

31 - CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA PARA AS PME ATUAREM NO MERCADO INTERNACIONAL

Autor: Thiago Moura Rodrigues - thiagorodrigues79@hotmail.com
Co-autora: Robéria César Souto Maior

Ecole Supérieure des Affaires – ESA
Grenoble - France

Area Temática: Estratégias de Internacionalização de empresas brasileiras

Resumo

Dado o atual cenário mundial e a necessidade de internacionalização das organizações, este trabalho retrata a realidade das pequenas e médias empresas diante do desafio imposto pelo mercado e da concorrência internacional. O trabalho mostra a importância dos consórcios de exportação como fator estratégico de sucesso para as PME conseguirem atuar competitivamente no mercado internacional e diminuir os riscos eminentes a esse mercado

Palavras chaves: consórcios de exportação, estratégias, pequena empresa.

Consortiums of exportations: A strategy for the small companies works at the international market

Author: Thiago Moura Rodrigues

Co-author: Robéria César Souto Maior

**Ecole Supérieure des Affaires – ESA
Grenoble - France**

Area: Brazilian's companies strategies of internationalisation

Abstract

This work shows the reality of the smalls and mediums companies in the challenge and concurrency of the international market. In this context the work propose the idea of the consortiums for export as an strategic point for the success of this companies. And shows that with this strategy the company can reduce the eminent risks of this market growing up your competitiveness.

Key-words: consortiums for export, strategy, small company.

Introdução

Desde o início da década de 90, o Brasil vem procurando promover a internacionalização da economia, principalmente das empresas brasileiras. Isto vem sendo feito nas “duas mãos da rodovia”, tanto em relação à abertura do

comércio brasileiro às empresas internacionais, através das privatizações e outros mecanismos, quanto ao incentivo para empresas brasileiras interessadas em participar da nova economia mundial. Visando atingir sucesso neste segundo ponto, o governo brasileiro, através dos seus órgãos e parceiros, vem procurando incentivar o empresariado, fazendo uso de isenções de impostos, facilidades à exportação, além de estar sempre buscando firmar acordos internacionais que possibilitem a melhor entrada de produtos brasileiros no exterior. O principal desses acordos é o Mercosul, do qual fazem parte Argentina, Paraguai, Uruguai e o Brasil, que figura como principal integrante desse acordo.

Todo esse esforço do governo e o bom desempenho de alguns setores da economia nacional já tem gerado resultados: depois de muitos anos de uma balança comercial deficitária, o país conseguiu encerrar o ano de 2001 com um superávit na balança comercial. E o mais importante: esses resultados vêm se mantendo no corrente ano. Além disso, aos poucos está sendo criada uma cultura exportadora, possibilitando uma melhor postura no mercado internacional, o que gera empregos e acelera a economia.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo do trabalho é de apresentar as melhores estratégias identificadas para as PMEs paraibanas atuarem no mercado internacional. Foi utilizado o método de abordagem qualitativo, através de uma pesquisa descritiva, dado o fenômeno estudado ser de caráter fundamentalmente social. Para a coleta de dados foi utilizada a documentação direta intensiva, através da observação *in loco* realizada no SEBRAE/PB e a observação direta extensiva, através da técnica da entrevista realizada com a coordenação do Centro internacional de Negócios (CIN) do Sebrae, responsável pela captação e suporte às PME paraibanas que atuam ou desejam atuar no mercado internacional, e com o coordenador da PROMOS (Agência da Câmara de Comércio Italiana), que promove projetos de cooperação internacional nos mais diversos campos de atuação. Para complementar as informações foi usado também a documentação direta intensiva, através da pesquisa em sites sobre o programa de incentivos às exportações do Governo Federal, tais como o da APEX – Agência de Promoção de Exportações e o do MRE – Ministério das Relações Exteriores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Kotler (1998, p.357-380) defende a idéia de que a melhor maneira das empresas competirem, no atual cenário, é promovendo a melhoria contínua de seus produtos/serviços e a expansão para o mercado internacional. As empresas que pretendem lançar-se no mercado internacional estão, na verdade, entrando em um “setor industrial global”, ou seja, “ em um conjunto de empresas em que as posições estratégicas dos concorrentes, nos principais mercados geográficos e nacionais são, fundamentalmente, afetados por suas posições globais. ”(Kotler) Mas, o que vem a ser uma empresa global ? “ É aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens em pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação, que não estão disponíveis para os concorrentes basicamente domésticos. ”(Kotler)

É importante ressaltar que uma empresa não precisa ser grande para vender globalmente, pois pequenas e médias empresas podem adotar estratégias globais de nicho e assim atingir com sucesso o mercado internacional. Contudo, se o mercado global é um desafio para as grandes empresas, para as pequenas e médias é ainda maior. E para vencê-lo é necessário um excelente planejamento e visão do negócio, é preciso estar cercado de informação e principalmente de parceiros que venham a somar sinergias, possibilitando assim o sucesso dessas empresas. Um dos caminhos a ser seguido por essas empresas são os chamados **consórcios de exportação**. Para exportar é necessário ter um compromisso constante com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo, sendo muitas vezes preciso fazer uma adaptação no produto ao mercado externo. Kotler (1998), Minervini (2001) e Kuazaqui (1999) enfatizam alguns pontos que podem ajudar as empresas a se posicionarem estrategicamente no cenário internacional. São questões fundamentais, que a empresa deve saber responder e que possibilitará a tomada de decisão:



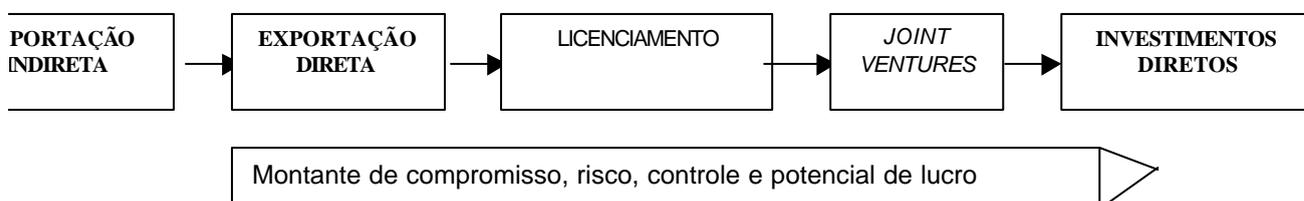
Fonte: Kotler, 1998, p.358.

Os autores afirmam que os principais motivos que levam uma empresa para além de suas fronteiras são: novos entrantes no mercado local, que podem oferecer produtos melhores a um preço mais baixo; perspectivas de maiores lucros no mercado estrangeiro; aumento do mercado consumidor; diminuição da dependência ao atual mercado interno; pedidos casuais de importadores, melhor

aproveitamento das estações e fortalecimento da marca, tanto no mercado interno quanto no externo.

Alguns fatores, no entanto, precisam ser ponderados antes da empresa se decidir a ir para o exterior: pesquisar as preferências dos consumidores estrangeiros; entender a cultura gerencial do mercado-alvo; procurar conhecer as leis estrangeiras; trabalhar com gerentes com experiência internacional e ficar atento a fatores do ambiente externo, especialmente à economia (variação cambial, leis comerciais, etc.), além de prestar atenção às ações do governo, através de mudanças políticas que venham a afetar o ambiente da empresa. Não existem regras rígidas a serem seguidas para a escolha desse ou daquele mercado. Contudo, a atratividade de um país é influenciada pelo produto, por fatores geográficos, renda e população, clima político e outros fatores. Segundo Minervini (2001, p. 7), as pequenas e médias empresas, em grande parte dos casos, entram no mercado internacional atendendo a pedidos das mais variadas regiões do globo, e elas usualmente procuram mercados com as seguintes características: mercados mais próximos, em rápido crescimento e mais similares culturalmente, onde a competição é menos agressiva. Segundo ele, muitas vezes, o próprio empresário é responsável pela escolha sobre em que mercado entrar. Por isso, é importante o apoio governamental e das parcerias, sejam elas com órgãos estatais, organizações não governamentais ou mesmo com outras empresas do setor, que de concorrentes no mercado interno, passam à parceiras nos **consórcios de exportação**. Essas parcerias não são importantes apenas na hora da venda, mas também em todo o processo anterior, desde o planejamento da produção, escolha do mercado em que atuar, a organização de como vender o produto e promover o fortalecimento da marca nos mercados escolhidos. As parcerias, a quantidade e qualidade das informações, se fazem decisivas para o sucesso das pequenas e médias empresas no mercado internacional.

Kotler (1998) aponta cinco opções que uma empresa pode adotar para entrar em um determinado mercado:



Fonte: Kotler, 1998, p. 363

Dependendo do meio de entrada utilizado, cresce o compromisso, o risco, o controle e potencial de lucro de um dado empreendimento internacional. Cada caso deve ser analisado de forma singular e, feita todas as observações pertinentes, a empresa pode escolher uma das opções citadas e, dependendo do fluxo dos negócios, evoluir para um outro tipo de atuação. É importante ressaltar que, independente da forma de atuação escolhida, os riscos apontados acima, são sempre

potencialmente maiores quando se trata de pequenas empresas, e a criação de um consórcio de exportação pode fortalece-las para enfrentar esse desafio.

Para atuar no mercado internacional a empresa, ou consórcio, pode seguir desde um composto de marketing padrão, onde não existem variações importantes, independente do país alvo, até o composto adaptado, em que a empresa ajusta os componentes do mix de marketing para cada mercado focalizado. Na maioria dos casos, é preferível a adoção de uma postura adaptável, flexível às particularidades de cada país. Este tipo de estratégia é vital para as PMEs, pois só assim, atuando em nichos de mercado, focalizadas em clientes específicos e procurando estreitar as relações com eles, elas estarão em condições de concorrer com as empresas globais. Kotler descreve cinco diferentes estratégias que as empresas podem adotar.

Para estabelecimento dos preços no mercado global, a empresa deve levar em consideração diversos fatores, incluindo custos de transporte, impostos, margem do importador, margem do atacadista e margem do varejista. Analisados esses pontos a empresa tem três alternativas: fixar um preço uniforme para qualquer país; fixar um preço baseado no mercado de cada país; fixar um preço baseado no custo de cada país. O sistema de logística varia de país para país, dependendo da estrutura física de cada um, do tamanho dos atacadistas e varejistas, além do hábito de compra dos consumidores finais (onde e com que frequência os consumidores costumam comprar o produto em questão). O meio de distribuição e escoagem dos produtos deve ser cuidadosamente analisado, pois são componentes chaves na composição dos custos finais do produto. A logística deve se preocupar também, em fazer com que o produto esteja facilmente acessível ao cliente.

Kotler (1998) e Minervini (2001), afirmam que, dependendo do tamanho e da experiência internacional, as empresas podem operacionalizar o marketing de quatro formas distintas: através de departamentos de exportação, divisões internacionais, como organizações globais, ou ainda através de consócios de exportação. As três primeiras funcionam bem para empresas que já tenham uma certa experiência internacional e um considerável volume de produção, pois tais estruturas demandam custos muito elevados que, muitas vezes, inviabilizam a competitividade das empresas de menor porte. Sendo assim, as empresas são orientadas pelos órgãos competentes e pelos consultores e estudiosos do mercado, a formarem os chamados Consórcio de Exportação, que são indicados como sendo a melhor saída para as PMEs atuarem no mercado internacional com maior competitividade e menor risco.

Embora o modelo de consórcio de exportação se aplique muito bem às empresas brasileiras, esta não é uma idéia genuinamente nacional. Este modelo surgiu na Europa, onde até hoje é responsável por grande porcentagem das exportações do continente, colaborando para o equilíbrio da balança comercial, especialmente na Itália, país com forte tradição em consócios e onde, segundo Minervini (2001, p.266), existem cerca de 350 deles em funcionamento. Conceitualmente consórcio

de exportação é definido por Kuazaqui (1999, p.173) como sendo “...uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.” Dado o cenário brasileiro, Minervini (2001, p. 268) cita algumas das várias dificuldades enfrentadas pelo empresariado nacional ao atuar de forma individual no mercado internacional, o que favorece a criação dos consórcios de exportação. São elas: dependência de poucos 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; falta de poder contratual com os fornecedores, clientes, os bancos e com as entidades governamentais; falta de volume de produção para interessar os grandes compradores.

Existe um consenso entre os autores pesquisados sobre os principais pontos a serem observados quando se pretende criar um consórcio de exportação. Entre eles encontram-se: vontade de crescer, senso de coletividade, adequada seleção das empresas que comporão o consórcio, sensibilização das mesmas para a missão e objetivos do consórcio, busca por certa homogeneização entre as empresas, intensificação de treinamentos entre as mesmas, identificação das limitações do grupo, identificação dos mercados a serem explorados, escolha de parcerias que venham a fortalecer o grupo, observação de erros e acertos cometidos por outros grupos anteriormente (*benchmarking*), previsão dos custos e faturamento advindos da atuação do consórcio, elaboração de um planejamento estratégico de atuação no mercado, entre outros. Esses e outros passos devem ser seguidos até chegar à formalização do consórcio e precisam ser monitorados durante toda a sua atuação.

Minervini (2001, p. 268) apresenta uma classificação para os consórcios segundo os seguintes critérios:

A) Com relação às finalidades

Promocionais, têm por objetivos oferecer aos membros uma série de serviços (secretárias, tradução, comunicação, etc.); consultoria legal; treinamento, nas áreas técnica, administrativa e comercial; busca de agentes, distribuidores e clientes; assistência em matéria financeira, cambial alfandegária, transporte, seguro, normas técnicas, etc; participação em feiras ou missões empresariais; publicar um catálogo em conjunto, em portal *web*, um CD-ROM; realizar pesquisas no mercado internacional; avaliação do risco; recuperação de créditos; escritórios de representação no exterior; criação de uma marca; identificação de novas tecnologias. Esse tipo de consórcio pode ser definido como uma secretaria permanente de exportação, tendo como função principal o suporte à mesma, deixando a parte de vendas para ser efetuada individualmente por cada empresa membro

do consórcio. A grande vantagem desse tipo de atitude é a redução de conflitos ou “ciúmes” que possam surgir entre as empresas e que poderiam levar ao fracasso do empreendimento.

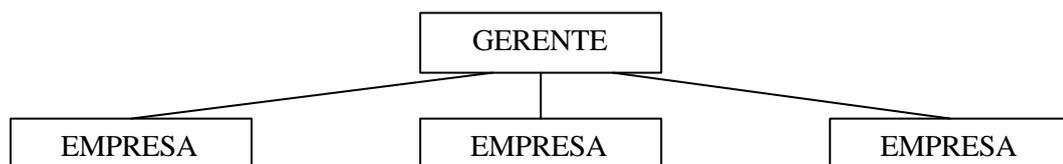
Operacionais, têm por objetivos a criação de um plano de investimento e marketing; identificação de mercados e parceiros; definição da gama de produtos e da política comercial; criação de uma marca em conjunto; desenvolvimento de fornecedores de tecnologia e desenho; realizar vendas e administrá-las; otimizar e especializar seus processos produtivos; negociar com entidades de apoio ao comércio exterior. A principal característica desse tipo de consórcio é a realização de todo o processo, desde o planejamento até a venda do produto por parte do consórcio, o que não acontece no consórcio promocional, onde as vendas são realizadas isoladamente pelas empresas participantes. No caso do consórcio operacional, a principal ameaça é a insegurança e desconfiança por parte das empresas participantes umas com as outras. Esse tipo de comportamento pode levar o empreendimento ao fracasso.

B) Com relação aos membros

Monossetorial, é formado por empresas do mesmo setor e que, muitas vezes fabricam o mesmo produto, mas também se pode ter um consórcio monossetorial formado por empresas que, produzem produtos complementares. O caso citado por Minervini (2001, 269) é de um consórcio que produza cintos de couro, ou ainda um consórcio formado por empresas que atuem com produtos complementares, como: cintos, bolsas, carteiras e botas.

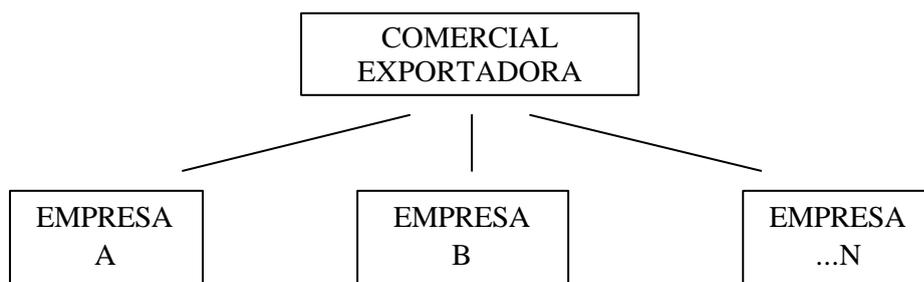
Plurisetorial, nessa modalidade as empresas componentes atuam em setores diferentes, muitas vezes heterogêneos, e por isso apresentam objetivos diferentes dos consórcios monossetoriais. Os consórcios plurissetoriais podem ser heterogêneos ou de complementaridade: **heterogêneo**, quando não existe nenhuma relação de complementaridade entre as empresas componentes, ou seja, elas são dos mais diversos setores: têxtil, móveis, automóveis, etc, e pode ser usado, por exemplo, para promoção de determinada região ou estado. **Plurisetorial de Complementaridade**, é formado por empresas que podem se unir, oferecendo produtos complementares para uma determinada indústria ou setor. É o caso de empresas produtoras de móveis, equipamentos para restaurantes, têxteis para decoração, metais sanitários, aparelhos de iluminação, etc, que podem formar um consórcio objetivando conseguir um melhor contrato para ele no fornecimento desses produtos para uma rede hoteleira, por exemplo. O autor afirma ainda que os consórcios podem ser realizados (integralizados) de três formas: **promocional**, **comercial exportadora (trading)** e **união de empresas**. O **Consórcio promocional** apresenta algumas características principais, as quais são: várias empresas aceitam promover seus produtos no exterior; contratam um profissional de comércio exterior que terá a função de gerente do consórcio; o profissional realizará um *export check-up* em cada uma das empresas para se aprofundar nas suas peculiaridades, elaborará um orçamento e um plano de marketing que será discutido e aprovado em grupo; cada empresa mantém

sua individualidade: o agente promove e administra a exportação para cada uma e é um consórcio informal. O consórcio promocional apresenta a seguinte estrutura:



Fonte: MINERVINI (2001, p. 275)

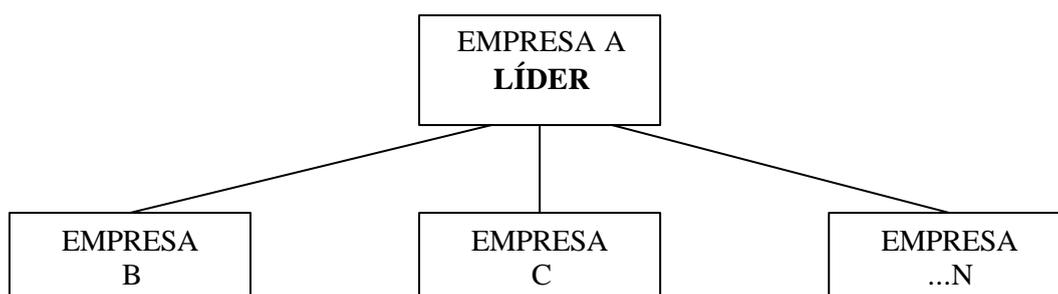
Já sob a forma de **Comercial Exportadora (Trading)**, as principais características de um consórcio são: várias empresas estabelecem uma *trading* (comercial exportadora) da qual são acionistas; as produzem e vendem através da *trading*; criam uma marca única (não é indispensável); cada empresa poderá continuar mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico e participar de uma política comum para o mercado externo (ou, inclusive, somente para alguns mercados); os resultados serão distribuídos de acordo com a participação nas cotas de propriedade da sociedade comercial exportadora. Este tipo de consórcio obedece à seguinte estrutura



Fonte: Minervini (2001, p. 275)

- União de Empresas

Várias empresas se associam através de um acordo operacional, elegendo uma delas como líder. Neste modelo, a empresa líder é, normalmente, a que apresenta maior capacidade técnica e operacional, ou ainda, com maior experiência internacional. Na maioria dos casos esta forma de consórcio não realiza a venda, ou seja, a união das empresas existe em todas as etapas precedentes, mas a comercialização do produto é feita de forma isolada. Este modelo pode é representado pela estrutura abaixo.



Fonte: Minervini (2001, p.275)

RISCOS E INCERTEZAS DO MERCADO INTERNACIONAL

As empresas devem estar sempre atentas às principais ameaças e riscos inerentes a cada mercado ou país onde pretendem atuar, além de se preparar para possíveis conflitos que venham a existir internamente nos consórcios e, de forma ainda mais singular, em cada uma das empresas individualmente. Uma das principais naturezas de conflitos intra-consorciais é o caráter individualista, assumido por determinadas empresas pertencentes ao grupo que, por vezes, pode gerar desconfianças ou ciúmes, e desconfianças sobre a seriedade da empresa em relação ao consórcio. Este tipo de conflito é responsável por muitos insucessos empresariais. Já em relação aos riscos e incertezas relacionadas ao mercado (ambiente externo) a complexidade é bem maior e muitas vezes pode fugir ao controle da empresa (consórcio). Os principais pontos a serem monitorados quando uma empresa pretende atuar além das fronteiras nacionais são: fluxo de informações e controle gerencial: dada a velocidade com que as transformações surgem, o controle e a qualidade das informações, muitas vezes são fatores determinantes de sucesso ou fracasso; diferenças culturais: cada país, ou mesmo regiões de um país, tem sua identidade cultural, e esta deve ser bem estudada e respeitada; regimento legal e tributário do país anfitrião: o planejamento financeiro e estratégico da empresa, pode precisar sofrer alterações em relação ao aplicado no mercado doméstico para atender às exigências do novo mercado; fluxo de caixa: esta ferramenta gerencial é de suma importância, para qualquer empresa, desde o “botequim” da esquina, que atua num raio de 100m de sua localização, até grandes empresas globais. No caso das empresas que atuam em mais de um país, a atenção dada a essa ferramenta deve ser ainda maior, visto os riscos e incertezas das variações cambiais;

É preciso também identificar as características de quatro riscos eminentemente interligados: risco do país: refere-se aos elementos de riscos intrínsecos a atividade empresarial no âmbito político, econômico e social do outro país; risco Econômico: não são gerados por fatores políticos e incluem os riscos resultantes das mudanças tecnológicas, das ações dos concorrentes e/ou de mudanças nas preferências dos consumidores e risco Político: é a exposição à mudança no valor do investimento ou da posição de caixa, em razão de ações governamentais ou de outros acontecimentos de natureza política, não relacionados com o mercado. Risco cambial: “Boa parte do que diferencia as atividades empresariais internacionais é o dinheiro” (Bruner, 1999 – P. 331). O desafio mais eminente das taxas de câmbio origina-se do fato das empresas estarem inseridas em transações comerciais com diferentes moedas, de diferentes economias, com diferentes cenários políticos, que podem sofrer

variações inesperadas e gerar sérios prejuízos na rentabilidade das transações. Outros dois desafios envolvem as empresas que lidam com taxas cambiais.

RESULTADOS

A entrevista com a coordenação do Centro Internacional de Negócios (CIN) possibilitou conhecer as bases do programa de incentivo à exportação do governo federal, no que se referem à: **educação**, O governo busca criar uma nova cultura exportadora junto aos pequenos e médios empresários, desmistificando a idéia que exportar é só para grandes empresas, para isso tem promovido cursos, seminários, palestras, encontros e feiras em todo o Brasil, sempre divulgando a importância do mercado externo, para o Brasil e para as empresas; **incentivo à formação de consórcios de exportação**, através da criação de linhas de crédito especiais, capacitação técnica e assinatura de acordos internacionais que facilitem a atuação dos mesmos; **desburocratização do processo de exportação**, diminuição do número de etapas e facilitação dos trâmites legais; **incentivos tributários**, tributação diferenciada para as empresas exportadoras; **abertura comercial**, o governo vem melhorando as relações internacionais do Brasil, procurando obter diminuição das taxas alfandegárias para produtos brasileiros, além da assinatura de convênios internacionais que facilita o fluxo de investimentos e relações de compra e venda entre os países parceiros; **fortalecimento da marca Brasil junto ao mercado Internacional**, além de procurar manter uma certa estabilidade econômica e cambial, o que aumenta a competitividade das empresas brasileiras.

A necessidade de adaptação do produto a cada mercado destino foi apontada, como sendo a principal dificuldade do empresariado paraibano e é um paradigma a ser quebrado. Segundo a coordenadora do CIN “difícilmente um produto será exportado do jeito que ele é vendido no mercado interno”, isto porque as exigências, inclusive legais, do mercado externo são diferentes das impostas pelo mercado brasileiro. Como elas variam de país para país, daí a fundamental importância da adaptabilidade do produto a cada mercado, do contrário ele dificilmente será aceito pelo mesmo. Apesar de parecer, lógico muitas vezes não o é na visão do empresário. Acostumados ao sucesso no mercado interno, eles não aceitam que seus produtos sejam modificados, pois para eles não faz sentido alterar o que está dando certo.

As PMEs podem atuar em parceria sob a forma de consórcios de exportação, modelo este, até o momento não muito conhecido pelo mercado brasileiro, mas já de muito sucesso em outros países, a exemplo da Itália, juridicamente o consórcio é uma associação sem fins lucrativos formada com o objetivo exclusivo de exportar e que, após formado, pode vender os produtos usando uma única marca, o que fortalece essa marca e diminui os custos, além de aumentar a capacidade produtiva. Esta estratégia está sendo utilizada pelo consórcio têxtil da Paraíba, o *natural fashion*, cujo principal

produto são confecções elaboradas a partir do algodão colorido e provavelmente, irá ser utilizada pelo consórcio de redes de São Bento/PB e pelo consórcio de cachaça.

Tomando como exemplo o setor calçadista da Paraíba que está se organizando em forma de consórcio e realizando uma importante parceria com a agência italiana PROMOS, a qual tem o objetivo de incentivar projetos de cooperação técnica e comercial de empresas italianas com empresas das mais diversas partes do mundo. Para possibilitar o setor calçadista paraibano de atuar competitivamente no mercado internacional, o Governo Federal, através de uma ação conjunta com o Sebrae e a PROMOS formará parcerias entre as empresas paraibanas e as italianas, visando a criação de *joint ventures*, além de parcerias de cooperação técnica entre as mesmas. O projeto ainda está na sua fase inicial e contará com a participação do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). Os pólos calçadistas de Campina Grande e Patos, serão mais diretamente atingidos por este projeto, no entanto, empresas de outras regiões paraibanas, como da própria capital, poderão também participar.

Este projeto tem duração prevista de três anos e apresenta metas e objetivos bem definidos. O investimento, oriundo do BID, está na ordem de 5 milhões de dólares, sendo dois milhões a “função perdido”. Este valor não será aplicado apenas na Paraíba, mas também em outras duas regiões e setores da economia, são eles: Moda íntima (Nova Friburgo-RJ) e madeira e mobiliário (Paragominas-PA). Além desses, também será contemplado no projeto o setor de confecções em Tobias Barreto-SE, sendo que este último não receberá os recursos do BID.

Dentre os objetivos do projeto tanto as empresas paraibanas, quanto às italianas serão beneficiadas no seguinte sentido: é objetivo do programa promover uma forte e intensa parceria de cooperação técnica entre as duas regiões, neste ponto as empresas paraibanas serão extremamente privilegiadas, visto o grande valor de mercado dado aos produtos italianos. As empresas paraibanas poderão, através dessa parceria, efetuar grandes melhorias técnicas/produativas, utilizando *benchmark* para melhoria de *design*, acabamento, ciclo de produção, tratamento da matéria prima, armazenamento e distribuição, além de aprender com os italianos como trabalhar em equipe, já que eles são referência mundial quando se fala em consórcio de exportação e cooperação industrial. Feito isto e promovendo o constante melhoramento das técnicas aprendidas, as empresas paraibanas elevarão o nível de qualidade de seus produtos, aumentando assim o valor agregado ao mesmo.

Em contrapartida, no decorrer do projeto serão incentivadas as negociações comerciais entre as empresas participantes no sentido de elas formarem *joint ventures* entre si. É nesse ponto que as empresas italianas serão beneficiadas, além de se instalarem em um imenso mercado consumidor, o Brasil, elas estão visando, principalmente, a atuação junto a ALCA (Associação de Livre Comércio das Américas). Com previsão de formalização para 2005, a ALCA será uma grande oportunidade para as empresas instaladas no Brasil, já que essas terão isenção tributária, enquanto que os

calçados produzidos na Itália, por exemplo, receberão uma taxa média de 10%. Firmando parcerias com as empresas paraibanas os produtos italianos produzidos no Brasil terão isenção, o que se tornará decisivo para a conquista daquele que é o maior mercado do mundo, o americano. Neste sentido, as empresas paraibanas recebem grandes benefícios, pois terão condições de entrar no mercado americano com um produto de qualidade superior ao atualmente produzido, além de obter vantagens também quando exportar para o continente europeu, já que estarão associadas com empresas daquele continente. Na atual fase do projeto, após a sensibilização da importância do mesmo, junto aos empresários de Patos, João Pessoa e Campina Grande, 14 empresas estão formalizando a constituição de um consórcio de exportação. Além disso, o Sebrae vem fazendo um levantamento de todas as empresas atuantes em todo o ciclo produtivo (desde a matéria prima até às máquinas), que possam e desejem atuar no projeto. Assim será formada uma rede de empresas que atuarão em conjunto, seguindo o modelo italiano, buscando maior competitividade e lucratividade para todas o que ajudará a fortalecer a marca “*made in Paraíba*”. Buscando o objetivo de monitorar os mercados consumidores, o setor calçadista conta com um grande parceiro, a ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Esta associação promove um constante monitoramento do mercado, indicando às empresas interessadas, quais os principais mercados receptores e quais as características cada mercado está buscando nos produtos a serem consumidos.

CONCLUSÃO

Existem grandes diferenças entre as formas de atuação de uma grande e de uma pequena empresa deve se portar no cenário internacional. Esta última deve se aproveitar de suas características e procurar agir de forma empreendedora, utilizando flexibilidade, agilidade e procurando sempre se adaptar às exigências do mercado e buscar incentivar o aprendizado constante dentro das empresas, tendo por base os próprios erros cometidos no passado e, principalmente, efetuar *benchmarking* com outras empresas para melhorar a sua competitividade no setor. Elas devem estabelecer fortes relações de confiança com os seus clientes, sempre atendendo e adaptando-se às suas exigências da forma mais personalizada possível. Apesar de não existir um roteiro que garanta o sucesso das empresas no mercado internacional, conclui-se a partir das informações obtidas neste trabalho que a atuação através de um consórcio de exportação é determinante para o sucesso das empresas numa competição global. Esta estratégia pode possibilitar uma competitividade continuada das PMEs no mercado internacional.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Site: www.abicalcados.com.br visitado em 26 de março de 2002.

APEX – Agência de Promoção de Exportações. Site: www.apexbrasil.com.br visitado em 18 de março de 2002.

BRUNER, Robert F. **MBA** – Curso Prático. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa** – Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce um empreendedor e se cria uma empresa. Cultura Editores Associados, São Paulo, 1999.

DUARTE, Emeide Nóbrega; NEVES, Dulce Amélia de B. & SANTOS, Bernadete de L. O. dos. **Manual Técnico para Realização de Trabalhos Monográficos** – Dissertações e Teses. João Pessoa: Editora Universitária. 4ª Ed. Atualizada, 2001.

FAVERO, Isabel (org). **Manual Básico de Exportação**. Recife: MRE: SEBRAE, 1999.

Histórico Sebrae, disponível em: <www.sebraepb.com.br/intranet/institucional.htm>, acesso em: 13 de Julho de 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas. 5ª Ed. – Tradução da 9ª ed., Americana, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional** – Como conquistar negócios em mercados internacionais. Makron Books, São Paulo, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

Modelo Organizacional Sebrae, disponível em: <www.sebraepb.com.br/intranet/modeloOrganizacional.htm>, acesso em: 13 de Julho de 2001.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador** – Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. Makrom Books, São Paulo, 2001.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition** – Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: 4ª Ed. Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. e Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.