta de crédito e pagamento antecipado; crédito de impostos, tanto na esfera federal como estadual; e, a utilização do PROEX – Programa de Financiamento às Exportações em algumas operações de exportações.

Ao analisar a internacionalização destas duas empresas verifica-se alguma relação com a Escola de Uppsala, pois ambas começaram com exportações para países próximos culturalmente ao Brasil. As duas empresas começaram exportando para o Uruguai e posteriormente passaram a atuar em outro mercado (Argentina) psiquicamente próximo ao primeiro e também ao Brasil.

Deve-se salientar também que a forma de internacionalização foi a que menos teve riscos e que exigiu menores investimentos financeiros – a exportação direta. Esta forma é a mais utilizada pelas micro e pequenas empresas brasileiras, sendo, portanto, possivelmente a mais viável para este porte de empresa para atuar em mercados internacionais.

Ambas estão satisfeitas com o mercado internacional e possuem perspectivas de crescimento. Segundo elas, o ambiente macro-econômico não estaria auxiliando neste sentido, pois a política cambial tem prejudicado suas exportações. Nenhuma quer desistir do mercado internacional, mesmo com as dificuldades enfrentadas.

5.7.2 A relação das empresas com o consórcio de exportação

A empresa NP1 participou do consórcio de exportação como sócia-fundadora, quando o intuito deste era a compra de matérias-primas. As empresas unidas poderiam barganhar descontos junto as seus fornecedores, mas poucos negócios de compra de mercadorias ocorreram. Assim, teve-se a idéia de buscar novos mercados no exterior para as empresas participantes.

Segundo o entrevistado, no início do consórcio tinha-se receio de cópias de produtos. Com o tempo, as empresas teriam notado os benefícios do compartilhamento de informações, principalmente quando se tratava de saber sobre os fornecedores de matérias-primas e seus custos.

Para o desenvolvimento do consórcio, de acordo com o diretor da empresa, o SEBRAE, a APEX e o SEDAI foram organismos importantes para a sua constituição. A empresa participou durante um ano do consórcio, mas depois retirou-se pois este não atendeu às suas expectativas. Foram realizadas poucas operações e os custos eram altos para se manter no consórcio, segundo o entrevistado.

As vantagens de participar num consórcio de exportação apontada pela empresa foram a experiência adquirida e as informações compartilhadas entre as empresas. Também ressaltou o conhecimento e atuação com vendas no mercado consumidor de móveis dos Estados Unidos. Depois de ter saído do consórcio, a empresa não realizou mais exportações para este país, apenas contatos que até o momento não se concretizaram em vendas.

A empresa NP2 participou do consórcio de exportação desde a sua criação e percebeu que este traz aprendizado e informações para as empresas. No início, o planejado era realizar compras em conjunto, para assim diminuir custos na matéria-prima e frete para a indústria. Poucas compras foram realizadas, pois cada empresa possuía fornecedores diferenciados. Este fato teria gerado conflito entre fornecedores. Assim, foi decidido que o consórcio deveria buscar informações e vendas no mercado externo para auxiliar no crescimento das empresas participantes deste consórcio.

Salienta-se que as empresas NP1 e NP2 realizaram poucas vendas através do consórcio. Além disso, as vendas ocorreram diretamente para clientes que já compravam antes destas empresas fazerem parte do consórcio.

Há dois anos a empresa saiu do consórcio por não ter atingido as metas de vendas. Os custos para se manter sócia eram altos e as vendas não aconteciam como o previsto. Elas aconteciam regularmente para poucas empresas, o que levou a empresa a buscar o mercado internacional isoladamente.

Como vantagens em participar do consórcio, a empresa relata as experiências compartilhadas de atuar no mercado americano, que é mais exigente quanto ao desenvolvimento dos produtos. Também proporcionou o acesso a informações sobre o comércio exterior que a empresa não tinha até o momento. Ela reconhece que estas informações são difíceis de obter quando se atua individualmente. Como exemplo cita os altos custos necessários para se fazer uma pesquisa de mercado. Contudo, a organização não apontou desvantagens em participar do consórcio de exportação, além das vendas baixas.

Verifica-se que as duas empresas esclarecem que este tipo de aliança estratégica é importante, devido ao alto custo na busca de informações sobre o mercado externo. Como não estavam tendo retornos financeiros, elas optaram por deixar o consórcio para atuarem sozinhas nas suas vendas externas. Deste modo, pode-se afirmar que uma empresa somente acredita e investe em uma aliança estratégica se esta lhe proporcionar ganhos. Caso contrário existe uma grande possibilidade desta organização deixar de fazer parte do grupo, fato mencionado por Venkatraman e Ramanujam (1986).

Ao entrarem como sócias do consórcio de exportação, estas duas empresas já estavam internacionalizadas. Assim, este foi momentaneamente um meio de melhorar os conhecimentos sobre o mercado externo bem como de buscar e compartilhar informações com as empresas participantes. Mesmo com a saída de ambas do consórcio, elas continuam investindo em feiras internacionais para divulgação e comercialização de seus produtos.

O que impactou na saída da união, é que ambas não estão atuando no principal mercado comprador de móveis, os Estados Unidos, foco principal do consórcio estudado. Os contatos neste mercado existem, mas não foi feita nenhuma operação. Somente venderam quando participaram da cooperação.

Relata-se a seguir o que as empresas mencionaram em relação à cooperação entre as empresas no consórcio de exportação durante a sua participação no grupo.

5.7.3 A cooperação entre as empresas

De acordo com as empresas NP1 e NP2, a cooperação se deu nos seguintes aspectos:

- desenvolvimento de produto: uma das empresas (NP1) mencionou que aconteceu em apenas uma oportunidade. Com o auxílio de um designer contratado, foram desenvolvidos três modelos de sofá em couro para o mercado norte-americano. Esta cooperação foi entre as empresas que fazem estofados e resultou em exportações.

É importante salientar que nenhuma outra empresa mencionou sobre esta cooperação. Pelas informações obtidas, rotineiramente o desenvolvimento do produto é um trabalho específico de cada empresa. Somente utilizam as informações que as pesquisas de mercado e participações nas feiras proporcionam para a criação de novos produtos da empresa. Deste modo, usualmente há pouca cooperação no desenvolvimento de produtos.

Após a saída do consórcio, as duas empresas continuam pesquisando através de feiras internacionais e clientes no exterior as tendências de móveis para o desenvolvimento de novos produtos. A contratação de *designers*, também foi citada como um dos principais meios para lançamentos das novas linhas de produtos para as feiras internacionais e brasileiras.

- distribuição: toda a distribuição no exterior era realizada com a divisão de custos, pois, geralmente as empresas dividiam o contêiner para envio de mercadorias ao exterior. Este compartilhamento da utilização reduzia custos de frete e seguro no mercado interno para as empresas, pois uma empresa individualmente não conseguiria arcar a cubagem total do contêiner com a venda dos seus produtos.

Todas as vendas eram no Incoterm FOB, ou seja, disponível para o importador no Porto de Rio Grande dentro do navio indicado pelo comprador. Esta consolidação também beneficia o importador, pois este terá um custo menor para levar a mercadoria até o seu país. Através desta, o importador pode comprar poucos itens e de várias empresas de móveis.

O pedido mínimo era de US\$ 7,000.00 por empresa. Valores menores não eram economicamente viáveis segundo cálculos do consórcio de exportação.

Depois da saída da aliança estratégica, a empresa tem procurado negociar com o exterior um container completo com seus produtos. Nenhuma das empresas está tendo dificuldades neste aspecto. Para isso, utilizam o contêiner de 20' e em compras maiores um contêiner de 40'.

- marketing e vendas: são representantes que realizavam vendas para as empresas do consórcio. Nos Estados Unidos, foi mencionado o agente com o *show room* em Miami, no qual as vendas eram realizadas.

Esta comercialização de forma conjunta visava à redução de custos. Estes eram divididos entre as empresas para a manutenção do *show room*. Uma parte percentual da venda era reservada ao consórcio para que investisse em ações conjuntas – pesquisas de mercado, feiras, entre outras ações.

A não participação do consórcio de exportação levou as empresas a participar individualmente das feiras internacionais e também ter pessoas viajando para prospectar mercados e visitar clientes. Ambos diretores das empresas mencionaram que seus filhos assumiram a continuidade da internacionalização das empresas e que não teve impactos neste processo depois da saída do consórcio.

Na promoção de vendas é que as empresas mais cooperavam segundo as empresas que estão fora do consórcio. Elas buscavam auxílio de instituições de fomento para participar em feiras. Isto compreendia a divisão de custos no envio dos materiais e a elaboração de catálogos com produtos e informações do consórcio. Na época, foram realizadas várias pesquisas de mercado visando saber o que o mercado precisa em termos de móveis, incluindo tendências, matérias-primas utilizadas, legislações do país e possíveis compradores.

Com a saída, as duas empresas NP1 e NP2 continuam participando nas feiras internacionais como expositores. Utilizam de agentes de exportação em determinados mercados, dentro dos quais fazem a divulgação e a comercialização dos produtos.

São confeccionados catálogos para envio e divulgação dos lançamentos a estes agentes de exportação e clientes. Segundo um dos diretores de uma empresa, deve-se buscar adequar-se ao contexto enfrentado, mas não deixar de promover o seu produto no exterior. Mesmo que isso signifique diminuir drasticamente o investimento, nunca estas empresas deveriam deixar de estar presentes nos eventos em que estão os principais compradores mundiais de móveis.

Ambas as empresas com a saída do consórcio de exportação, desenvolveram estratégias individuais para dar seqüência ao seu processo de internacionalização. Não pretendem deixar de atuar no mercado externo, pois este além de possibilitar melhor resultado financeiro, segundo os entrevistados, também propiciaria um grande conhecimento em termos de geração de inovações e criação de produtos.

Analisando as informações, verifica-se que há poucas diferenças em relação às descrições dos participantes atuais do consórcio no que se trata da cooperação ao longo da cadeia de valor. Pode-se afirmar que a cooperação ocorre em atividades que a empresa teria maior necessidade de investimento.

A empresa NP1 cooperou com outras empresas no desenvolvimento de produto, por exemplo. Verifica-se também que a cooperação ocorre na promoção das vendas dos produtos, aqui buscadas através de várias ações ligadas à divulgação e à marca do grupo.

A marca é um ponto a destacar, pois com a saída das empresas do consórcio de exportação, cada empresa começou a atuar e promover a sua marca individualmente, o que não ocorria anteriormente. O custo para este acontecimento e o seu retorno são maiores, mas isso é compensado pela valorização que a empresa pode ganhar no exterior, em conseqüência no mercado interno.

A aliança trouxe benefícios (conhecimento, prática e experiência), mas em termos de negócios, e retorno financeiro não foi satisfatório para estas empresas, o que levou a saída destas do consórcio. Quanto a este, ambas reconhecem que é uma forma positiva de se atuar no exterior, pois envolveria investimentos consideráveis para o porte das empresas que apenas retornarão no longo prazo.

Por último, estas empresas vêem a internacionalização como um processo irreversível e necessário, não podendo somente pensar em mercado interno. A atuação em outros mercados proporciona melhores lucros e a possibilidade de crescimento. Esta expansão seria uma constante busca de novidades e originalidade nos produtos.

A seguir apresenta-se um quadro resumo da análise do consórcio de exportação de móveis:

| Itens Analisados | Consórcio de Exportação |
|--|--|
| Teoria que melhor explica a internacionalização | Teoria dos Custos de Transação |
| Principais motivos para as empresas participarem no Consórcio de Exportação | <ul style="list-style-type: none"> - prospecção de mercados; - busca de informações no mercado internacional; - experiências adquiridas nas exportações. |
| Principais dificuldades encontradas na participação do Consórcio de Exportação | <ul style="list-style-type: none"> - disparidade no tamanho das empresas; - aspectos culturais como a dificuldade no compartilhamento de informações; - retorno financeiro (algumas empresas); - concorrência chinesa. |
| Principais Benefícios na participação do Consórcio de Exportação | <ul style="list-style-type: none"> - aumento nas vendas; - abertura de novos mercados; - conhecimento e atuação no mercado norte-americano. |
| Conhecimentos e Aprendizagem | <ul style="list-style-type: none"> - certificações internacionais; - tipos, modelos e <i>designer</i> de móveis nos mercados em que atuam; - entrada no maior mercado comprador de móveis. |
| Atividades onde existe alta cooperação na cadeia de valor | <ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de produto; - distribuição; - marketing e vendas; - serviço de pós-venda. |
| Atividades onde existe baixa cooperação na cadeia de valor | <ul style="list-style-type: none"> - produção; - tecnologia; - recursos humanos |

Quadro 5.4 – Resumo da Análise do Consórcio de Exportação

Fonte: Autor baseado nas entrevistas (2006).

6 ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Após apresentar o consórcio de exportação, as empresas entrevistadas que são participantes e as empresas fora do consórcio, esta seção busca analisar estes dados com alguns dos pressupostos das teorias em internacionalização de empresas.

O processo de internacionalização compreende algumas barreiras que podem impedir a empresa de atingir um mercado específico. A falta de informações, de recursos humanos e financeiros são barreiras usuais à internacionalização de pequenas empresas. Isto foi detectado nas organizações entrevistadas, que mencionaram o idioma, o acesso a informações, os custos envolvidos na participação em feiras, o custo das pesquisas de mercado e o receio do desconhecido como barreiras que dificultam a internacionalização de pequenas empresas de móveis no mercado internacional.

Os motivos para a internacionalização são vários, incluindo: busca de novos mercados; acesso a matéria-prima; busca de eficiência de produção e maior conhecimento; menor risco de dependência de mercado ou moedas; experiências com os mercados que atuam, entre outros. (GRINGS E RHODEN, 2005). Ao analisar os motivos indicados nas entrevistas, verifica-se que alguns são citados na literatura. Outros foram citados adicionalmente, como a busca de qualidade em processo e produto, o desenvolvimento de novos produtos e busca de crescimento das empresas.

Em relação aos enfoques teóricos de internacionalização, foram utilizados dois para esta análise. Um é baseado nos pressupostos do comportamento organizacional – a Escola de Uppsala. E o outro aborda primordialmente critérios econômicos – a Teoria dos Custos de Transação.

Na Escola Uppsala, o processo de internacionalização é considerado uma consequência do crescimento da empresa. Geralmente começa por exportações e posteriormente é seguido por investimentos diretos. Quase sempre inicia em países que são psicologicamente parecidos com o país de origem da empresa. Depois a empresa passa a atuar em países diferentes, aproveitando-se do conhecimento e

experiência do primeiro processo de atuação fora de seu mercado. (HILAL E HEMAIS, 2002; JOHANSON E VAHLNE, 1977; JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Quanto a Teoria dos Custos de Transação no enfoque da teoria da internalização, o motivo de uma empresa internacionalizar-se é a busca da maximização do lucro. Qualquer produto pode ser interiorizado em países estrangeiros desde que traga vantagens nos custos de transação. (BARRETO, 2002; CARNEIRO; DIB; HEMAIS, 2005; DUNNING, 1980; 2001).

As entrevistas mostraram que o enfoque que melhor explica a internacionalização do consórcio de exportação seria a teoria dos custos de transação. Verificou-se que a busca pelo mercado norte-americano foi pelo potencial de vendas e pelas vantagens nos custos de transação que os produtos das empresas possuem.

Primeiramente, ocorreu um processo de adequação das empresas e dos produtos por estas produzidos. Apenas depois, as empresas começaram a atuar efetivamente no mercado norte-americano. O produto tem sido competitivo com qualidade e preço para o comprador no mercado norte-americano conforme informações dos entrevistados. Essa adequação foi essencial, sendo que as informações foram provenientes de pesquisas de mercado e de representantes daquele mercado.

No enfoque dos Custos de Transação na teoria da internalização, as falhas de mercado tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos seriam condições que levariam uma empresa a internacionalizar-se. (CARNEIRO; DIB; HEMAIS, 2005). O consórcio estudado teve uma oportunidade com o representante que começou a residir nos Estados Unidos e propiciou o início das operações neste mercado.

Algumas vantagens da internalização auxiliaram na internacionalização, como custos de câmbio e maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios. O consórcio utilizou de uma mão-de-obra e matéria-prima comparativamente mais barata em relação a outros países. A qualidade e adequação já estavam presentes nos produtos e o câmbio era favorável para a realização de exportações no início do consórcio.

Neste ano, através das entrevistas, foi afirmado que uma dessas vantagens não existe mais. O câmbio que foi favorável no início da internacionalização do

consórcio deixou de ser. Muitas empresas estão apreensivas com a valorização do real em relação ao dólar norte-americano, pois isto acarretaria em menor ganho por dólar exportado.

Quanto às formas de atuar no mercado externo, na Teoria dos Custos de Transação, Barreto (2002) relata a seguinte ordem: (1º) exportação, (2º) investimento direto e (3º) licenciamento. O consórcio de exportação começou com exportações diretas para clientes e para o representante nos Estados Unidos. Não foi mencionado durante as entrevistas que o consórcio pretende mudar a forma de se atuar no mercado externo.

Esta forma de internacionalização exige um menor envolvimento da empresa se comparado à construção de uma nova unidade de produção em outro país. Também não envolve grandes investimentos financeiros e geralmente as pequenas empresas utilizam-se desta forma para atuar no mercado internacional. (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004; LOREIRO E SANTOS, 1991).

É importante salientar que embora o consórcio tenha levado a um aumento nas vendas para o mercado externo, neste ano haverá queda nos totais vendidos. Houve a abertura de novos mercados e criaram-se ações cooperativas. Há uma busca de entendimento quanto à diversidade de cada organização visando o trabalho em equipe, acreditando estas que deste modo o consórcio crescerá.

De acordo com Young (2001) e Jones (1999), a internacionalização é um processo de envolvimento crescente. À medida que adquire experiência, a empresa tenderia a procurar o aumento do número de mercados e clientes a atender. O consórcio de exportação teve como primeiro mercado os Estados Unidos, depois Panamá, Porto Rico. Agora está buscando outros mercados fora da América, sendo sua intenção o continente europeu. O fato da marca já estar presente nas principais feiras no mercado americano poderá auxiliar nesta busca. Os compradores europeus estão presentes nestas feiras e alguns conhecem a marca do consórcio.

O conhecimento organizacional com o uso da informação como um recurso estratégico pode mudar a natureza da competição entre empresas e criar vantagens competitivas sustentáveis para aquelas que melhor souberem aproveitar as potencialidades tecnológicas. (VASCONCELOS, 2001).

O uso da informação foi importante para gerar conhecimento e aprendizagem. As empresas compartilham informações para auxiliar na promoção e na venda de seus produtos como: tendências de mercado, produtos, cores, tecidos e

acabamentos. O resultado foi a inserção no maior mercado importador de móveis, os Estados Unidos.

Estas informações juntamente com as pesquisas de mercado proporcionaram algumas mudanças em processos produtivos e adaptação de produtos. Isto é importante, pois sem estas mudanças seria mais difícil a atuação fora do país. Este ponto foi salientado por alguns dos entrevistados. A busca de informação e contratação de *designers* foi necessário para as mudanças nos produtos. No processo produtivo houve a necessidade de adequações para melhoria de aspectos como *layout* da fábrica e acabamento dos produtos.

De acordo com Nonaka & Konno (1998), o conhecimento é adquirido nas experiências próprias ou nas reflexões de outras experiências. Este conhecimento pode vir de grupos de trabalho, círculos informais e reuniões. A integração do conhecimento e a aprendizagem das empresas participantes do consórcio ocorrem nas reuniões que acontece na sede deste. As experiências narradas por cada participante e informações obtidas têm permitido a geração de novos conhecimentos para as empresas.

Tanto o conhecimento tácito como o explícito estão presentes neste processo. O tácito é enraizado em ações e em experiência de um indivíduo. O conhecimento explícito pode ser expresso nas palavras, dados e manuais. (NONAKA E KONNO, 1998). Ambos os tipos de conhecimentos são compartilhados no consórcio de exportação. Algumas empresas possuem a experiência da internacionalização, por atuarem nos mercados fora do Brasil antes de participar no consórcio de exportação, caracterizando o conhecimento tácito. E o conhecimento explícito vem por meio das pesquisas de mercado discutidas pelos membros do consórcio.

Todas as empresas entrevistadas reconhecem que o consórcio tem trazido conhecimento e oportunidade de aprendizagem para os participantes. Uma empresa destacou que espera que se compartilhem mais informações, pois no consórcio existem empresas com afinidades que acabariam aprendendo mais.

O conhecimento e aprendizagem ocorridos devem auxiliar na internacionalização. As empresas não mais participantes também comentam que o conhecimento proporcionado para as empresas do consórcio foi importante. Mesmo depois de sair do consórcio, estas utilizam os conhecimentos e aprendizados adquiridos durante a sua permanência.

Wang e Nicholas (2005) comentam que os sócios da aliança precisam perceber que existe valor somado (conhecimentos) ou a aliança não sobreviverá. É importante monitorar e avaliar até que ponto foram satisfeitas as expectativas dos sócios, para que estes não desistam do consórcio. Se o consórcio não der o retorno esperado, que no caso das duas empresas era primordialmente aumento de suas vendas, a tendência é a empresa deixar de fazer parte do consórcio.

Outro ponto a salientar no conhecimento organizacional é que a geração do conhecimento não aconteceu somente entre as empresas (conhecimento interno). Existiu e continua existindo um aporte de conhecimento externo, proveniente das organizações e associações parceiras como a APEX, SEBRAE, SEDAI, ABIMÓVEL entre outras. Estas organizações auxiliam direta ou indiretamente com ajuda financeira, cursos e eventos com o objetivo de capacitar as empresas participantes do consórcio de móveis.

Ao analisar a cadeia de valor do consórcio de exportação, verifica-se que a cooperação nas diversas atividades ocorreu de forma não homogênea, tanto nas atividades primárias como nas de apoio. Existe uma alta cooperação no marketing e vendas, principalmente na comercialização dos produtos, promoção das vendas, participação em feiras e no pós-venda.

Uma outra atividade em que existe uma alta cooperação entre as empresas é a distribuição. As operações de exportação são compartilhadas, sendo que até quatro empresas podem enviar mercadorias em um mesmo contêiner para o exterior. Assim, os custos de logística são rateados entre as empresas e isso, segundo uma das empresas, aumenta a margem de lucro da operação.

Outras atividades como produção, tecnologia e estabelecimento do preço de exportação existe uma baixa ou desigual cooperação. Estas atividades são específicas de cada organização. Quanto à produção e tecnologia, somente troca-se conhecimentos sobre processo produtivo e *layout*, que indiretamente podem reduzir custos de produção, melhorar a qualidade e a produtividade. Quanto à tecnologia de equipamentos, esta exige maiores investimentos e cada empresa age individualmente na sua busca.

Verificou-se assim que a cooperação é maior em aspectos ligados às atividades primárias de logística externa, marketing, vendas e serviços. São atividades que acontecem no exterior, envolvendo maiores custos e maior necessidade de conhecimento específico. O porte das empresas e suas limitações

levam a buscar esta cooperação. Diminuem-se custos com a distribuição consolidada, participação conjunta em feiras, vendas através de um *show room* compartilhado e pós-venda. A atuação individual dificilmente teria o mesmo resultado nos prazos relativos ao consórcio de exportação analisado.

Quando se trata das atividades de apoio e a atividade primária de logística interna, existe uma baixa cooperação. Estas atividades dependem mais da empresa e são internas a esta. A cooperação é mais difícil em se tratando de desenvolvimento de tecnologia e infra-estrutura, pois são necessários investimentos significativos e individuais.

Deste modo, analisando o consórcio de exportação, verifica-se que este conseguiu uma internacionalização em curto prazo. Infante e Campomar (1986) mencionam que o consórcio funciona como um departamento de comércio exterior comum das empresas consorciadas e que este facilita a inserção das empresas de pequeno e médio porte no comércio internacional.

Notou-se que as empresas possuíam necessidades semelhantes relacionadas à busca de clientes e de informações sobre os mercados, produtos e acabamentos. O consórcio tem servido para satisfazer estas necessidades. A experiência em mercados internacionais e informações técnicas (processo produtivo e acabamento no produto, por exemplo) auxiliaram no aumento do conhecimento das empresas participantes.

A escassez de recursos para atuar em mercados internacionais tem levado à cooperação. Isto está trazendo alguns benefícios salientados pelas empresas como: o aumento das vendas e abertura de novos mercados; mais informações sobre o mercado externo; inserção no exigente mercado norte-americano; marca consolidada; seriedade visando uma maior atuação no exterior; e, desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento de outros com o auxílio de *designers* contratados pelo consórcio.

Algumas desvantagens foram encontradas, como as relacionadas à individualidade das empresas. Nas entrevistas, algumas empresas mencionaram que na cooperação não existe individualidade, ou seja, a preocupação de que seu parceiro terá mais vantagens do que sua empresa. Entretanto, uma organização informou que em alguns aspectos a desconfiança está presente (revelação do custo da matéria-prima paga aos fornecedores, por exemplo). Ainda assim, as empresas citaram que esta estaria diminuindo entre as empresas participantes do consórcio.

Lima e Carvalho (2005) comentam que este aspecto pode romper uma aliança e que para resolver isto seria necessário profissionalismo dos gestores do consórcio e empresas.

Outra desvantagem possível verificada é que a marca das empresas não é utilizada nas vendas para o exterior, pois as exportações acontecem com a marca do consórcio. Cruz e Darbiely (2005) explicam que na criação de um consórcio de exportação desenvolve-se uma marca para ser utilizada no exterior.

Finalmente, há a desvantagem da autonomia (CRUZ E DARBIELY, 2005). No consórcio de móveis, prevalecem as decisões da maioria das empresas, mesmo que uma delas não esteja de acordo com a ação a ser tomada. Foi um dos pontos citados pelas empresas que saíram da aliança, em que os benefícios do consórcio não contemplavam todas as empresas. Nos investimentos em promoção, algumas empresas discordavam do meio utilizado ou do valor envolvido. A escolha do representante de Miami teria sido precipitado por uma das empresas. Posteriormente, este representante foi substituído. Uma das reclamações presentes é que o consórcio não estaria gerando vendas para todas as empresas, algumas realizando mais operações de vendas externas do que outras. Isso levou algumas empresas a abandonar o consórcio de exportação.

Então, baseando-se nos dados analisados, pode-se afirmar que o consórcio de exportação pode ser uma das formas de pequenas empresas atuar em mercados internacionais, superando algumas das barreiras usuais existentes no processo internacionalização.

7 CONCLUSÕES

O presente trabalho analisou um consórcio de exportação de móveis da Serra Gaúcha. No seu início, eram empresas reunidas em uma associação com o intuito de reduzir seus custos de aquisição de matérias-primas através de um comitê de compras. Deste comitê surgiu a idéia de busca de mercados internacionais que contou com a ajuda de algumas organizações como SEBRAE, SEDAI, APEX e ABIMÓVEL. Assim, criou-se uma aliança estratégica de pequenas e médias empresas para auxiliar no processo de internacionalização destas.

Neste estudo, cujo objetivo geral foi analisar o processo de internacionalização de empresas a partir de um consórcio de exportação, primeiramente, descreveu-se este consórcio para depois identificar as motivações que levaram as empresas a participar da aliança, os benefícios e dificuldades identificadas. Também analisou-se como o conhecimento organizacional gerado é compartilhado pelos membros do consórcio.

Verificou-se que o consórcio promoveu a capacitação das empresas, a adequação dos seus produtos e a inserção no mercado internacional. Em menos de um ano, o consórcio de exportação estava atuando nos Estados Unidos, o maior país importador de móveis. Porto Rico, Panamá e alguns países da América Central também são destinos dos produtos do consórcio.

Analisando o processo de internacionalização, observou-se que o modelo teórico que melhor explica este processo é a Teoria dos Custos de Transação. O consórcio de exportação internacionalizou-se em um mercado que possibilitou a aceitação dos seus produtos e a maximização de lucros. No início de sua internacionalização, o câmbio auxiliou (teoria da internalização), pois a cotação do real na época incentivou à exportação de produtos.

Este processo de internacionalização foi mais rápido comparado a uma empresa que busca atuar no exterior com o mesmo escopo de atuação do consórcio. No início, o consórcio formou-se com empresas que atuavam em mercados internacionais e empresas que não tinham nenhuma experiência. O compartilhamento de conhecimentos e experiências das empresas, as pesquisas de mercado, a participação em feiras nacionais e internacionais e o treinamento e

preparação das entidades parceiras, auxiliaram conjuntamente o processo de internacionalização do consórcio.

No atual momento, o consórcio de exportação pretende aumentar os mercados de atuação. Está prospectando o mercado europeu, pois este assim como os Estados Unidos é um grande comprador. Algumas das empresas participantes deram seqüência ao seu processo de internacionalização buscando mercados sem ajuda do consórcio, mas sem abandonar os mercados focados pelo consórcio.

Quanto às empresas que não mais participam do consórcio de exportação, verificou-se que após a saída, estas deram prosseguimento ao seu processo de internacionalização. Para isso utilizaram de representantes e de participação em feiras internacionais.

Ao longo da cadeia de valor, uma grande cooperação nas atividades de logística externa (distribuição) e na divulgação dos produtos no exterior através de feiras, *folders*, *show room* e anúncios em revistas ligadas ao setor moveleiro. Nas vendas e serviço de pós-venda, também existe uma maior cooperação, sendo importante a atuação dos representantes e do gerente de vendas do consórcio. No desenvolvimento de produtos também identificou-se cooperação entre as empresas do consórcio.

Nas atividades de logística interna, compras de insumos e matérias-primas, desenvolvimento de tecnologia e infra-estrutura da empresa, identificou-se que o nível de cooperação é menor. Estas atividades são mais individuais. Cada empresa procura desenvolver o que é melhor para ela. Às vezes, a cooperação acaba acontecendo através de troca de informações sobre experiências, acabamentos em móveis, entre outras coisas.

A cooperação proporcionou alguns ganhos para as empresas participantes do consórcio de exportação, principalmente relacionados à redução dos custos. Entre estes podem ser citados: custos de comercialização, de participação em feiras, de pesquisas de mercado, de envio de amostras e produtos para o exterior.

Através do consórcio, tem sido possível a obtenção de auxílio financeiro de organismos governamentais. Estes recursos têm auxiliado o consórcio a estar presente nas principais feiras internacionais de móveis. Também viabiliza a contratação de *designers* que desenvolvem novos produtos e projetam adequações para os existentes. Por fim, subsidia as pesquisas de mercados realizadas para busca de informações sobre clientes, produtos e especificações técnicas.

A cooperação entre as empresas tem proporcionado ao consórcio de exportação uma internacionalização com maior rapidez e a atuação em grandes mercados compradores de móveis. No início do processo de internacionalização eram 13 empresas, chegando a ter 24. Hoje, nove empresas fazem parte deste. Os valores exportados tiveram aumentos expressivos nos anos de 2003 e 2004 e queda em 2005. Neste ano, as vendas estão em baixa, sendo que o principal motivo apontado é a taxa de câmbio.

Esta queda nas vendas pode ser o motivo para a saída de empresas do consórcio. Foi o que identificou-se nas empresas entrevistadas que não mais fazem parte do consórcio. Um outro risco é a desconfiança entre o grupo, ou seja, a percepção que uma empresa possa estar ganhando mais que outra. Estes aspectos estão sendo trabalhados nas reuniões para que não gerem um descontentamento nas empresas participantes e assim não comprometa as metas existentes para o consórcio de exportação.

Mesmo com a redução nas vendas para o exterior, o consórcio continuará investindo em ações visando o aumento destas. A participação nas principais feiras, o projeto comprador e inserção no mercado europeu serão ações utilizadas para dar continuidade ao processo de internacionalização. Isto reforça o interesse das empresas no mercado externo. Salienta-se também que o próximo passo a ser buscado pelo consórcio é retomar a idéia inicial que o originou, que foi a criação de um comitê de compras para negociarem juntas a aquisição de insumos e matérias-primas.

Uma limitação do estudo foi referente à utilização do estudo de caso único como método para a realização do trabalho. Segundo Yin (2005), uma preocupação comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica. Deste modo, a partir deste estudo, não pode-se afirmar que as informações relatadas e analisadas serão observadas em outro consórcio de exportação. Mesmo assim, alguns aspectos recorrentes na literatura foram constatados na pesquisa: criação de uma marca, participação em feiras internacionais para divulgação e comercialização dos produtos, distribuição compartilhada no mercado externo, busca de conhecimento e aprendizagem através das experiências das empresas, e pesquisas de mercado desenvolvidas em conjunto.

Como sugestão de próximos estudos para o assunto consórcio de exportação, propõe-se estudos comparativos entre dois ou mais consórcios que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes. Também, pode-se comparar um consórcio brasileiro com um consórcio de outro país, como Argentina ou Itália.

Outra sugestão seria fazer um levantamento sobre os consórcios de exportação existentes no Brasil e em que setores atuam. Pode-se analisar a internacionalização destes consórcios, a cooperação na cadeia de valor e o conhecimento e aprendizagem compartilhado pelas empresas nesta aliança estratégica.

Por fim, após a realização deste estudo pode-se apontar alguns aspectos relacionados à internacionalização de empresas via consórcio de exportação: primeiramente é uma estratégia de internacionalização que permite às pequenas empresas atuarem em mercados externos de forma conjunta reduzindo custos na busca de informações, divulgação e comercialização de seus produtos.

Há assim uma aceleração do processo de internacionalização destas empresas, que no caso do consórcio de móveis, foi em torno de um ano. Geralmente este prazo é maior, por envolver custos relativamente altos e que não são suportados pelos pequenos negócios.

A experiência das empresas e as informações relativas ao mercado internacional são usualmente repassadas às demais, contribuindo na aprendizagem do grupo. Isto pode evitar que se cometam erros e que ocorram falhas no processo da internacionalização.

Algumas dificuldades são superadas com o auxílio do consórcio, que funciona como um departamento de exportação conjunto. Num primeiro momento, foi a língua e o não conhecimento do mercado quanto a normas específicas para se atuar. Depois, a adequação dos produtos e as vendas aos mercados foram os desafios enfrentados.

Apesar de se pregar o associativismo ou colaboração mútua, verificou-se que o individualismo é presente. As empresas que estão insatisfeitas acabam se retirando da união. Foi apontado que existem afinidades entre grupos de empresas, o que acaba prejudicando o grupo como um todo, pois isto pode criar a impressão que nem todas estão envolvidas no processo de internacionalização.

Por fim, conclui-se que o consórcio de exportação pode auxiliar as micro, pequenas e médias empresas a atuarem no mercado externo desde que os gestores

das empresas estejam cientes de que cooperação é um dos caminhos para internacionalizar. Uma proposta de consórcio de exportação sendo bem gerenciada e com ações coletivas pode levar as empresas participantes a alcançarem resultados positivos.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Programa brasileiro de incremento a exportação de móveis**. Resenha, 2002. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 10 Jun 2006.

_____. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**: informações gerais. Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 10 Jun 2006.

_____. **Panorama do setor moveleiro no Brasil (2003)**. Disponível em: <http://www.abimovel.com/panorama/menu/men_panorama2.htm>. Acesso em: 10 Jul. 2005.

ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet. **Exportações e importações do Brasil**. Disponível: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acessado em: 12 Out 2006.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**. V. 30, n. 1. p. 63-92, Spring 2000.

APEX – BRASIL. **Agência de Promoção de Exportações**. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br>. Acessado em: 20 Out 2006.

ARIÑO, Africa. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. V. 34, n. 1. p. 66-79, Jan. 2003.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – MOVERGS. **Informações do setor**. Disponível em: <www.movergs.com.br>. Acesso em: 10 Out 2006.

BARRETO, Antônio. A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Angela (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BJÖRKMAN, Ingnar; FORSGREN, Mats. Nodic international business research. **International Studies of Management & Organization**. V. 30, n. 1. p. 6-25, Spring 2000.

COLAIACOVO, Juan Luis. **Canales de comercializacion internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1996.

CAMPOS, Andréia. Recordes e mudanças na pauta exportadora. **Sem Fronteiras**. São Paulo: Aduaneiras, N. 372, Ano VIII, 9 Jan 2006.

CONFORTIN, Helena et al. Trabalhos acadêmicos: **da concepção à apresentação**. Erechim: EdiFAPES, 2005.

CONSÔLI, Matheus Alberto; MALAGOLLI, Guilherme Augusto; CAMPOS, Everton Molina. Uma análise das principais estratégias empresariais do setor de alimentos a partir dos anos 90. **VII SEMEAD – Seminário em Administração da FEA – USP**. Ago 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>>. Acesso em: 29 Set 2005.

CARNEIRO, Jorge M. T.; DIB, Luis Antonio; HEMAIS, Carlos Alberto. Five main issues on the internationalization of firms: comparative review of the literature. **V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/workshop/artigo_carneiro_dib_hemais.pdf>. Acesso em: 04 Maio 2006.

CASAROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Breno de Paula Andrade; DARBIELY, Leonardo Vasconcelos. Estratégias de marketing em consórcios de exportação e pequenas empresas na indústria de confecções no Brasil. **IV Congresso de Administração: Gestão Estratégica nas Organizações**. Curitiba/PR: UNIFENAS – Faculdade de Administração, Set 2005. Disponível em: <www.unifemas.br/extensao/administracao/ivcongresso/>. Acessado em: 24 Out 2006.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. V. 11, n. 1. p. 9-31, 1980.

DUNNING, John. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**. V. 8, n. 2. p. 173-190, 2001.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. V. 19, n. 1. p. 1-31, March, 1988.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. Competitividade e Exportações nas Pequenas e Médias Empresas. **TV FIRJAN Empresarial**, n. 04, Rio de Janeiro, 2003.

FENSTERSEIFER, J. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **Revista Eletrônica de Administração – READ**. V. 6, n. 3. Ed. 15, Out. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: 05 Nov 2005.

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior. **Indicadores Funcex**. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br/>>. Acesso em: 10 Abr 2006.

GHEMAWAT, Pankay. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL21. **Móveis**: setor de móveis precisa se unir para crescer no exterior. Disponível em: <www.global21.com.br/materias>. Acessado em: 04 Jul 2006.

GRINGS, Ricardo; RHODEN, Maria Teresa Ignes dos Santos. Estratégia de internacionalização no setor de serviços: abordagem na empresa de transporte e logística internacional. **V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/workshop/artigo_carneiro_dib_hemais.pdf>. Acesso em: 04 Maio 2006.

GUIA DO MARCENEIRO. **MDF**: verdades e mitos sobre MDF e chapas aglomeradas. Disponível em: <www.guiadomarceneiro.com.br>. Acessado em: 24 Out 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Haward Business Review**. V. 67, n. 3. p. 63-76, May/June 1989.

HEXSEL, Astor; PAIVA, Ely. Estudo de dois casos brasileiros. In: SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 235-246.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. **Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica**. XXV Enanpad. Campinas, SP, set. 2001.

_____. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HYDER, Akmal S. ABRAHA, Desalegn. Product and skills development in small- and medium-sized high-tech firms through international strategic alliances. **Singapore Management Review**. V. 26, n. 2. p. 01-24, July, 2004.

INFANTE, Vidal Suncion; CAMPOMAR, Marcos Cortez. O consórcio de exportação como agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 21, n. 1, jan/mar 1986.

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de cargas: prática e exercícios**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**. V. 8, n.1. p. 23-32, March, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**. V. 7, n. 4. p. 11-24, 2001.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firma: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. V. 12, p. 305-322, 1975.

JONES, M. V. The internacionalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**. V. 7, n. 4. p. 15-41, 1999.

LEWIS, Jordan B. **Alianzas estratégicas**: como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Buenos Aires/Argentina: Verlap S. A., 1993.

LIMA et al. Redes estratégicas no setor de aviação: a caso Varig – Star Alliance. **XXVIII Enanpad**. Curitiba, PR, set. 2004.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. **V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/workshop/artigo_lima_turnavoi_carvalho.pdf>. Acesso em: 04 Maio 2006.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LOUREIRO, Fernando A.; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 1. p. 23-34, jan./mar. 1991.

MACHADO, Marcelo André; MARQUES, Márcia Maria Winter. Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação: um estudo dos consórcios da Assintecal. **XXVII Enanpad**. Atibaia, SP, set. 2003.

MACHADO, Marcelo André; BRANCO. Consórcios de exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo italiano FEDEREXPORT. **XXVIII Enanpad**. Curitiba, PR, set. 2004.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**. V. 9, n. 6. p. 469-487, 1994.

MCLARTY, Roy. Evaluating graduate skills in SMEs: the value chain impact. **The Journal of Management Development**. V. 19, n. 7. p. 615-628, 2000.

_____. The attitudes of british managers in small and medium-sized enterprises to the implementation of the value chain concept. **International Journal of Management**. V. 20, n. 4. p. 430-442, Dec., 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Indicadores e estatísticas**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 13 jul. 2005.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. V. 13, n. 8, special issue. p. 99-118, 1992.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÓVEIS DE VALOR. **Exportações crescem só 5,41%**. Curitiba: Central da Excelência Moveleira. Ano 4, n. 48. p. 7, jan. 2006.

MOVESUL. **Setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.movesul.com.br>>. Acessado em: 17 mar. 2006.

MUDAMBI, Ram; NAVARRA, Pietro. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**. V. 35, n. 5. p. 385-406, July, 2004.

NAFTA SECRETARIAT. **Sobre el Secretariado del TLCAN**. Disponível em: <www.nafta-sec-alena.org>. Acessado em: 09 Out 2006.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. V. 40, n. 3. p. 40-54, Spring, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. V. 25, n. 1. p. 45-61, 1994.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de Operações**: conceitos, melhores práticas e visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eungênio. Estudo de dois casos brasileiros. In: SIMON, Hermann. **Campeões ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 235-246.

PAN, Yigang; TSE, David K. Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country. **Journal of International Business Studies**. V. 27, n. 5. p. 929-946, 1996.

PAULA, Ariano Cavalcanti de; DINIZ, Patrícia Andrade. Negociação e estruturação para formação de uma rede organizacional: o caso NETIMÓVEIS. **Revista de Administração da FEAD-Minas**. V. 1, n. 1. p. 109-127, jun., 2004.

PORTER, Michael. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. V. 68, n. 3. p. 79-91, May/June, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENTO GONÇALVES. **Dados sócio econômicos**. Disponível em: <www.bentogoncalves.rs.gov.br>. Acesso em: 16 out. 2006.

REVISTA DA MADEIRA. **Móveis e madeira com potencial para crescer**. Ano 15, n. 92. Curitiba-PR, out., 2005.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**. V. 14, n. 2. p. 147-166, 2005.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 jul. 2005.

SEIXAS, Claudiner Mendes; GRAVE, Paulo Sérgio; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Aliança Estratégica: o percurso percorrido em um caso norte-paranaense. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**. Rio de Janeiro: Ano 2, n. 1. jul./dez., 2002.

SIMONIN, Bernard L. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**. V. 35, n. 5. p. 407-427, 2004.

Sindicato da Indústria do Mobiliário – Sindmóveis. **Dados do setor moveleiro**. Disponível em: <www.sindmoveis.com.br>. Acesso em: 05 out. 2006.

SOARES, Claudio César. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**. V. 18, n. 1. p. 1-25, 1992.

UNCTADA/GATT. **Consórcios de exportação**. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.

URBASCH, Gerhard. **A globalização brasileira**: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 41, n. 4, p. 98-102, 2001.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**. V. 14, n. 4. p. 801-814, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLWOCK, Luis Humberto. Consórcios de exportação: uma proposta de inserção competitiva do agronegócio no Mercado internacional. **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP. Outubro de 2003. Disponível em: <www.fearp.usp.br/egna/por/principal.htm>. Acesso em: 05 maio 2006.

WANG, Yue; NICHOLAS, Stephen. Knowledge transfer, knowledge replication, and learning in non-equity alliances: operation contractual joint ventures in China. **Management International Review**. V. 45, n. 1. p. 99-118, 2005.

WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**. V. 6, May. p. 112-123, 1971.

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

YOSCHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Stephen. Internationalisation: introduction and overview. **International Marketing Review**. V. 7, n. 4. p. 5-10, 2001.

ZUCKERMAN, Howard S.; KALUZNY, Arnold D. Strategic alliances in health care: the challenge of cooperation. **Frontiers of Health Services Management**. V. 7, n. 3. p. 3-23, Spring, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE A
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO ENTREVISTA – PRESIDENTE DO CONSÓRCIO

- 1) Como surgiu o consórcio de exportação de móveis? Histórico.
- 2) Fatores que levaram o surgimento desta aliança estratégica. Organizações ou Associações que deram auxílios (financeiro e de informações).
- 3) Muitas empresas se interessaram. Foram convidadas. Comentários
- 4) As empresas participantes já exportavam?
- 5) As empresas que começaram, continuam? Alguém começou a participar depois?
- 6) As empresas que fazem parte – pequeno, médio ou grande porte...(através de número de empregados (Sebrae) ou faturamento (MDIC);
- 7) Que tipos de móveis que são exportados...
- 8) Atuação em conjunto somente no mercado internacional. Como ocorreu a internacionalização do consórcio?
- 9) Mercados atendidos.
- 10) Valores exportados:

| | |
|------------|-----------------------|
| 2001 _____ | 2004 _____ |
| 2002 _____ | 2005 _____ |
| 2003 _____ | 2006 _____ (previsão) |
- 11) Definição de consórcio de exportação. O que esta aliança estratégica representa para as empresas participantes?

- 12) Motivos para as empresas participarem do consórcio.
- 13) Exigências para fazer parte do consórcio? Custo? Conhecimento, produto...
- 14) Consórcio visa atingir novos mercados (externo/interno).
- 16) Objetivos do consórcio de exportação. São decididos com as empresas?
- 17) Benefícios que o consórcio proporciona as empresas participantes?
- 18) Desvantagens que o consórcio proporciona? (Se existe???)
- 19) Onde a cooperação acontece?
- desenvolvimento de produto
 - produção
 - distribuição
 - tecnologia
 - comercialização – nível de envolvimento...
 - promoção de vendas – (propaganda, catálogo, pesquisa de mercado, participação em feiras, treinamentos, merchandising - meios...)
 - qualidade do produto – exigências de cada mercado...
 - serviços ao cliente após a venda
 - estabelecimento do preço para exportação (empresa ou consórcio)
 - planejamento mercadológico
- 20) Existem metas para o consórcio? Estão atingindo as metas?
- 21) Para a exportação utiliza-se a marca da empresa participante do consórcio? Ou foi criada uma marca para o Consórcio?
- 22) O retorno financeiro justifica participação das empresas no consórcio? É o que as empresas esperavam?

23) O consórcio de exportação gerou conhecimentos para as empresa (conhecimentos que não tinham)? Citar alguns

24) Todas as empresas compartilham conhecimentos na aliança? (Quem tem com quem não têm?).

25) Já ocorreu de uma empresa aprender o que pretendia, e sair da aliança usando os conhecimentos adquiridos para competir com os seus antigos parceiros?

26) O consórcio esta fortalecido? Todas as empresas demonstram continuar com esta aliança?

27) Como é o relacionamento entre as empresas participantes do consórcio? Todas participam das reuniões? Qual a periodicidade dos encontros?

28) Quais são as perspectivas para o mercado externo de móveis? E o mercado interno...

29) Um paralelo entre o que eram as empresa antes de participar do consórcio de exportação e depois da concretização desta aliança estratégica?

30) Outras considerações sobre exportações de móveis, pólos moveleiros...

31) Cargo da pessoa entrevistada: _____

Quanto tempo atua no consórcio: _____

Trabalha no ramo (tempo): _____

ROTEIRO ENTREVISTA – EMPRESAS PARTICIPANTES DO CONSÓRCIO

- 1) Data de Fundação da empresa? Um pequeno histórico.
- 2) Número de Funcionários? Faturamento?
- 3) Tipo de móveis fabricados?
- 4) Desde quando exporta? Alguma coisa de importação? Com quantos países atualmente comercializam os produtos?
- 5) Como ocorreu a sua internacionalização? O que levou a busca da internacionalização? Motivos...
- 6) Percentual da produção exportado? Percentual do Faturamento exportado? Número de operações (mês)?
- 7) A empresa participa de um consórcio de exportação? Desde sua criação?
- 8) Como começou a participar deste consórcio? Convite? Foi uma das empresas idealizadoras do projeto?
- 9) O que é o consórcio de exportação para a empresa? O que ele esta representando para a empresa?
- 10) Motivos para a inserção no consórcio?
- 11) O que foi exigido para inserir no consórcio? Teve algum custo?
- 12) A empresa já atuava no mercado externo antes de participar no consórcio?

13) A busca desta aliança foi para atingir novos mercados?

14) Que fatores levaram ao surgimento desta aliança estratégica? Quais organizações ou associações deram auxílios (financeiro e de informações)?

15) Objetivos da empresa com a inserção no consórcio?

16) Benefícios que o consórcio proporciona?

17) Desvantagens que o consórcio proporciona? (Se existe???)

18) Onde a cooperação acontece?

- desenvolvimento de produto

- produção

- distribuição

- tecnologia

- comercialização – nível de envolvimento...

- promoção de vendas – (propaganda, catálogo, pesquisa de mercado, participação em feiras, treinamentos, merchandising - meios...)

- qualidade do produto – exigências de cada mercado...

- serviços ao cliente após a venda

- estabelecimento do preço para exportação (empresa ou consórcio)

- planejamento mercadológico

19) Existem metas? Quais? Estão atingindo as metas?

20) Para a exportação utiliza-se a marca da empresa? Ou foi criada uma marca para o Consórcio?

21) O retorno financeiro justifica a sua participação no consórcio? É o que a empresa esperava?

22) A participação no consórcio de exportação gerou conhecimentos que a empresa não tinha? Citar alguns

23) A empresa compartilhou conhecimentos com as outras que fazem parte desta aliança?

- Conhecimentos que a empresa tinha e as outras não;
- Conseguiu informações (conhecimentos) que as outras empresas tinham e a empresa não.

24) Já ocorreu de uma empresa aprender o que pretendia, e sair da aliança usando os conhecimentos adquiridos para competir com os seus antigos parceiros?

25) Como a empresa vê esta aliança entre as organizações? Ela tende a prosperar?

26) Fale do relacionamento entre as empresas participantes do consórcio.

27) Perspectivas para o mercado externo de móveis. E o mercado interno...

28) Um paralelo entre o que era a empresa antes de participar do consórcio de exportação e depois de sua entrada.

29) Outras considerações sobre exportações de móveis, pólos moveleiros...

30) Cargo da pessoa entrevistada: _____

Quanto tempo atua na empresa: _____

Trabalha no ramo(tempo): _____

ROTEIRO ENTREVISTA – EMPRESA NÃO PARTICIPANTE DO CONSÓRCIO

- 1) Data de Fundação da empresa? Um pequeno histórico.
- 2) Número de Funcionários? Faturamento?
- 3) Tipo de móveis fabricados?
- 4) Desde quando exporta? Alguma coisa de importação? Com quantos países atualmente comercializa produtos?
- 5) Como ocorreu a sua internacionalização? O que levou a internacionalizar-se? Motivos...
- 6) Percentual da produção exportado? Percentual do Faturamento exportado? Número de operações?
- 7) A empresa tem metas para o mercado externo (produção, faturamento)? Quais? Esta conseguindo atingir?
- 8) Para a exportação utiliza-se a marca da empresa?
- 9) A internacionalização proporciona um retorno financeiro? Comparado ao mercado interno?
- 10) Benefícios de se trabalhar com o mercado externo?
- 11) Que conhecimentos a internacionalização proporcionou a empresa (que não tinha antes de atuar no mercado externo)?

12) Quais as dificuldades enfrentadas na hora de atuar em mercados diferentes do mercado interno (distâncias, língua, cultura, custos, informações, etc...)

13) Empresa participou de um consórcio de exportação.

14) O que levou a empresa fazer parte do consórcio de exportação?

15) O que levou a empresa sair deste consórcio de exportação?

16) Vantagens de se participar de um consórcio?

17) Desvantagens de se participar de um consórcio?

18) Onde existia a cooperação no consórcio de exportação?

- desenvolvimento de produto
- produção
- distribuição
- tecnologia
- comercialização – nível de envolvimento...
- promoção de vendas – (propaganda, catálogo, pesquisa de mercado, participação em feiras, treinamentos, merchandising - meios...)
- qualidade do produto – exigências de cada mercado...
- serviços ao cliente após a venda
- estabelecimento do preço para exportação (empresa ou consórcio)
- planejamento mercadológico

19) A participação no consórcio de exportação gerou conhecimentos que a empresa não tinha? Citar alguns

20) A empresa compartilhou conhecimentos com as outras que fazem parte desta aliança?

- Conhecimentos que a empresa tinha e as outras não;
- Conseguiu informações (conhecimentos) que as outras empresas tinham e a empresa não...

21) Essa troca de conhecimentos entre empresas trouxe satisfação para a organização?

22) Como a empresa vê estas alianças entre as empresas? Ela tende a prosperar?

23) Quais são as perspectivas para o mercado externo de móveis? E o mercado interno...

24) Um paralelo entre o que era a empresa antes de internacionalizar-se e depois de sua internacionalização?

25) Outras considerações sobre exportações de móveis, pólos moveleiros...

26) Cargo da pessoa entrevistada: _____

Quanto tempo atua na empresa: _____

Trabalha no ramo (tempo): _____

ROTEIRO ENTREVISTA – GERENTE DE VENDAS DO CONSÓRCIO

- 1) O que é o consórcio de exportação de móveis?
- 2) Como surgiu? Como foi a internacionalização deste consórcio?
- 3) O que ele faz para as empresas participantes?
- 4) Como é o seu funcionamento?
- 5) Quais os produtos comercializados?
- 6) O que levou o surgimento do consórcio de exportação
- 7) Número de operações mês_____
- 8) Destinos
- 9) Valores exportados:

| | |
|-----------|----------------------|
| 2001_____ | 2004_____ |
| 2002_____ | 2005_____ |
| 2003_____ | 2006_____ (previsão) |
- 10) Vantagens que o consórcio proporcionou para as empresas participantes.
- 11) Onde ocorre a cooperação:
 - desenvolvimento de produto
 - produção
 - distribuição
 - tecnologia
 - comercialização – nível de envolvimento...

- promoção de vendas – (propaganda, catálogo, pesquisa de mercado, participação em feiras, treinamentos, merchandising - meios...)
- qualidade do produto – exigências de cada mercado...
- serviços ao cliente após a venda
- estabelecimento do preço para exportação (empresa ou consórcio)
- planejamento mercadológico

12) A participação no consórcio de exportação gerou conhecimentos para as empresa que não tinham? Citar alguns

13) As empresas compartilham conhecimentos com as outras que fazem parte desta aliança?

14) Já ocorreu de uma empresa aprender o que pretendia, e sair da aliança usando os conhecimentos adquiridos para competir com os seus antigos parceiros?

15) Quais são as perspectivas para o mercado externo de móveis? E o mercado interno...

16) Um paralelo entre o que era a empresa antes de internacionalizar-se e depois de sua internacionalização?

17) Outras considerações sobre exportações de móveis, pólos moveleiros...

18) Cargo da pessoa entrevistada: _____

Quanto tempo atua na empresa: _____

Trabalha no ramo (tempo): _____

APÊNDICE B
TIPOS DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

TIPOS DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Existem diversos tipos de consórcios, e depende do interesse das empresas participantes para formar os mesmos. Eles podem ser divididos quanto às suas finalidades (promocionais e operacionais), e com relação aos seus membros (monossetorial e plurissetorial). (MINERVINI, 2005; BANCO DO BRASIL, 2001).

CONSÓRCIOS PROMOCIONAIS

Este consórcio tem como finalidade principal promover os produtos no exterior. Além disso, pode-se oferecer uma série de serviços, como: secretárias, tradução, comunicação, consultoria, treinamento nas áreas técnica, administrativa e comercial; busca de agentes, distribuidores e clientes; assistência financeira, cambial, alfandegária, transporte, seguro e normas técnicas. (MINERVINI, 2005; BANCO DO BRASIL, 2001).

Uma forma de promover os produtos e o consórcio de exportação é a participação em feiras (nacionais e internacionais) ou missões empresariais. É uma das principais formas de conhecer o mercado, os possíveis clientes, tendências, novos produtos, e principalmente divulgar o produto, pois para vender uma mercadoria, esta deve ser conhecida.

A publicação de um catálogo em conjunto, *CD-Rom*, ou *sites na Internet*, também são meios utilizados na divulgação. As pesquisas de mercado internacional, que geralmente possuem custos altos para as empresas de pequeno porte, seu custo fica mais em conta com a aliança estratégica.

O consórcio proporciona um suporte para analisar os compradores dos produtos e assim, não deixar de receber na venda. É uma avaliação dos riscos dos países e clientes compradores. A aliança pode ter escritórios de representação no exterior, portanto as empresas estarão mais perto do mercado comprador.

Também pode-se identificar novas tecnologias para auxiliar as empresas a competir em outros mercados. Uma das principais formas de promover, e geralmente um consórcio faz, é a criação de uma marca para que o consórcio seja conhecido através dessa no mercado externo.

Nos consórcios de exportação promocionais, as empresas realizam as vendas individualmente, e nesse caso a consultoria prestada pelo mesmo às empresas é de extrema importância.

CONSÓRCIOS OPERACIONAIS

Também são chamados de consórcio de exportação de vendas. Neste tipo de consórcio além de promover os produtos no exterior, procuram mercados, contatam clientes, fecham negócios e cuidam da documentação, câmbio e financiamentos, ou seja, realizam a sistemática de exportação. (MINERVINI, 2005; BANCO DO BRASIL, 2001).

O consórcio operacional proporciona a criação de um plano de investimento e marketing, na qual ocorre uma aprovação em conjunto das empresas participantes. Um auxílio importante é a identificação de mercado e parceiros nos quais os produtos fornecidos pelas empresas terão aceitação. Sabe-se que os produtos nem sempre são aceitos nos mercados desejados e este apoio é importante para estas organizações.

Define-se a gama de produtos e a política comercial, ou seja, quais produtos serão comercializados, quem e o que irá fornecer, para não haver conflitos na hora da exportação. Pode auxiliar no desenvolvimento de fornecedores de matéria-prima e componentes, e não somente vender, mas adquirir matéria-prima de qualidade e a preços que venham a auxiliar nos ganhos da operação.

Outra finalidade deste consórcio é otimizar e especializar os processos produtivos das organizações participantes, para estas adequarem-se aos novos padrões e ao mercado externo. Também negociar com entidades de apoio ao comércio exterior ajuda financeira, treinamentos e informações.

E a busca da criação de uma marca em conjunto para esta ser conhecida nos mercados internacionais.

CONSÓRCIO MONOSSETORIAL

O consórcio monosssetorial congrega empresas do mesmo setor, por exemplo, confecções de moda infantil, na qual cada empresa acrescenta seus produtos formando um catálogo. Ainda, podem reunir empresas fabricantes de produtos complementares – exemplo: empresas especializadas em confecções de enxovais para bebê – mantas, cobertores, protetores de berço, bolsas em tecidos, trocadores, lençóis, chupetas, entre outros. (BANCO DO BRASIL, 2001).

CONSÓRCIO MULTISSETORIAL

Este tipo de consórcio inclui empresas de outros segmentos da cadeia produtiva ou mesmo de setores diferenciados, permite-se a reunião de fabricantes de produtos complementares e heterogêneos. (BANCO DO BRASIL, 2001).

No multissetorial heterogêneo não existe nenhuma relação de complementariedade, como exemplo pode-se citar um consórcio que possui um agrupamento de produtos, como: peles, tecidos, acessórios para presentes, autopeças, móveis. Nota-se que são produtos de diferentes setores, mas que se utilizam dos benefícios do consórcio para exportar.

O multissetorial complementar é o agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si, por exemplo: produtos para hotéis, como móveis, equipamentos para restaurantes, têxteis para decoração, metais sanitários, aparelhos de iluminação, toalhas e outros.

Os consórcios também podem ser classificados quanto aos produtos com os quais operam: horizontais e verticais. Nos consórcios horizontais, todos os fabricantes ofertam um produto determinado, situado em idêntica fase da cadeia de produção (exemplo, vinho). Já os consórcios verticais, os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção como os produtores de peças e partes de peças de automóveis para montagem. (MACIEL E LIMA, 2002).

VANTAGENS NA FORMAÇÃO DE UM CONSÓRCIO

Existem vantagens para as empresas participantes, como mencionado no referencial teórico, mas não são somente as empresas que ganham com o consórcio. O país também tem vantagens, Colaiacovo (1996) cita o aumento do ingresso de divisas; aproveitamento dos conhecimentos técnicos; melhoramento dos métodos seguidos no país; fabricação de produtos de exportação aperfeiçoados; vantagens derivadas da escala de produção; ajuda na solução dos problemas de emprego; meio de comunicação entre as autoridades e a indústria, é exemplo para outros grupos e empresas.

Ainda, aprimoramento do processo de gestão e produção, penetração em novos mercados, despertar maior interesse em compradores estrangeiros e possibilidade de obter licenças de fabricação. O consórcio deve ser considerado como parte auxiliar de cada empresa, como se fosse seu departamento de comércio exterior, realizando atividades para todos, na qual um deles, isoladamente, não poderia custear, bem como o acesso a importantes programas de ajuda técnica e financeira de governo ou de associações de classe. (COLAIACOVO, 1996; MACIEL E LIMA, 2002; MINERVINI, 2001).

Em pesquisa junto a um consórcio de exportação, Machado e Marques (2003) destacaram as seguintes atitudes gerenciais indicadas pelos executivos deste, como importantes para a formação dessa aliança estratégica:

- mudança da mentalidade dos administradores, na qual existe total concordância com a necessidade de mudança no sentido de proporcionar maior espaço à cooperação no lugar do individualismo, e também enfatizam que o concorrente não deve ser visto como um inimigo.
- capacidade de negociação e flexibilidade, em que constantemente deve-se discutir sobre assuntos ligados ao alcance dos objetivos do consórcio, e isto exige estas habilidades para se chegar ao consenso;
- disposição de aprender com os outros, na qual os executivos aprendem com as experiências positivas dos outros e ao mesmo tempo evitam a repetição de erros cometidos anteriormente;

- persistência em função da necessidade de planejamento em longo prazo e do alcance dos resultados.

Machado e Marques (2003), também salientam que a atitude dos gerentes é que faz com que as empresas participem do consórcio de exportação, bem como o seu desenvolvimento e manutenção. Quanto à colaboração dos executivos, estes divulgam os produtos dos seus parceiros nas feiras internacionais.

Uma vantagem que se destacou na pesquisa é que existe a troca de informações entre as empresas, sobre fornecedores, distribuidores, oportunidades de negócios e tendências de mercado. A confiança entre os parceiros é considerada a peça chave para o desenvolvimento de um consórcio de exportação.

Segundo a UNCTAD/GATT (1983), também em um estudo sobre consórcios de exportação em diversos países – Argentina, Colômbia, Índia, Quênia, Singapura, Israel, Suécia e Brasil – foram detectadas algumas vantagens nestas uniões de empresas.

A vantagem em escala nacional, na qual os consórcios se revelaram vantajosos para a nação, pois, foram criados para a venda de produtos não-tradicionais. Antes de sua criação, as indústrias desses países eram, muitas vezes, mal definidas, carentes de organização, sem porta-voz, satisfeitas de trabalharem com baixo rendimento e pouco resolvidas a se desenvolverem.

Os consórcios proporcionam o aumento de receitas em divisas, pois quando organizados, este grupo de empresas tem condições de lançar rapidamente um produto novo em mercados externos, e assim, gerar divisas estrangeiras.

As organizações podem aproveitar os conhecimentos técnicos da aliança. Geralmente as empresas são carentes em conhecimentos em marketing internacional, aspectos técnicos do comércio internacional, embalagens de exportação, entre outros. O consórcio promove um conhecimento coletivo, bem como experiência para os seus participantes, contribuindo no crescimento das organizações.

Outra vantagem detectada foi a elevação do nível dos conhecimentos técnicos locais. Para atuar em mercados externos é necessário melhorar técnicas de fabricação, qualidade e produtividade, e isto, um consórcio pode proporcionar as empresas. E as vantagens de escala, na qual o atendimento do mercado internacional proporciona aumento da produção e ganhos de escala, com redução dos custos unitários de produção.

Para os participantes do consórcio, a união proporcionou uma penetração em mercados externos inteiramente novos e estabelecimento de contato com novos tipos de compradores. As empresas unidas realizaram pesquisas de mercado para determinar as necessidades com precisão, e com isso conciliar o potencial de produção dos seus membros. Também, proporcionou segurança vinda pela diversificação dos mercados e um aumento das margens de lucro, muitas vezes os preços praticados nos grandes mercados dos países desenvolvidos costumam ser mais elevados do que os dos países em desenvolvimento. (COLAIACOVO, 1996; MACIEL E LIMA, 2002; MINERVINI, 2001).

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, **LEANDRO MÁRCIO LANGOSKI**, CPF nº 662038990-20 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO**, orientada pelo professor doutor Ely Laureano Paiva, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 16/Fevereiro/2007.

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)