

9 - UMA AVALIAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL.

GLÁUCIA APARECIDA PRATES - UNAERP - gprates@hotmail.com

MARCO TÚLIO OSPINA PATINO - UNAERP

ROSALINDA CHEDIAN PIMENTEL - UNAERP

HELENITA R. DA SILVA TAMASHIRO - UNAERP

RESUMO

A internacionalização da produção e das operações financeiras, com a liberação do comércio e a desregulamentação de fronteiras, são alguns dos aspectos que vêm impulsionando este fenômeno e mudando os moldes de penetração de mercado em todo o mundo. A exportação deve ser encarada como uma forma de minimizar as dificuldades no mercado interno e incrementar os níveis de qualidade e produtividade para atender ao mercado externo. Um novo tempo de relacionamento comercial está se formando, e só terá sucesso aquela empresa que estiver aberta para a integração e a formação de parcerias. Uma das formas de conseguir sua competitividade é através da união com outras empresas em consórcios de exportação. Os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação. Neste trabalho foram estudados e avaliados cinco consórcios de exportação no Brasil, durante o segundo semestre do ano de 2002, buscando conhecer suas características, analisar suas etapas, a forma do trabalho em grupo, além de suas dificuldades e perspectivas futuras. Os consórcios estudados foram: calçados da região São João Batista; a formação de grupos informais de exportação em Caçador no setor de horticultura, orientados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina - EPAGRI; consórcios formados por iniciativa própria com empresários de Joinville no setor de moldes e matrizes; uma descrição do Promóvel, Programa Nacional para Exportação de Móveis, com sede em São Bento do Sul e a Brazilian health Products, de produtos medico-hospitalares de Ribeirão Preto - SP. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes dos consórcios escolhidos, no segundo semestre de 2002. Além disso foram obtidas informações em sites dos consórcios. As questões versaram em torno de tópicos tais como: tipos de empresas, formação, objetivos, necessidades de melhorias, dificuldades encontradas, resultados esperados e estratégias de desenvolvimento. São os indicadores: apoio da alta gerência das empresas, planejamento a curto e longo prazo, homogeneidade dos participantes, linha de produtos, consciência da coesão. O objetivo do estudo é de uma proposta de análise dos consórcios, sugerindo indicadores para determinar o sucesso do grupo. Concluiu-se que os consórcios que foram formados por uma instituição externa tendem a alcançarem o sucesso pela não homogeneidade, não coesão.

ÁREA TEMÁTICA : ESTRATÉGIA INTERNACIONAIS DE EMPRESAS BRASILEIRAS.

PALAVRAS-CHAVES : CONSÓRCIOS , COMÉRCIO EXTERIOR.

UMA AVALIAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO DA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL.

RESUMO

A internacionalização da produção e das operações financeiras, com a liberação do comércio e a desregulamentação de fronteiras, são alguns dos aspectos que vêm impulsionando este fenômeno e mudando os moldes de penetração de mercado em todo o mundo. A exportação deve ser encarada como uma forma de minimizar as dificuldades no mercado interno e incrementar os níveis de qualidade e produtividade para atender ao mercado externo. Um novo tempo de relacionamento comercial está se formando, e só terá sucesso aquela empresa que estiver aberta para a integração e a formação de parcerias. Uma das formas de conseguir sua competitividade é através da união com outras empresas em consórcios de exportação. Os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação. Neste trabalho foram estudados e avaliados cinco consórcios de exportação no Brasil, durante o segundo semestre do ano de 2002, buscando conhecer suas características, analisar suas etapas, a forma do trabalho em grupo, além de suas dificuldades e perspectivas futuras. Os consórcios estudados foram: calçados da região São João Batista; a formação de grupos informais de exportação em Caçador no setor de horticultura, orientados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina - EPAGRI; consórcios formados por iniciativa própria com empresários de Joinville no setor de moldes e matrizes; uma descrição do Promóvel, Programa Nacional para Exportação de Móveis, com sede em São Bento do Sul e a Brazilian health Products, de produtos médico-hospitalares de Ribeirão Preto - SP. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes dos consórcios escolhidos, no segundo semestre de 2002. Além disso foram obtidas informações em sites dos consórcios. As questões versaram em torno de tópicos tais como: tipos de empresas, formação, objetivos, necessidades de melhorias, dificuldades encontradas, resultados esperados e estratégias de desenvolvimento. São os indicadores: apoio da alta gerência das empresas, planejamento a curto e longo prazo, homogeneidade dos participantes, linha de produtos, consciência da coesão. O objetivo do estudo é de uma proposta de análise dos consórcios, sugerindo indicadores para determinar o sucesso do grupo. Concluiu-se que os consórcios que foram formados por uma instituição externa tendem a alcançarem o sucesso pela não homogeneidade, não coesão.

PALAVRAS-CHAVES : CONSÓRCIOS , COMÉRCIO EXTERIOR.

UMA AVALIAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO DA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL.

A crescente atenção dada a formação dos consórcios de exportação nos diversos países do mundo, reflete a importância que este canal vem assumindo como estratégia de exportação. Entre os países subdesenvolvidos, podemos citar a formação de consórcios na Argentina, Índia, Colômbia e Quênia. Entre os desenvolvidos, principalmente na Suécia, Itália, Dinamarca e Israel.

De acordo com a APEX, os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva.

Algumas estratégias devem ser seguidas para o sucesso do consórcio em sua atuação no mercado internacional, entre elas a criação de uma cultura internacional, o controle e a coordenação na implementação de suas estratégias, a motivação das empresas e do representante oficial, e a criação de sistemas de cooperação. (Churruca, 1995)

Os consórcios de exportação permitem as empresas locais concorrentes ou com produtos complementares, cooperar para levarem juntas um processo de exportação. O consórcio passa a ser a representação jurídica frente aos mercados internacionais, normalmente na forma de uma associação, obtendo importantes economias de escala. (Porter, 1999).

As grandes empresas também podem constituir um consórcio de exportação aproveitando oportunidades de negócios inexploradas e, em alguns casos esporádicas. Analogamente um conjunto de empresas terá uma capacidade maior, no entanto essa maior capacidade de produção deve ser para oferecer produtos e serviços com uma certa homogeneidade percebidos pelos consumidores finais ((Kuasaqui, 1999)

Objetivos:

1. Descrever as características dos consórcios de exportação no Brasil, considerando suas estratégias e dificuldades.
2. Classificar os consórcios segundo seus objetivos.
3. Analisar os consórcios, visando seu desempenho e alcance dos objetivos.

1. CONSÓRCIOS PARA EXPORTAÇÃO: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES E FORMAÇÃO.

Daemon (1993) define os consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração através da qual as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira.

Ainda segundo Daemon (1997), as dificuldades mostram a necessidade de esboçar estatutos bem elaborados para o consórcio, definindo aspectos de seu funcionamento, períodos bem determinados para atingir os objetivos, contando com certa flexibilidade para possíveis modificações.

Kuazaqui, (1999) define os consórcios de exportação como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros como forma de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

1.1. Passos para sua formação

Para formar um consórcio de exportação inicialmente deve existir a vontade de expandir atividades em mercados externos, depois de certo conhecimento e expansão no mercado interno. O consórcio possibilita o desenvolvimento de negócios internacionais sem comprometer todos os recursos da empresa, uma vez que será constituída uma outra empresa que agregará as funções e responsabilidades de detectar oportunidades, pesquisar e efetuar estudos, desenvolver negócios, atividades de exportação, controle e serviços de pós-venda (Kuazaqui, 1999)

Para se estruturar um consórcio de exportação são necessários alguns passos.

1. **Criação da conscientização do valor do trabalho em grupo**, levando junto aos sindicatos e associações a mensagem do trabalho cooperativo e suas vantagens.

2. **Seleção dos produtos e análise das empresas envolvidas** . As empresas participantes de um consórcio devem estar em mesmo nível de desenvolvimento tecnológico, de mercado e de gerência, além de já demonstrarem uma vocação regional.

3. **Geração de informação e levantamento de dados**, que irão definir a característica central do consórcio, se será somente de promoção, ou vendas, promoção e pesquisas de novos mercados, produção conjunta, atuando de forma nacional ou regional, etc.

4. **Geração do estatuto onde todas as regras do jogo** serão discutidas e então, irá direcionar a vida do consórcio. É ainda definido o orçamento e o plano de marketing, onde estão as metas e objetivos que se pretende atingir.

Minervini (1997) descreve algumas etapas para a criação de consórcios :

- ? Identificar a capacidade de internacionalização da empresa;
- ? Comparar a necessidade do mercado com a capacidade das empresas do consórcio;
- ? Definir as funções direcionadas do consórcio;
- ? Organizar a estrutura básica do consórcio;
- ? Elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos;
- ? Selecionar pessoal especializado para as funções executivas e operacionais;
- ? Elaborar um plano de marketing e comunicação;
- ? Realizar treinamento de pessoal;
- ? Selecionar os canais de distribuição;
- ? Estabelecer um sistema de auditoria para o funcionamento do consórcio.

O consórcio tem a vantagem para as pequenas empresas de exportar de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações. (Infante, 1984).

Na busca do êxito na formação dos consórcios é importante atender os seguintes itens :

- ? Realizar investimentos com um plano de ação bem delineado;
- ? O gerente do consórcio deve ser um executivo bem capacitado e ser neutro às empresas envolvidas;
- ? Ter um executivo em cada empresa acompanhando as atividades realizadas pelo consórcio;
- ? Buscar harmonia entre as empresas participantes;
- ? Levar em conta as diferenças culturais dos mercados.

Como incentivo para a formação de consórcios é importante a realização de iniciativas à mentalidade associativa com o intercâmbio de informações, idéias e pesquisa de mercado, a participação conjunta em eventos locais e internacionais, realização de catálogos conjuntos, etc.

Vale lembrar que o consórcio não é uma formação eterna e não irá perder a individualidade da empresa, somente irá fortalecer as relações com o mercado.

Algumas das dificuldades de instalação dos consórcios de exportação em si, são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades das linhas de produtos competitivos, o temor quanto à segurança de informações que as empresas consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de profissionais capacitados em gerência e marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Antes da elaboração de um plano de ação e marketing, o consórcio deve realizar pesquisas de mercado para identificar as condições de penetração do produto brasileiro no exterior. Nesta fase deve levar em conta fatores como *design* do produto, preços de exportação praticados em outros países, preços de venda interna, facilidades concedidas a países membros do Mercosul ou outras parcerias, nível de qualidade dos produtos consumidos, quantidades importadas e produção doméstica, legislação do país com relação à importação do produto e hábitos e costumes do país. (Infante, 1984).

Depois de levantadas estas informações deve ser feita uma análise e então se tem uma visão das reais perspectivas do consórcio no mercado externo.

Identificando o perfil de cada mercado, podem ser definidas as linhas de ação específica para que os objetivos do plano de marketing sejam alcançados em sua plenitude. Isso significa identificar quais empresas possuem a mesma missão e necessidade de expansão, assim como o que realmente oferecem ao mercado e não efetivamente o que elas comercializam. O porte pode ser variado, porém uma homogeneidade é importante, desde que conservadas as respectivas participações e responsabilidades das empresas participantes do consórcio (Kuazaqui, 1999).

Casarotto (1998), sintetiza as funções dos consórcios de exportação em quatro, a identificação das oportunidades de mercado; a análise das necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros; a identificação de tais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e, a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Entre os benefícios e vantagens conseguidos pelas empresas unidas em forma de consórcios, podemos identificar :

Quadro 1. Benefícios oferecidos por Consórcios de Exportação.

? Compra direta dos fabricantes;
? Serviços e gestão da exportação;
? Facilidades na formação de parcerias;
? Facilidade de penetração em novos mercados;
? Redução do risco através da diversificação do negócio;
? Redução de flutuação sazonal nas vendas;
? Acúmulo de <i>know-how</i> em marketing internacional;
? Fortalecimento de seu produto na indústria;
? Aumento do acesso às informações técnicas;
? Aumento do poder de captação de recursos financeiros;
? Redução dos custos de produção e exportação;
? Estabelecimento de novas estratégias de comercialização;
? Redução no custo da inexperiência, pelo fato do aprendizado coletivo;
? Possibilidade de criação de uma marca forte;
? Possibilidade de melhoria na embalagem e rótulo do produto.

1.2 Tipos de Consórcios

Os consórcios podem ser ecléticos, quando reúnem empresas de diversos ramos produtivos, ou especializados, quando agregam empresas de um mesmo ramo de produção. (Infante, 1984).

Em estudo na década de 80, Mônaco também define alguns tipos de consórcios, em relação a produtos e mercados e em relação aos serviços prestados.

Em relação a produtos e mercados um consórcio de exportação poderá representar um grupo de empresas que desenvolvam produtos similares sob o aspecto de produção, ou complementares que, embora diferentes, apresentem alguma similaridade. O consórcio de exportação dos complementares visa a criação de uma linha de produtos integrada com a participação de diversas fábricas, podendo-se, em certos casos, chegar-se à oferta de um pacote.

Em relação a serviços prestados poderá prestá-los a seus consorciados em função dos objetivos a que se propôs o agrupamento de empresas.

Os consórcios de promoção visam assessorar as empresas através de uma série de serviços como a realização de pesquisa de mercados, missões empresariais e feiras no exterior, sugestão de canais de exportação e distribuição, assessoria na confecção de catálogos, intérpretes, tradução de correspondência, assessoria de comércio exterior, jurídica, etc.

Minervini (1997) classifica os consórcios em três tipos : promocional, comercial exportadora e união de empresas. O promocional é operacionalizado por um gerente que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada uma, mantendo suas individualidades. O comercial é a formação de uma *trading* para a execução das atividades, que não necessariamente são exclusivas. A união de empresas é a sociedade através de um acordo operacional, onde uma delas é líder.

Minervini (1997) , separa ainda os consórcios em dois novos tipos, com relação às finalidades e com relação aos seus membros.

Com relação aos membros pode ser mono ou pluri-setorial . Os mono-setoriais trabalham com o mesmo produto em vários estilos ou como agrupamento de empresas complementares. Os pluri-setoriais podem ser de setores diversos ou de setores complementares, onde juntos podem conseguir melhores condições contratuais.

A formalização de um consórcio dependerá de suas características e objetivos definidos. Institutos, fundações e associações poderão assumir a forma de um consórcio, assim como parques e centros tecnológicos de caráter público ou privado. (Propersi, 1997).

Casarotto (1998) cita três tipos de consórcios, os setoriais, territoriais e específicos. Os consórcios setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e complementares. Os territoriais aqueles que unem empresas de todos os setores e atividades de um território.

1.3 Aplicação no Brasil

A desatualização tecnológica é um entrave para o desenvolvimento dos consórcios no Brasil, por exemplo, equipamentos de confecções de *jeans* na Índia tecem 4m de largura e no Brasil as máquinas estão habilitadas para somente 1,5m , reduzindo consideravelmente o custo e diminuindo a competitividade brasileira. (Monforte, 1999).

O consórcio de exportação é a saída mais inteligente para as micro e pequenas empresas no mercado internacional.

1.3.1 Sobre a APEX

Para atingir a meta de US\$ 100 bilhões para 2002, o Governo Federal criou o Programa Especial de Exportações – PEE e a Agência de Promoção de Exportações – APEX em novembro de 1997.

A função principal destes programas é apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados.

A APEX apóia algumas ações sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAEs estaduais. Entre estas ações estão a capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior, pesquisas de mercado, rodadas de negócios, informação comercial, e participação em feiras e seminários.

A formação dos consórcios proposta pela APEX é definida em três fases:

1. apoio à criação do consórcio, depois a constituição do consórcio e, por fim, sua manutenção.

Na fase de apoio até a criação do consórcio, o objetivo principal é o de selecionar as empresas que formarão o consórcio, tendo como atividades a preparação da unidade gerencial do projeto, sensibilização e motivação das empresas, identificação das empresas e avaliação de suas experiências de exportação e de seu estágio tecnológico. São levados em consideração o porte e a experiência de cada empresa, identificando a estrutura e forma de organização do consórcio mais adequada para o grupo de empresas selecionadas.

2. a constituição do consórcio em si, uma etapa de curta duração, que tem por objetivo a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativas e jurídicas, definindo o estatuto, elaborando o regimento interno, delineando o perfil do gerente e a constituição jurídica do consórcio.

3. manutenção, o objetivo é de consolidar e fortalecer os consórcios constituídos, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. O custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação, estudos de mercado, avaliação da necessidade de contratar consultorias de marketing, design, qualidade, produção e ações direcionadas à melhoria da oferta exportável, são algumas das atividades desenvolvidas nesta etapa.

O consórcio poderá necessitar do suporte ou mesmo da formação de uma empresa comercial exportadora, formando o braço exportador do consórcio. E caberá a esta empresa comercializar diretamente os produtos de cada um dos consorciados, ou em conjunto, buscar a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo Governo à exportação, administrar as vendas, prestar assistência nos trâmites administrativos e preparar a documentação necessária para a exportação.

As empresas participantes deverão definir se os produtos serão exportados com marca comum do consórcio ou com marca própria, acompanhada ou não por um selo do consórcio de qualidade estipulado conjuntamente.

Para a APEX, o consórcio de exportação é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade é constituída como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação.

A APEX está gerenciando hoje no Brasil 75 projetos, entre setoriais, horizontais, isolados e de formação de consórcio de exportação. Somente projetos de formação de consórcios de exportação são 22 .

2. METODOLOGIA :

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes dos consórcios escolhidos , no segundo semestre de 2002. Além disso foram obtidas informações em sites dos consórcios.

As questões versaram em torno de tópicos tais como :

- tipos de empresas
- formação
- objetivos
- necessidades de melhorias
- dificuldades encontradas
- resultados esperados e estratégias de desenvolvimento.

As respostas foram agrupadas em tabelas, onde estas sumarizadas as principais peculiaridades e dificuldades dos consórcios de exportação. Existem 22 consórcios de exportação no Brasil e neste estudo foram considerados 5 consórcios, principalmente da região sul.

Após sua classificação foi realizada uma análise de desempenho e indicadores de pontos e fracos que seriam indicadores de sucesso, onde foram classificados usando uma escala de Likert variando de 1 a 5, sendo 5 muito alta, 4 para alta e 3 para media 2 baixa e 1 para muito baixa..

São os indicadores :

- apoio da alta gerencia das empresas,
- planejamento a curto e longo prazo,
- homogeneidade dos participantes,
- linha de produtos,
- consciência da coesão.

3. RESULTADOS : CARACTERÍSTICAS DOS CONSÓRCIOS BRASILEIROS.

Nas tabelas de 1 a 5 estão descritos os consórcios estudados.

Tabela 1. Características Consórcios de calçados em Brusque e São João Batista.

Objetivos	Formação	Necessidades	Dificuldades	Estratégias	Características	Resultados esperados
<p>Mercado árabe, América Latina e Sul dos EUA.</p> <p>Evolução estrutural para uma agencia de comercio exterior.</p> <p>Eliminar as sazonalidad e.</p>	<p>8 de sandálias e sapatos femininos</p> <p>1 de calçados infantis.</p>	<p>Maior confiança por parte dos empresários</p> <p>ISO 9000</p>	<p>Não coesão</p> <p>Desnível técnico</p> <p>Atendimento de pedidos, devido a diferença de qualidade, linha de produção e matéria prima .</p>	<p>Participação em feiras nos Emirados Árabes</p> <p>Website</p> <p>Catálogos eletrônicos</p>	<p>Heterogênea em linhas de produção.</p> <p>Manter a marca do fabricante.</p>	<p>Manter a capacidade fabril de 760.000 pares.</p> <p>Exportação de 30 % da produção.</p>

Tabela 2 . Características do Consórcio de Horticultura

Objetivos	Formação	Necessidades	Dificuldades	Estratégias	Características	Resultados esperados
<p>Sul americano</p>	<p>10 grupos distribuídos em todo</p>	<p>Treinamento</p>	<p>Diferença de estilos de</p>	<p>Orientação pela EPAGRI</p>	<p>Produção de tomate e moranga</p>	<p>Maior exportação de outros</p>

Norte americano	o estado		produção.	Reuniões mensais	caqui	produtos
Mercado brasileiro				Não adotar modelos estrangeiros	Marca própria do fabricante	
					Exportou em 19 , cerca de 9000 toneladas	
					Em 2000 , exportou 4000 toneladas	

Tabela 3. Características do Consórcio de Moldes e Matrizes – Joinville – MOLDEXPORT

Objetivos	Formação	Necessidades	Dificuldades	Estratégias	Características	Resultados esperados
Redução de custo de promoção	5 fabricas que atendem o setor automotivo,	Sem dados	Sem dados	ISO 9000	Alta tecnologia	Aumento do nível de comunicação
Mercado alvo : europeu e norte americano	eletrônico e construção civil			WEBSITE para divulgação e recebimento de pedidos		Redução do custo de importação de maquinas
				Cd rom institucional		
				Participação de feira de Hannover		
				Missão aos EUA		
				Reuniões periódicas		

Tabela 4. Características do Consórcio PROMOVEL de moveis – Todo território Brasileiro.

Objetivos	Formação	Necessidades	Dificuldades	Estratégias	Características	Resultados esperados
Elevar as exportações	Nacional	ISO 9000	Consortio com design	Feiras no exterior	Abrange toda a cadeia	10 mil empregos

para 2,5 bilhões.	400 empresas	Treinamentos sobre internacionalização	próprio		produtiva moveleira	
Sensibilização do mercado.	Sede em São Bento do Sul - SC	Reduzir a heterogeneidade			Pequenas e medias empresas	
Capacitação para exportação.						
Mercado norte-americano Emirados árabes.						
América Latina						

Tabela 5. Características do Consórcio – Brazilian Health Products. BHP – Ribeirão Preto – SP

Objetivos	Formações	Necessidades	Dificuldades	Estratégias	Características	Resultados esperados
Promoção mundial	11 empresas de equipamentos medicodentológicos	ISO 9000	O consorcio financeiro somente a promoção e não a produção. Falta de credito para produção voltada ‘a exportação	Feiras internacionais Aprimoramento dos produtos Certificados técnicos Website Catálogos eletrônicos.	Mantém o nome do fabricante.	Homogeneidade de nível tecnológico até 2005.

4. ANALISE DOS INDICADORES :

Conforme os indicadores citados acima , o resultado está sumarizado na tabela 6 abaixo.

Tabela 6. Quadro comparativo dos indicadores dos consórcios estudados.

Indicadores	Calçados	Horticultura	Moldes	Móveis	Médico-hospitalar
Apoio da alta gerencia das empresas	5	5	5	5	5
Planejamento a longo prazo	2	5	5	5	5
Homogeneidade dos participantes	2	5	5	5	2
Coesão	2	5	5	4	4
Homogeneidade linha de produtos	2	5	3	3	4

O consórcio de calçados, tem um indicador em condições críticas : homogeneidade dos produtos , esta condição se deve ao fato de ser um consorcio estimulado por uma instituição externa , como é o caso da FIESC, onde uniu-se empresas heterogêneas.

A solução será a divisão em sub-grupos homogêneos.

O consorcio de horticultura surgiu por interesses próprios, porem recebe apoio técnico da EPAGRI, este tem indicadores altos e tendem ao sucesso como foi demonstrado na tabela 2 , onde os índices de exportações são bons.

O consorcio de moldes esta em estruturação, mas tem um alto índice de sucesso em perspectiva. Todos os indicadores com exceção da homogeneidade dos produtos.

Quanto ao consorcio de móveis, seu potencial de sucesso é alto, pois encara como uma parceria a longo prazo.

O consorcio de equipamentos médico-hospitalar , tem indicadores altos e tendem ao sucesso.

Na maioria dos consórcios estudados não ocorreu um planejamento par aa formação dos grupos , não considerando Kuasaqui (1999) , que cita os passos pra formação, ou seja, não se pesquisa realmente a capacidade de produção , ou o planejamento estratégico , e iniciam-se na etapa em que já estão em formação estrutural.

O apoio da alta gerencia da empresa é fundamental pois sem esta a participação tenderá ao fracasso.

Entretanto, a coesão é o fator mais importante pois este levam as organizações a trabalharem em conjunto a fim de alcançarem seus objetivos e ano ao individualismo.

5.CONCLUSÃO :

Como observado nas tabelas, a maioria dos consórcios de exportação no Brasil seriam promocionais, seguindo a classificação de Minervini (1997). Nestes os gerentes estudaram as peculiaridades de cada negócio e viabilizaram a exportação de cada uma das empresas mantendo suas individualidades .

Ainda segundo Minervini (1997), os consórcios podem ser classificados com relação as finalidades e em relação aos seus membros. Quanto aos membros os consórcios se enquadram no mono-setorial , ou seja, trabalham com o mesmo produto em vários estilos ou com agrupamentos de empresas complementares.

Entretanto , o consorcio PROMÓVEL abrange todas empresas da cadeia produtiva , podendo ser então criado uma nova classificação chamada de VERTICAL E HORIZONTAL , sendo este classificado como vertical.

Seria interessante como estudo posterior analisar o potencial da classificação dada por Casarotto (1998) , que cita 3 tipos de consórcios : setoriais, territoriais, e específicos, e qual destes fornecem melhor retorno e adequação a nossa cultura , pois como descrevem os gerentes dos consórcios estudados, os modelos estrangeiros não podem ser copiados no Brasil, pois cada região apresenta suas características próprias.

Ainda , concluiu-se que os consórcios que foram formados por uma instituição externa tendem a alcançarem o sucesso pela não homogeneidade , não coesão.

Ainda considerando as fragilidades, o mercado internacional é uma realidade, mesmo para empresas que não exportam, já que é preciso estar atento a todas as modificações no setor que ocorrem em todos os cantos do mundo.

A importância estratégica da união em forma de consórcios no Brasil se mostra como uma das saídas para a exportação das micro e pequenas empresas e justificam este estudo.

Restam dúvidas sobre o êxito, mas a experiência vem mostrando que os consórcios em formação estão servindo como exemplos para que novos grupos observem as facilidades e busquem através de suas próprias necessidades e ações, a formação de novos grupos.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CASAROTTO Filho, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.**

São Paulo : Atlas, 1998.

CHURRUCA, Ana Nieto . **Marketing Internacional.** Madrid : Ed. Pirâmide, 1995.

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional : organização e operacionalidade .**

Blumenau : Ed. Da Furb, 1993.

INFANTE, Vidal S. **Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação**

Através de Consórcios de Pequenas Empresas – Um estudo no Estado de São Paulo. São Paulo, 1984. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1984.

KUASAQUI, Edmir. **Marketing Internacional. Como Conquistar Negócios em Mercados Internacionais.** São Paulo: MAKRON Books, 1999

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo : Makron Books, 1997.

MÔNACO, Roberto. **Consórcios de exportação: Uma filosofia de trabalho.** Publicação do departamento de Relações Internacionais, SEBRAE/SP, 198-.

PORTER, Michael. **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais.**

Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

FIESC lança consórcio para exportação. Notícias, Ano 6, 04 de junho de 1999, numero

287. Informativo semanal do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

_____. **Pequenas Empresas Ligadas na Exportação.** Gazeta Mercantil, 10/06/1998.

_____. **Promóvel.** Disponível na internet no endereço <http://www.promovel.com.br>. Consulta realizada em setembro de 2000.