

17 - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO

Juvêncio Braga de Lima - jblima@ufla.br
Heloísa Rosa de Carvalho Takaki,
Josivane Aparecida Orlando
Geraldine A. Lima

Departamento de Administração e Economia da UFLA

Resumo:

Esse trabalho compreende um estudo sobre os consórcios de exportação, procurando apreender os aspectos relacionados ao processo de interação de diferentes parceiros institucionais e empresários que levam a constituição de consórcios, bem como os diferentes aspectos envolvidos nas atividades de exportação. Para tal, foi feita uma pesquisa de campo sobre uma experiência de criação de consórcio de exportação no setor de vestuário. Para abordagem desse caso procurou-se focar os aspectos processuais, analisando a comunicação mútua e aprendizagem organizacional, além dos múltiplos tipos de relacionamentos, associando a noção de confiança. Foi possível observar que a interdependência nasce do fato econômico da necessária escala de produção para possibilitar exportar, o que seria impossível para a maioria das empresas isoladamente. A interdependência não existe, de fato, no caso estudado, sem o desenvolvimento da confiança. Essa noção traduz uma perspectiva de percepção das atividades de conjunto propiciada pela ação consorciada. Pode-se afirmar, finalmente, que tanto a interdependência como a confiança, enquanto categorias de análise do fato econômico e social da criação e funcionamento de um consórcio de exportação estudado, são efetivamente apreendidas pela identificação de categoriais de aprendizagem organizacional.

Área Temática: Estratégias internacionais de empresas brasileiras

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional
Internacionalização
Pequenas empresas

Processo de internacionalização de pequenas empresas e aprendizagem organizacional: um estudo sobre um consórcio de exportação no setor de vestuário

Resumo:

Esse trabalho compreende um estudo sobre os consórcios de exportação, procurando apreender os aspectos relacionados ao processo de interação de diferentes parceiros institucionais e empresários que levam a constituição de consórcios, bem como os diferentes aspectos envolvidos nas atividades de exportação. Para tal, foi feita uma pesquisa de campo sobre uma experiência de criação de consórcio de exportação no setor de vestuário. Para abordagem desse caso procurou-se focar os aspectos processuais, analisando a comunicação mútua e aprendizagem organizacional, além dos múltiplos tipos de relacionamentos, associando a noção de confiança. Foi possível observar que a interdependência nasce do fato econômico da necessária escala de produção para possibilitar exportar, o que seria impossível para a maioria das empresas isoladamente. A interdependência não existe, de fato, no caso estudado, sem o desenvolvimento da confiança. Essa noção traduz uma perspectiva de percepção das atividades de conjunto propiciada pela ação consorciada. Pode-se afirmar, finalmente, que tanto a interdependência como a confiança, enquanto categorias de análise do fato econômico e social da criação e funcionamento de um consórcio de exportação estudado, são efetivamente apreendidas pela identificação de categorias de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional
Internacionalização
Pequenas empresas

Introdução

Os consórcios de Micro e Pequenas Empresas voltadas para exportação constituem um fenômeno recente no Brasil. A partir de 1997, o atual governo federal tem procurado ampliar o volume de exportações brasileiras visando melhor equilíbrio do balanço de pagamentos e, para tal, tem desenvolvido ações direcionadas a esse fim. Os consórcios são objeto de difusão pela APEX (Agência de promoção de Exportações), que interage com parceiros como o SEBRAE e associações empresariais setoriais para motivar aos pequenos empresários de diferentes setores e regiões brasileiras a ingressarem nessa atividade de exportação. Contando com um corpo de técnicos, a agência canaliza recursos para incentivar a criação de consórcios de exportação e viabilizar a promoção de atividades de exportação, por meio de treinamentos diversos visando suprir as deficiências informação das pequenas empresas em relação ao processo de internacionalização, capacita-las para modificar processos de produção, criação de marca, seleção de insumos de produção, compreensão de aspectos da dinâmica do comércio internacional.

Do ponto de vista científico, esse trabalho procura apreender os aspectos relacionados ao processo de interação de diferentes parceiros institucionais e empresários que levam a constituição de consórcios, bem como os diferentes aspectos envolvidos nas atividades de exportação. A pesquisa envolveu a leitura de documentos diversos de fontes oficiais sobre a política de criação de consórcios, documentos constantes dos processos de formalização da organização estudada e realização de entrevistas com dois diretores.

Em análise anterior desse mesmo consórcio (Lima e Carvalho, 2001) foram identificados diferentes aspectos teóricos envolvidos na constituição e gestão dessa forma organizacional em rede, envolvendo a interdependência e a confiança de diferentes agentes na prática dessa rede social. Também foi possível identificar que o fenômeno da internacionalização de PME's ainda não tem um quadro teórico definido, ao mesmo tempo em que fica clara a necessidade de consideração de aspectos econômicos e sociais. Há estudos que enfocam duas vertentes desse

processo: de um lado procuram centrar as análises sobre as transações e troca de deveres e direitos, associados às relações e mecanismos através dos quais a informação flui e ajustamentos mútuos têm lugar, prevalecendo o enfoque sobre a firma e seus objetivos econômicos; de outro lado, estudos procuram focar os aspectos processuais, analisando a comunicação mútua e aprendizagem organizacional, além dos múltiplos tipos de relacionamentos (Powell, 1998; Jones et al, 1997; Dumoulin e Lecocq,2000).

Nesse trabalho, procurou-se agregar o enfoque da aprendizagem organizacional, visto de forma ampliada, não somente restrita a cada empresa que ingressa no consórcio, mas também no consórcio mesmo enquanto organização.

Trata-se, portanto, de um tema relevante, não somente pela problemática científica de interpretação dessas redes sociais de empresas como também pelos aspectos econômicos e sociais, dado reconhecimento do papel das PME's na sociedade, tanto quanto ao emprego como na importância econômica em termos de volume de negócios .

1. Aspectos teóricos

1.1. A natureza dos consórcios

Os consórcios constituem um agrupamento de empresas que se reúnem visando a complementaridade de suas ações. Essa complementaridade pode ser materializada através do intercâmbio tecnológico, da complementaridade de operações, permitindo uma agregação que o torne semelhante à produção ou operação em escala de uma grande empresa.

O fato elementar na criação de um consórcio é que constitui um fenômeno de cooperação entre firmas. Essa cooperação é elementar em qualquer atividade de parceria ou de aliança entre empresas visando atingir um objetivo comum. Na atualidade, inclusive, menciona-se o Fato da cooperação entre competidores como um fenômeno atual. Resulta na necessidade de gerenciar esse processo de cooperação, marcado pela necessidade de desenvolvimento de confiança entre os parceiros, evitando-se ações oportunistas (Mothe e Ingham, 2000; Guillouzo e Thepaut, 1999) ao mesmo tempo em que se criam regras de funcionamento e rotinas visando ações estratégicas comuns.

Associado à noção de cooperação e as conseqüentes implicações do processo de gestão de alianças e parcerias enquanto atividade de cooperação, os consórcios devem ser apreendidos como uma rede: " a teoria de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância do ambiente organizacional e das contingências vividas e, principalmente com a importância e necessidade das pessoas e suas diversas formas de interação e integração (individual e coletiva) social para consecução de objetivos organizacionais e individuais (...) os princípios fundamentais da aplicação do conceito de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade"(Cândido e Abreu, 2000).

Esse caráter flexível das redes está no centro da perspectiva de análise proposta por Nhoria (1992) expor que o novo ambiente competitivo tornava a perspectiva de rede um fato para as empresas. Assim, defendia que tanto internamente, quanto nas suas relações externas, as organizações podiam ser analisadas como redes sociais. Dentre as cinco premissas por ele apresentadas para suportar seu enfoque, merecem destaque ainda a afirmação que as "ações (atitudes e comportamentos) de atores nas organizações podem ser melhor expostos em termos de sua posição em redes de relacionamentos (...) redes constroem ações e , ao mesmo tempo são moldadas por elas(...) a análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede" (Nhoria, 1992:4-7)

O fenômeno das redes interorganizacionais cobre um amplo espectro de fatos da cooperação, de modo que *joint ventures*, fusões e aquisições , *franchising*, organizações virtuais e *clusters* , bem como os consórcios de empresas são assim classificados (Santos e Varvakis, 1999; Cândido e Abreu,2000).

O consórcio de PME's, assim como as alianças constituem uma rede interorganizacional, sendo incluídos no âmbito das redes propriamente ditas, ao lado de redes de subcontratação, redes de inovação, redes de produtores, redes de clientes, redes de coalizões-padrão, redes de cooperação tecnológica, sendo definido, de modo particular, como uma rede flexível de produção, permitindo às pequenas e microempresas de se inserirem de modo diferenciado no mercado de produtos e serviços. Contrasta com as denominadas redes *top down*, que caracterizam a terceirização, cujo modelo emblemático são as redes de produção na indústria automobilística japonesa (Casarotto e Pires,1998; Farias Filho et al, 1999; Cândido e Abreu, 2000).

1.2. Os consórcios como redes sociais: interdependência e confiança

Os consórcios envolvem atividades de cooperação configuradas nas relações de rede entre firmas. Trata-se, evidentemente de caracterizar o fato econômico em interação com o fato social. Apesar de certos confrontos teóricos presentes nessa polaridade, há que se reconhecer que há uma conjunção de aspectos no mesmo fenômeno. Busca-se, nessa perspectiva, apreender a dinâmica das novas formas interorganizacionais. Para Dumoulin e Lecocq (2000) deve-se reconhecer que há preexistência de relações antes da criação da rede. Isso implica considerar os atores das firmas, a perspectiva de rede social de relacionamentos, sob uma ótica de relações exteriores entre a firma e o ambiente, assim como na perspectiva de redes estratégicas. Tratar-se-ia, portanto, de uma perspectiva complementar de análise, não propriamente em opção, quando se observa o fenômeno não exclusivamente do âmbito das disciplinas centrais, economia ou sociologia, mas de uma perspectiva de gestão, necessariamente interdisciplinar.

Assim, parte-se de outros aspectos, realizando-se uma análise estrutural dos sistemas de relações entre os agentes , entre as firmas, implicando a consideração de estruturas ao mesmo tempo formais e informais (Eggrickx,2000). Esses elementos indicam a perspectiva da interdependência no processo de constituição de redes, enfocados de forma ampliada.Esse caráter flexível embutido nas redes rompe com a hierarquia tanto no interior de uma organização, como nas alianças feitas entre organizações. A eficácia dependeria da confiança mútua entre os agentes envolvidos no relacionamento (Josserand,1996)

A noção de confiança como mecanismo de coordenação de uma rede revela um caráter estritamente social na gestão das redes sociais, que torna-se entrelaçado às ações econômicas objeto da criação dessa forma organizacional. Para Geindre (1996: 7) “ ter confiança faz parte de um processo de construção da relação que deve conduzir a uma redução de custos de relações; a confiança é, então exógena à gênese da transação; ou a relação existe porque há confiança *ex-ante* entre os atores (a confiança é endógena à gênese da transação)”

1.3. Interdependência, confiança e aprendizagem organizacional em consórcios de exportação

A noção de aprendizagem organizacional está no centro das atividades dos consórcios seja pela recuperação da noção simples da constituição de redes de relações pessoais até as redes de relações formais, passando, necessariamente, para o desafio de conhecer o mercado internacional e nele se inserir dentro de padrões de competitividade aceitáveis. A noção de aprendizagem, na verdade, é mencionada em vários artigos, independentemente deles privilegiarem os aspectos econômicos ou os aspectos sociais desse tipo de organização.

O conhecimento de diferentes aspectos econômicos e sociais constitui uma forma de aprendizagem, reconhecendo-se que o problema fundamental da exportação, sobretudo para pequenas empresas implica a necessidade de melhor conhecer mercados estrangeiros. Trata-se de uma dinâmica de inserção fundada na aprendizagem via exportação, a identificação de restrições alfandegárias e necessidades dos mercados-alvo representando um conjunto de processamento de informações (Klimecki e Lassbelen,1998).

Essas características de um consórcio como uma organização aprendiz, convergem para o reconhecimento de certas características de pequenas empresas, de modo individualizado, constituindo organizações aprendizes. Para Gibb (1997) as pequenas empresas precisam estar se defrontando, mais freqüentemente, com a necessidade de criar a própria realidade e como mudá-la, essa habilidade de aprender sendo fundamental para adquirir vantagem competitiva. Sintetizando diferentes formulações de outros autores, Gibb (1997) ressalta a importância da inserção das PME's em redes, gerenciando as interdependências com seus parceiros. Trata-se de um reconhecimento da necessidade das PME's em intensificar essa inserção em redes informais de interdependências, gerenciando e potencializando relações com clientes, consumidores em geral, banqueiros, agentes intermediários diversos, canais de comercialização, trabalhadores, agências reguladoras e demais órgãos de intervenção, bem como amigos e família. Tratar-se-ia de reconhecer um ambiente de aprendizagem, construindo de forma estratégica e aprendendo com essas redes: construindo relacionamentos com pessoas que tem, elas próprias outras redes de relacionamento, usando relações pessoais para construir novas relações contratuais, ampliando negócios e consequência desses contatos. Esses aspectos seriam combinados com demais características das PME's tais como autonomia, independência, liberdade, controle, direção do proprietário e dependências dos consumidores que constituiriam as bases de uma aprendizagem empresarial (Gibb, 1997) para o autor, "o modo de aprendizagem predominante nesse ambiente é que envolve o contato com uma estrutura de negócios mais ampliada, aprendizagem de pares, aprendizagem na prática, aprendizagem pelo *feed-back* de clientes e fornecedores, aprendizagem pela experimentação, aprendizagem pela solução de problemas e diante da oportunidade, além de aprendizagem com os próprios erros (Gibb, 1991 apud Gibb, 1997)

Esses elementos se inserem igualmente na prática dos consórcios, na medida em que se reconhece o consórcio como uma construção social, uma rede, cuja lógica processual, ao mesmo tempo, é um elemento de inicialização e produto das estratégias de internacionalização (Dussuc, 2001). Essas afirmações se conjugam com a identificação de uma característica predominante dos consórcios de exportação, que é a inserção regional, resultante da constituição de pólos de produção ancorados em certas particularidades regionais, enfocados sob a perspectiva dos *clusters*.

Com efeito, a constituição de consórcios de exportação envolve forças diversas, não somente empresariais. Trata-se de um processo que traduz o interesse e a interação de diferentes categorias de agentes sociais, como foi mencionado. Trata-se, portanto, de um fenômeno de aprendizagem coletiva sobretudo regional. O conceito de aprendizagem coletiva conota uma noção ampla de aprendizagem em um meio regional inovador, com relações territoriais abrangendo um sistema de produção, diferentes tipos de atores econômicos e sociais, uma cultura específica, um sistema de representações (Keeble et al (1999)). O autor menciona três áreas em que as firmas devem desenvolver um conhecimento partilhado: em primeiro lugar o estabelecimento de uma linguagem comum para discussão de problemas tecnológicos e de gestão; necessidade de colaboração em um projeto tecnológico comum; necessidade de desenvolvimento de gestão de relações hierárquicas entre elas quanto às diferentes ocupações ou serviços, no sentido de procedimentos para assegurar a consistência de um processo decisório coletivo. Esses e outros aspectos configuram, para além da simples interação entre firmas, o reconhecimento do papel de intermediação de demais organizações não empresariais que servem como catalisador do processo, como agências governamentais e demais organizações como universidades. Nessa perspectiva, pode-se falar em região aprendiz.

O estudo dos consórcios de exportação deve partir desse quadro ampliado de categorias de observação que permitem enfocar os aspectos propriamente econômicos resultantes do desafio da exportação por PME's. De um lado, esse desafio é institucionalizado, os consórcios resultantes de políticas macro-econômicas que envolvem a busca de aumentos de exportação. A cooperação é veiculada por órgãos governamentais e organizações setoriais. Cabe apreender o fato econômico da exportação e o papel dos consórcios como organização criada com essa finalidade. As estruturas formais dos consórcios resultam desse movimento, passando inicialmente pelo processo e negociação que é informal, ancorado em interesses regionais. (Eggrickx, 2000).

De outro lado, o desafio da construção de um consórcio de exportação é, antes de tudo, um fato social. É impossível dissociar essas duas vertentes, como fica claro na exposição desses elementos de um quadro teórico. A interdependência para efetivação do processo de internacionalização de PME's não se verifica sem a construção e reconhecimento da confiança entre agentes das PME's, de modo particular entre os dirigentes-proprietários da maioria delas. A confiança aparece como um fenômeno a ser observado intrinsecamente ligado com a rede de relações sociais que se estabelece, de modo imediato no âmbito da organização consórcio, mas também de modo ampliado, tanto envolvendo as demais organizações que intervêm em uma dada região como os atores diversos envolvidos no processo de consecução dos fatos econômicos geradores do consórcio.

2. Perspectivas de internacionalização e os consórcios de PME para exportação

2.1. Os consórcios de exportação e as perspectivas do setor de vestuário

Os consórcios de exportação são um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações (site COMEX).

Os consórcios de exportação podem ser um mecanismo para favorecer a inserção de empresas no comércio exterior, uma vez que é consideravelmente reduzido o número de pequenas e médias empresas que possuem condições de abordar o mercado internacional com possibilidades de sucesso. Não se trata apenas de ajuste de produtos, distribuição, promoção, preço e atividades de marketing internacional, mas de desenvolver uma mentalidade voltada para a exportação, com todos os recursos necessários ao bom desempenho da estratégia mercadológica. Um canal adequado que as pequenas e médias empresas podem adotar para exportar seus produtos é a exportação através de grupos que possuam os mesmos objetivos de abordagem no mercado externo (Rodrigues, 1999).

Para a APEX os consórcios de exportação têm como objetivo o aumento sustentado das exportações, melhorando a capacidade exportadora das pequenas e médias empresas, incrementando o número de novas empresas ao processo exportador e criando condições de uma mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico das empresas ou, até mesmo, um impulsionador para esse planejamento. Por meio do consórcio, as pequenas empresas poderão otimizar seus esforços de produção e comercialização de produtos no mercado internacional.

Além destes objetivos, os consórcios são instrumentos para o desenvolvimento econômico, social, setorial e regional, promovendo resultados econômicos, financeiros e sociais não só para as empresas, mas para o conjunto das empresas, entidades e pessoas envolvidas.

Este trabalho compreende um estudo sobre consórcio de exportação no setor de vestuário. Trata-se de um setor que tem se destacado no crescimento de exportações, apresentando um superávit de US\$ 8,5 milhões entre janeiro e junho de 2002, revertendo um déficit de US\$ 75,9 milhões no mesmo período do ano passado. Trata-se de um setor em predominam empresas de pequeno porte. E, na atualidade procura se recuperar de um longo processo de isolamento causado pela abertura da economia brasileira. O setor tem um grande desafio de melhorar sua competitividade em termos de design e preços. A expectativa era de aumentar as exportações de roupas prontas para US\$ 350 milhões em 2002. Também se considera a importância de suportes oficiais para aumentar a competitividade para melhor atingir novos mercados de exportação, como a Europa, Ásia e Oriente Médio. (spdesign, 2002; pee.mdic.gov.br/camex.nsf.jt.estadao,2002)

O setor caracteriza-se por predominância de micro e pequenas unidades industriais, representando 70% do total de empresas, tendo sido observada uma taxa média de crescimento de 14 % ao ano. As ações da APEX visando a formação de consórcios de exportação no setor de vestuário justificam-se, dada à vitalidade do setor, à experiência acumulada no mercado internacional e ao grande número de pequenas e micro empresas que predominam no setor.

2.2. A aprendizagem organizacional no processo de criação e funcionamento do consórcio Alfa

O consórcio estudado compreendeu uma iniciativa setorial no setor de vestuário, envolvendo ações de organizações sindicais, do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa), ABRAVEST (Associação Brasileira de Vestuário) e da APEX. Iniciando-se as ações entre empresários de uma cidade mineira, inicialmente 18 deles participaram das discussões, chegando-se ao processo de constituição do consórcio enquanto uma associação entre seis empresas. Esse consórcio deveria se beneficiar de financiamento para iniciar atividades para desenvolver exportação. Várias ações foram empreendidas, o consórcio sendo efetivamente constituído. Mas, os empresários resolveram suspender o contrato de financiamento. Entretanto, iniciaram atividades de cooperação. O relato da experiência indica a validade do quadro teórico da aprendizagem organizacional na análise desse processo de interdependência entre empresas e relações sociais e econômicas marcadas pela confiança.

2.2.1. O processo de criação do consórcio de exportação

A aprendizagem organizacional verificada nos consórcios de exportação se inicia com a situação criada pela indução provocada pela APEX e ABRAVEST para motivar os empresários, através da FIEMG. Trata-se, efetivamente, de um fato novo, havendo difusão de uma idéia de criação de consórcio de exportação através de um projeto financiado pela APEX, visando estimular os primeiros passos no negócio da exportação de produtos, favorecendo à construção de mostruários e viagens iniciais de prospecção de negócios e participação em feiras internacionais no exterior visando realização de vendas. Os empresários tinham conhecimento de experiências anteriores de exportação entre firmas da região. Mas, a idéia dos consórcios, difundida recentemente, foi um fato novo:

“ O consórcio se iniciou através de contato com a FIEMG, trazendo a idéia defendida pela APEX. Apenas uma empresa do grupo inicial de 12, havia exportado, mas depois não ingressou no consórcio, ficando apenas 7...veio um consultor italiano, fez reuniões aqui, uma técnica da APEX...na primeira reunião fizeram um pedido sobre o que era necessário, cronograma, criação de marca, regimento interno, criação de comercial exportadora, o mercado, as feiras que deveríamos ir...e começou..”

O consórcio estudado foi criado mas, posteriormente, abandonou o processo de interação com a APEX, dadas as diversas razões associadas aos trâmites de financiamentos e cronograma de execução de atividades. Porém, os empresários haviam aprendido uma nova forma de interação ao longo de mais de um ano de reuniões e discussão sobre os aspectos necessários para efetivação dos consórcios e exportação de produtos. Há, portanto, um elemento fundamental de aprendizagem organizacional, fundado na rede social que é um consórcio de exportação, registrando-se aprendizagem quanto a aspectos diversos do negócio e da interação social.

2.2.2. Processo de internacionalização e aprendizagem

Um primeiro aspecto importante e, considerado mesmo essencial, é a aprendizagem do mercado internacional. A internacionalização coloca um empresário de PME diante do desconhecido. Descortina-se um desafio para as forças do grupo de agentes associados, na medida em que esse mercado é, ao mesmo tempo o sentido da criação do consórcio e o seu maior enigma.

Os empresários participantes do consórcio precisam identificar , com clareza, por que razão estariam buscando o mercado externo para vendas de seus produtos. Identifica-se que , de modo geral, há um imaginário relativo ao conjunto de aspectos relativos a moeda estrangeira, no caso a venda em dólar, associando esse fato com maior possibilidade de retorno para os produtos. Isso, na verdade, nem sempre pode ser a principal razão para ingressar em um processo de internacionalização pela exportação de produtos:

“ o mercado exterior nem sempre é melhor , em termos de preço... é pior ou igual ao mercado externo. Os empresários ficam sujeitos , isso sim, às variações de políticas econômicas brasileiras...esse é o problema, como manter o preço lá fora, que nem mesmo era melhor...vimos muitos casos de empresas que quebraram.”

Torna-se claro que o desafio é outro. O mercado externo vai possibilitar muito mais a regularidade da produção. O empresário precisa reconhecer isso como ponto de partida, a condição mesma para ingressar nesse processo. Reconhecer, como ponto de partida, que a busca não está centrada na maior rentabilidade, com a venda externa, mas a melhor alocação de recursos de capital e recursos humanos. Desse modo, há que se reconhecer essa vertente da gestão estratégica como centro da motivação dessa iniciativa de internacionalização de PME's pela exportação:

“ o mercado de confecções depende de clima, de estabilidade financeira do país...só compra roupa se tem dinheiro disponível...é... a coca-cola não pára, o cigarro não pára...você não deixa de beber a cerveja...a roupa pode esperar para comprar.. o grande inimigo da indústria de confecções é a oscilação da produção. O mercado externo não é preço, é estabilidade na produção...”

A participação em atividades de exportação exigia o conhecimento do mercado externo. O ponto de partida foi a assessoria de técnicos da APEX , FIEMG e SEBRAE que fizeram a exposição sobre o destino da produção, procurando regiões que tivessem condições climáticas semelhantes, evidenciando que, tradicionalmente trabalhando com tecidos predominantemente de algodão, os empresários consorciados deveriam assim continuar:

“ eles procuraram regiões que eram mais interessantes, como nosso clima...Caribe, Sul dos Estados Unidos...mais algodão...nós jamais poderíamos partir para o sintético, pois havia a China a Europa para concorrer. Não adiantava pensar em Miami, pois não teríamos condição.”

2.2.3. Interdependência e confiança nas relações internacionais

A inserção de PME's em atividades de exportação, através de consórcios envolve a necessária aceitação e reconhecimento por parte de parceiros internacionais. Os empresários logo perceberam que era uma tarefa difícil adquirir esse status, dada às particularidades do Brasil, sempre identificado como uma economia instável, sujeita a variações, fato que implicaria em maior probabilidade de rompimento de contratos de fornecimento. Torna-se claro que essa iniciativa exigirá o desenvolvimento de confiança junto aos compradores internacionais:

“ Lá fora existe fidelidade....O Brasil é um país de oscilações da economia. E preciso evitar esse receio de falta de fidelidade. Tem que cumprir o contrato...o segredo é manter o contrato”

Esses aspectos de fidelidade e confiança traduzem uma característica essencial para o funcionamento de consórcios. Há que haver comprometimento do grupo quanto ao atendimento do contrato. As firmas compradoras temem pela padronização, uma outra vertente do contrato, além do simples fornecimento. Isso implica na confiabilidade entre os consorciados também:

“ A padronização é uma das dificuldades que vamos ter, fomos a BH para contatar a firma F e aí eles nem quiseram atender, pela padronização...Nós já temos um certo padrão em termos de maquinário, de faccionista...a idéia é contratar um profissional para fazer esse controle de padronização”

2.2.4. Confiança e cotidiano da gestão coletiva

A atividade de um consórcio de exportação envolve, essencialmente, esse comprometimento de padronização como uma mudança central no processo de produção. Interfere na gestão individualizada de cada firma, passando-se a uma gestão coletiva efetiva:

“ A idéia é que cada um faça um modelo, o outro faça um outro modelo...daí a funcionária vai poder padronizar...o número de pontos por centímetro, tudo vai ser igual, pois nós vamos comprar juntos, o mesmo grupo compra e vamos contratar uma funcionária para poder controlar, para que a roupa fique toda padronizada..isso é uma das novidades no processo de gestão.”

Constata-se, assim, que o desafio da gestão coletiva da produção associa, a partir da existência do consórcio de exportação, a problemática da internacionalização com a problemática de inserção coletiva diferenciada no mercado interno. Esse processo de aprendizagem organizacional e interorganizacional evidencia duas características essenciais de um consórcio de empresas: a confiabilidade e a interdependência.

A confiabilidade e a interdependência se verificam na interação cotidiana entre os empresários, provocada pelo fato de interagirem na constituição e funcionamento do consórcio.Aspectos de aprendizagem pelas relações pessoais estão claramente presentes, constituindo um elemento que plasma essa relação de confiança e a ajuda mútua associadas à interdependência que se instalou no funcionamento do consórcio:

“ Nós desenvolvemos uma amizade, um respeito no grupo... a idéia é melhorar o custo..hoje vai um caminhão, por exemplo.. a mercadoria vai sair daqui, combinamos o frete, quantas peças você tem..isso não é comum entre os outros industriais. Entre nós existe uma confiabilidade, a gente discute, troca pano, há intercâmbio e pano, de máquina...liga e pergunta se posso emprestar pano, quantos metros tenho hoje...a caseadeira está lá, à toa, pode mandar o funcionário trabalhar aqui, hoje eu tenho liberdade de ...estou precisando de 100 metros de jeans...procurar o colega.”

2.2.5. Aspectos formais e informais na gestão coletiva

Percebe-se uma dialética entre o aspecto formal e o informal, na medida em que ambos surgem de um mesmo fato gerador, a criação do consórcio, ao mesmo tempo uma estratégia de cooperação que requer uma formalidade, revelando uma faceta de informalidade que passa a alimentar a busca de maior formalidade :

“ havia um relacionamento entre amigos e não profissional. Hoje somos um grupo sólido, empresas sérias...vamos juntos para o mercado interno porque criamos o consórcio pensando na exportação....Hoje compramos jeans conjuntamente...já conseguimos reduzir o preço... houve aprofundamento da amizade...houve respeito, sete cabeças pensando....”

Esse processo de interação margeia o informal e o formal, na medida em que há, entre os participantes do grupo de empresários consorciados, a idéia de constituição de uma cooperativa de compras, formalizada:

“ Nós pensamos em formar , além do consórcio, uma cooperativa de compras..realmente são muitas barreiras que encontramos, vem de nossos avós, nós não podemos falar com concorrente.... Mas nós aqui sabemos tudo sobre os outros, visitamos a fábrica... a cooperativa de compras vai permitir um maior poder de barganha...os nossos fornecedores já estão percebendo isso, eles já estão preocupados que isso vai se tornar um grupo, há um respeito muito grande pelo consórcio...”

Pode-se perceber uma vertente do processo de aprendizagem organizacional pelo contato com fornecedores, o consórcio propiciando uma sinalização de uma iniciativa coletiva que muda as relações entre as firmas, de modo individualizado, para um modo coletivo. Trata-se de uma experiência que indica uma aprendizagem em relação a aspectos que favorecem a idéia e a prática do consórcio, legitimando a iniciativa entre os próprios consorciados e no âmbito da comunidade em que se inserem as empresas. Essa relação com parceiros envolve a fidelidade também no sentido inverso, a garantia de fornecimento de materiais, insumos para a fabricação de peças de vestuário. As empresas sabem que é necessário garantir essa relação também nesse sentido.

2.2.6. Práticas de exportação e aprendizagem de práticas de cooperação

Do mesmo modo, em uma perspectiva de estabelecimento de parcerias, sobretudo no mercado internacional, há que se identificar canais de comercialização sólidos, permitindo uma inserção segura em atividades de exportação. Isso não foi o caso na primeira experiência de exportação vivenciada pelos consorciados que se envolveram e uma atividade frustrada de exportação para um país da África:

“ (...) Tivemos o primeiro desalento com a venda internacional, fizemos um negócio com um país africano, o B. ..gerou até PROFORMA e o dinheiro não veio...compramos botões, confeccionamos as camisas...seria

um problema de câmbio. Nós vimos também os erros do consórcio, tínhamos um diretor, o diretor usava um representante daqui que lida com exportação...várias comissões no mesmo negócio, vários intermediários...”

Após uma primeira tentativa frustrada, os consorciados insistiram na abertura de mercados, abrindo uma parceria com grandes empresas produtoras de *jeans*, o que se tornou uma primeira inserção positiva no mercado internacional, um tipo de parceria que poderia abrir as portas do mercado para o futuro da exportação da marca do consórcio.:

“ Fizemos, demos um pontapé inicial, com uma venda em parceria com fábricas de tecido. As grandes fábricas, que têm nome no exterior, já exportam tecido para lá, tem dificuldade de exportar o tecido em maior quantidade... os compradores querem a roupa... a fábrica manda o tecido e na hora de exportar, a fábrica estaria exportando o tecido e nós exportamos mão-de-obra e serviços. “

Através desse processo, o consórcio manteve uma atividade enquanto consórcio, o grupo se relacionando e mantendo relações entre si, tanto do ponto de vista pessoal, como profissional. Isso permite a continuidade do desenvolvimento do projeto inicial, reforçando o sentimento dos empresários envolvidos, que podem estar em um caminho alternativo que pode se traduzir em maior retorno econômico de suas atividades. Principalmente, deve-se ressaltar, que essa relação abre canais para se relacionar com compradores do exterior:

“ A princípio nós temos que ter uma grande empresa para nos levar ao exterior, temos que ter essa mãe para nós viajarmos para o exterior. Depois que nós conseguirmos aprender o caminho...colocamos nosso produto...a pós ter esses negócios efetivados com essa mãe nós podemos ir até aos clientes e dizer que nós queremos fornecer direto. Para a grande fábrica, é o mesmo interesse, eles continuam vendendo o tecido...nós temos o sonho de exportar, queremos fixar nosso nome no mercado externo...”

No mesmo sentido, os empresários perceberam que esse tipo de ação coletiva pode fortalecer a inserção deles em um melhor relacionamento com grandes empresas de comércio de vestuário:

“ A FENIT esse ano está visando a exportação....nossa idéia é manter um stand ...do consórcio, é nacional...nós vamos expor com nossa marca..chegar lá, a C&A, por exemplo, pode comprar..nós vamos produzir e vender em conjunto...” “Nós estamos com projeto de criar lojas..nós podemos criar uma loja, contratamos um especialista de varejo que tem uma firma, que nos diz quantos metros quadrados precisamos, onde tem mercado”

Um consórcio de pequenos empresários voltados para a exportação de peças de vestuário pode conduzir a um processo de aprendizagem relativa ao mercado interno. Essa iniciativa permitiu a visualização de novas formas de inserção nesse mercado, aparentemente impossíveis para cada empresa, individualmente:

“ Nós vamos nos fortalecer, nós vamos agora...com uma preocupação com a área comercial...é preciso definir... nós vamos abrir uma loja...vamos lançar nossa marca, aí a gente começa a tomar um gostinho, vai ser lançador de moda...”

O processo de aprendizagem organizacional torna-se, portanto, uma realidade presente nas empresas, ultrapassando o simples processo de constituição do consórcio enquanto fato econômico. A aprendizagem volta-se para o negócio, o setor de vestuário, possibilidade aberta para ampliação das atividades interdependentes no mercado interno, fruto da confiança construída à partir da iniciativa de exportação.

Considerações finais

Nessa pesquisa foi estudado um consórcio de exportação, constituído por pequenas e microempresas do setor de vestuário. Procurou-se abordar esse fato sob a perspectiva da aprendizagem organizacional como perspectiva central de análise.

Considerado como uma rede social, o consórcio estudado permitiu elaborar teoricamente a perspectiva da aprendizagem organizacional pela construção de quadro de análise envolvendo a interação entre interdependência e confiança como fatores que se conjugam para permitir o funcionamento de um consórcio de exportação, tanto internamente ao consórcio como externamente, pela interação econômica e social com fornecedores e clientes.

A interdependência nasce do fato econômico da necessária escala de produção para possibilitar exportar, o que seria impossível para a maioria dos dirigentes obterem isoladamente, pelo desenvolvimento de suas empresas. Mas, esse aspecto é apenas uma declaração de intenções no ponto de partida da constituição do consórcio, sendo, igualmente, o aspecto que configura o alcance de objetivos comuns. A prática vivenciada constituiu-se em um fenômeno social, construído pela interação dos consorciados ao longo do desenvolvimento da experiência, criando-se vínculos associados à produção em comum, à ajuda eventual ao longo do processo de produção, trocas de materiais e máquinas, discussão de procedimentos e realização de contratos de produção e comercialização. A interdependência passa, gradativamente, a se constituir em uma prática social, revelando-se um modo de gestão da interação entre profissionais de um setor, no caso estudado, o setor de vestuário. Como se pode constatar, a interdependência não se restringe mais apenas à interação entre empresários e empresas pela atividade de exportação, mas registra-se como um componente da vida das diferentes empresas, mesmo quando as ações dizem respeito à atividades vinculadas ao mercado interno.

A interdependência não existe, de fato, sem o desenvolvimento da confiança. Essa noção traduz uma perspectiva de percepção das atividades de conjunto propiciada pela ação consorciada. A confiança passa a ser um valor que se expressa em uma opção que ultrapassa a simples declaração de intenções iniciais ou a atividade econômica. A confiança passa a ser construída em passos da vida cotidiana dos empresários consorciados, constituindo-se no reconhecimento mútuo de um respeito e reconhecimento das expectativas do grupo enquanto grupo e enquanto membros individuais.

Pode-se afirmar, finalmente, que tanto a interdependência como a confiança, enquanto categorias de análise do fato econômico e social da criação e funcionamento de um consórcio de exportação estudado, são efetivamente apreendidas pela identificação de categoriais de aprendizagem organizacional. Os consorciados e o consórcio aprendem pela experiência, tanto na perspectiva das iniciativas de exportar, a compreensão dos desafios envolvidos nesse processo, como também na interação entre pessoas, enquanto dirigentes de empresas que passam a se relacionar de modo diferenciado, constituindo um grupo com identidade. Esse aspecto não resulta de um simples contrato, mas passa pelo limite do formal e informal, incluindo as relações de amizade.

Esse conjunto de vertentes de análises, pode ser objeto de maior reflexão e elaboração, tanto cada conceito isoladamente como o quadro resultante que foi empregado na elaboração teórica

deste trabalho. Tais categorias teóricas se prestaram para o presente estudo, mas podem e devem ser objeto de uma reflexão mais aprofundada. Espera-se, por outro lado, ampliar a elaboração desse quadro para pesquisa de vários outros tipos de consórcios. Também será desenvolvido para apreender seu potencial explicativo, enfocando-se não somente o consórcio como uma organização, mas também pela investigação de empresas consorciadas, com maior número de entrevistas junto a empresários participantes dos consórcios, além dos dirigentes.

Literatura citada

- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Apex: apoiando as exportações brasileiras [on line]. 2.001. Disponível: <http://www.apexbrasil.com.br/apex.html> [capturado em 03 abr. 2.001].
- CÂNDIDO, G.A. ; ABREU, A.F. Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório, 24 ENANPAD. Florianópolis, 23-26/9/2000. **Anais...** ANPAD: Florianópolis, 2000.
- DUMOULIN, R.; LECOQC, X. Reseau interorganisationnel: pour un changement de paradigme. Contribution a une analyse multi-niveaux en sciences de gestion. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS 2000. AIMS (2000 : Montpellier) **Anais...** Montpellier: AIMS, 2000
- DUSSUC, B. Une vision processuelle des réseaux d'entreprises. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS 2000. AIMS (2000 : Montpellier) **Anais...** Montpellier: AIMS, 2000
- EGGRICKX, A . L'institutionnalisation d'un réseau - le cas Camdib. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS 2000. AIMS (2000 : Montpellier) **Anais...** Montpellier: AIMS, 2000
- FARIAS FILHO, J.R.; BELLI, A. ; PORTO, C.B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro e pequenas empresas, 23 ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- GEINDRE, S. Confiance et pratique de resseau, Actes de la Vième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.
- GIBB, A . A . Small firms and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, ap/jun 1997: 13-29
- GUILLOUZO, R.; THEPAUT, Y. Une interpretation de la coopération inter - entreprises en termes de pouvoir informationnel. VII ème Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS 1998. AIMS (1998 : Bruxelles) **Anais...** Bruxelles: AIMS, 1998.
- HOLMLUND, M.; KOCK, S. Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. **International Small Business Journal**, Jul-Sep, 1998: 46-63
- JONES, C.; HERSTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22,(4), 911-945, 1997.
- JOSSERAND, E. Institutions et modes d'organisation, Actes de la Vième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.
- KEEBLE, D; LAWSON, C; MOORE, B.; WILKINSON, F. Collective learning processes and "institutional thickness" in the Cambridge region. **Regional Studies**, Jun 1999: 319-332
- LASSLEBEN, H. Modes of organizational learning: indications from a empirical study. **Management learning**, Dec 1998: 405-430
- MOTHE, C; INGHAM, M. La confiance au sein de cooperations interfirmes: une etude de cas. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS 2000. AIMS (2000 : Montpellier) **Anais...** Montpellier: AIMS, 2000.
- NHORIA, N.; ECCLES, R.G.(ORG) **Networks and organizations: structure, form and actions**. Harvard Business School Press, 1992.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries, **California Management Review**, vol.40 (3): 228-240, 1998.

- SANTOS,L.C; VARVAKIS,G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. Clusters. 23 ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- TEIXEIRA, M. Pequenas Empresas e o Comércio Internacional [on line]. Fev. 2.001, revisado em abr. 2.001. Disponível: <http://www.exportnews.com.br/artigos/aa11.htm> [capturado em 19 fev. 2.001].
- WERNECK, D. As empresas de pequeno porte e as exportações em 2000 [on line]. Fev. 2.001, revisado em abr. 2.001. Disponível <http://www.exportnews.com.br/artigos/aa07.htm> [capturado em 19 fev. 2.001].