

O Consórcio de Exportação como uma Alternativa para a Internacionalização: Um Estudo de Caso do Bahia Beach Export

Bernardo G. DA COSTA
Universidade Salvador (UNIFACS)

Ilnah Pinho DE OLIVEIRA
Universidade Salvador (UNIFACS)

Raquel LEONE
Universidade Salvador (UNIFACS)

Rodrigo LADEIRA
Universidade Salvador (UNIFACS)

Augusto DE OLIVEIRA MONTEIRO
Universidade Salvador (UNIFACS)

Resumo

Na busca de alternativas que viabilizem enfrentar a competitividade dos mercados internacionais, as pequenas e médias empresas brasileiras têm optado por estabelecer alianças estratégicas, através de consórcios de exportação, como uma alternativa para a internacionalização de suas atividades. Desta forma, o presente artigo pretende discutir alguns aspectos fundamentais do processo de formação e gestão de um consórcio de exportação voltado para a produção e comercialização de trajes de banho, denominado Bahia Beach Export. Com o propósito de compor o modelo teórico para o desenvolvimento deste artigo, recorreu-se à contribuição de diversos autores que propiciaram discutir temas relacionados com a internacionalização da atividade comercial, a formação de alianças estratégicas e a construção de consórcios de exportação. A metodologia adotada foi a análise documental, combinada com a realização de entrevista com o Gerente-Executivo do consórcio.

Palavras-chave: Internacionalização; alianças estratégicas; consórcio de exportação.

Résumé

Les petites et moyennes entreprises brésiliennes sont à la recherche d'alternatives pour faire face à la compétition des marchés internationaux. Dans ce contexte, les entreprises ont choisi l'option d'établir des alliances stratégiques à travers la création de consortiums. Cet article a l'intention de discuter le processus de formation et de gestion du consortium d'exportation nommé Bahia Beach Export. Pour ce faire, le modèle théorique qui a été créé pour le développement de la recherche a ajouté les idées de plusieurs auteurs qui s'attachent à la thématique étudiée : la formation des alliances stratégiques et des consortiums d'exportation et les enjeux de l'internationalisation. Dans cette étude, la recherche terrain a utilisé les techniques d'entrevue avec l'exécutif du consortium, et d'analyse des documents dans le but de vérifier comment la formation d'un consortium d'exportation peut contribuer au processus d'internationalisation de Bahia Beach Export. Les résultats obtenus ont contribué à montrer que les petites entreprises peuvent élargir leurs affaires partout dans le monde à partir de la création d'un consortium d'exportation.

Mots-clefs : Internationalisation ; alliances stratégiques; consortium d'exportation

O Consórcio de Exportação como uma Alternativa para a Internacionalização: Um Estudo de Caso do Bahia Beach Export

1. Introdução

A mudança cambial ocorrida a partir do ano 2000 estimulou o aumento das exportações nos últimos anos, fazendo com que o Brasil batesse recordes em sua balança comercial, alcançando um saldo de US\$ 24,8 bilhões em 2003 (PROMO, 2004). Esses resultados vêm sendo comemorados, pois tendem a gerar divisas que venham a minimizar a dependência do capital externo e trazer mais competitividade para o país. Contudo, isso só poderá ser conseguido se as atuais empresas exportadoras mantiverem e aumentarem seus volumes de exportação, independente da volatilidade do mercado interno. Vale ressaltar que o volume de exportações brasileiras ainda é pequeno em relação ao potencial produtivo do país.

Segundo dados da SECEX (RODRIGUES, 2004), quem suporta os atuais índices de exportação no Brasil são as grandes empresas, que contribuíram com US\$ 65,4 bilhões no ano de 2003, o que correspondeu a 89,5% da pauta de exportação daquele ano. As micro e pequenas empresas, em contrapartida, têm maior representatividade no número de exportadores, sozinhas elas representam 47,5% do total de exportadores enquanto as chamadas grandes empresas somam apenas 21%. No período 2002/2003, as exportações das micro e pequenas empresas cresceram 30,1%, a das médias empresas 25,5% e as exportações de pessoas físicas 74,6%. O crescimento das grandes empresas foi de apenas 20,4%. É interessante notar também que estas pequenas e micro empresas são responsáveis pela geração de um número representativo de empregos, refletindo um maior impacto social.

Os dados apresentados mostram que apesar da acentuada prevalência das grandes empresas no volume das exportações, as micro, pequenas e médias empresas vêm participando mais ativamente das exportações brasileiras. É necessário, portanto que dediquemos alguma atenção a este conjunto de empresas e suas necessidades, pois se o Brasil conseguir que suas empresas de menor porte tornem-se exportadoras, o reflexo pode ser uma melhor competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional e uma sensível melhoria nos padrões de distribuição de renda e avanços sociais.

Devido à restrição de capital com o qual essas empresas contam para desenvolver suas atividades, a exemplo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, promoção e aumento da produção, estratégias devem ser traçadas para que essas empresas consigam tornar-se competitivas internacionalmente. Para isso, muitas vêm buscando parcerias com outras empresas congêneres para poderem atender a demanda externa. Assim, estão surgindo os consórcios de exportação, que são uma espécie de aliança estratégica que possibilita aos parceiros desenvolverem maiores níveis de competitividade através das ações conjugadas das empresas consorciadas.

Para que essas empresas possam aumentar sua participação no mercado externo, o Governo Federal têm oferecido um importante apoio na promoção dos produtos nacionais através da APEX – Agência de Promoção às Exportações que dá suporte às empresas de menor porte na promoção dos seus produtos no exterior. O consórcio Bahia Beach Export, por exemplo, é um dos projetos apoiados pela APEX para a divulgação no exterior da moda praia “*made in Brazil*”. A partir do apoio governamental, a parceria alcançou o mercado internacional e já está desenvolvendo representações na Europa e África. Assim, este artigo pretende discutir o processo de formação de alianças estratégicas, no âmbito dos consórcios

de exportação, como uma saída para a internacionalização das micro e pequenas empresas nacionais.

2. Referencial Teórico

2.1 Internacionalização

O processo de internacionalização de empresas pressupõe que as atividades desta tenham um foco para além das fronteiras nacionais. Segundo Hermosilla (*apud* GOUVEA, 2003) a internacionalização “é uma atividade que implica pensar a função empresarial de forma global, e não somente nacional, de tal forma que, quando se pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias e normas, estará se analisando a luz de um mercado sem fronteiras”.

Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1994), a internacionalização se dá através da competitividade da empresa no seu mercado doméstico junto com fatores relacionados à economia, cultura e geopolítica do país de origem.

Rocha (1987) descreve dez fatores para a iniciação de uma exportação, dos quais os três primeiros – pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado saturado ou alta competitividade – são fatores que impulsionam a empresa para o mercado externo. Os seis outros – produto singular ou exclusivo, vantagem competitiva da empresa, oportunidades no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros, desejo da gerência – pressionam a empresa para o mercado externo. Outro fator importante são os incentivos governamentais.

Siqueira (2003) agrupa os motivos de iniciação à exportação em dois fatores. Os fatores de origem interna à empresa (características internas, objetivos e desejos da administração, recursos, etc.) e aqueles de origem externa à empresa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou do hospedeiro, etc.).

O nível de internacionalização de uma empresa pode ser medido pela solidez das suas ações para com o mercado internacional. Segundo Porter (1997), a solidez de uma estratégia é caracterizada pela redução dos riscos de falha. Gouvea (2003) caracteriza os estágios de solidez como baixo e alto, onde o estágio de solidez baixa é iniciado por uma fase de exportações esporádicas seguida por exportações contínuas. O estágio de solidez alta envolve um maior relacionamento entre parceiros internacionais através de acordos de cooperação empresarial, alianças estratégicas, *equity partneships*, *joint ventures* e fusões e aquisições.

Kotabe e Helsen (2000) descrevem a entrada em novos mercados através de:

Exportações – vendas diretas ou indiretas a clientes fora da fronteira nacional (à exceção das vendas para *Trading Companies* que apesar de serem empresas sediadas no território nacional, a venda para elas segue os moldes de uma exportação).

Licenciamento – transação contratual em que a empresa – licenciadora - oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – licenciada - em troca do pagamento de *royalties*.

Franchising – é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*.

Contrato de produção – a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing fica sob a responsabilidade da empresa internacional.

Joint Ventures – a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país alvo.

Segundo Yoshino e Rangan (1996, p.68) “as estratégias globais das empresas evoluíram a partir das estratégias simples, baseadas em exportação, passaram pelas estratégias de investimentos diretos no exterior, pelas multidomésticas e chegaram às estratégias globais complexas”.

Dependências exploradas nos mercados interligados

	Escala	Operacional	Âmbito
Baseadas em exportação	X		
Baseadas em afiliações	X	X	
Baseadas em redes	X	X	X

Tabela 1: Evolução das estratégias globais.

A abertura e a conseqüente integração dos mercados, principalmente nas últimas décadas, exigiram das empresas um maior nível de competitividade. As empresas tiveram e têm que desenvolver estratégias com foco global visando defender-se das ofensivas externas no mercado doméstico e ampliar sua participação em outros mercados. Uma das formas de competir é utilizar-se de ações cooperativas, entre estas, as alianças estratégicas.

Nesse contexto, a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras que já participam de alguma forma do mercado internacional o fazem através de exportações. Isto denota que seu nível de internacionalização ainda é baixo. Contudo, para melhor competir nos mercados doméstico e internacional, essas empresas estão passando a trabalhar em rede com outras empresas congêneres no que vem sendo conhecido como consórcios de exportação.

Os consórcios de exportação permitem às pequenas e micro empresas obterem um maior volume de produção, necessário no cenário global, e também a criação de uma marca única a ser promovida com mais recursos e melhores condições de sucesso.

2.2 Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO; RANGAN,

1996, p. 5). A aliança estratégica consiste em um acordo que congrega vários aspectos específicos das atividades-fins das empresas envolvidas na parceria. Esses acordos podem assumir várias formas, que vão de simples contratos a *joint ventures*.

As alianças estratégicas internacionais são outra categoria de relacionamentos colaborativos que são adotados como uma maneira de reforçar as fraquezas e aumentar as potencialidades de uma organização (ARBELÁEZ; CULPAN *apud* PIPKIN, 2003). São relacionamentos estabelecidos entre duas ou mais empresas para uma mútua cooperação e divisão dos riscos para o alcance de um objetivo comum.

Segundo Cateora (1996), é um relacionamento sinérgico, estabelecido para atingir um objetivo comum em que ambas as partes se beneficiam. Para uma organização ser bem-sucedida nos mercados globais, ela deve atender ou exceder os padrões de qualidade e os novos níveis exigidos, o que parece ser difícil conquistar de maneira isolada. De acordo com Ohmae (1995), uma empresa entra em uma aliança estratégica para adquirir as habilidades necessárias para atingir os objetivos mais eficazmente, a custos menores e com menores riscos.

Para Sheth e Parvatiyar (1992), o principal propósito de uma estreita cooperação entre organizações poderia ser estratégico, como, por exemplo, a entrada em um novo campo de produto/mercado, ou poderia ser operacional, como, por exemplo unindo operações como faturamento automático, por meio do sistema de troca eletrônica de dados (EDI). Para Webster (1992), há inúmeros tipos de alianças estratégicas, envolvendo parcerias com clientes e revendedores ou com reais ou potenciais competidores para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados.

As alianças estratégicas podem ser realizadas entre empresas de vários tamanhos e entre setores diferentes. Para Lorange e Roos (1996), nos setores automobilístico, biotecnológico, de telecomunicações, dentre outros, pode ser encontrado um maior número de realizações de alianças estratégicas. Assim como existem várias definições sobre estratégia, também existem várias compreensões sobre alianças estratégicas.

As organizações precisam estar presentes nos diferentes mercados, com produtos para competirem eficazmente e as alianças são uma eficiente forma para impulsionar recursos escassos com menores investimentos e, conseqüentemente, menores riscos. Com referência à dimensão controle, nas alianças estratégicas há necessidade de se verificar o grau de controle que determinada empresa possuirá sobre o processo, associando-se a uma empresa estrangeira em um mercado externo.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), as alianças estratégicas possuem simultaneamente as três características a seguir:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Inúmeras classificações e conceituações têm sido desenvolvidas ao estudar as alianças estratégicas. Para Barney e Hesterly *apud* Rodrigues (1999) existem dois tipos de alianças, as contratuais e as *joint ventures*. Os autores referem-se a aliança contratual como “qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de algum tipo de contrato”.

Diferentemente das alianças contratuais as *joint ventures* envolvem sempre a criação de uma firma separada para administrar o relacionamento. Segundo Barney e Hesterly *apud* Rodrigues (1999), os parceiros fornecem capital e outros recursos a essa empresa separada, que é administrada por um time próprio. Esse time reporta-se ao conselho de diretores composto por representantes dos parceiros da *joint venture*. A compensação é proporcional aos investimentos individuais ou obedece a acordos firmados.

Dentre as motivações para a formação de alianças, a complementaridade de recursos é uma exigência genérica que provém de diferentes fontes. Entre as razões para a formação dessas alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender dos concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos e compartilhar riscos; e facilitar o conluio tácito ou explícito. Qualquer que seja a motivação dominante, o contexto institucional – o sistema legal e a cultura, por exemplo – afeta a viabilidade das alianças (BARNEY; HESTERLY *apud* RODRIGUES, 1999).

Desde 1970, pesquisas acadêmicas sugeriam que é condição indispensável para o sucesso em um mercado competitivo a formação de uma rede de parcerias entre as organizações.

De acordo com Yoshino e Rangan, (1996), três pontos caracterizam os interesses das novas alianças estratégicas, sendo os seguintes: o primeiro diz respeito a um crescimento, para além das fronteiras nacionais, das associações entre empresas, seus fornecedores e distribuidores; o segundo ponto a ser destacado é que as novas alianças nas grandes indústrias “ocorreram sempre entre empresas rivais”, a exemplo do setor automobilístico; como terceiro ponto, os autores destacam que, muitas vezes, ocorrem alianças entre empresas situadas em países diferentes. Em síntese, as alianças estratégicas combinam elementos competitivos e cooperativos num ambiente de controle compartilhado.

Também neste sentido, Marmusse (1996, p. 556) ressalta que uma aliança não é positiva se não apresenta uma natureza estratégica. Ou seja, se não se encontra vinculada ao propósito consciente de construção de uma estratégia competitiva, incorporando atributos de ação cooperativa, durabilidade, visão de longo prazo, relativa irreversibilidade e compartilhamento de recursos e resultados.

Dussauge e Garette (1991) complementam esta percepção ao ressaltarem que uma aliança estratégica apresenta necessariamente uma dupla dimensão que contempla a execução combinada de atividades, tendo em vista o enfrentamento competitivo de outras empresas engajadas em atividades similares; e o uso comum de recursos, voltado para a ampliação dos resultados coletivos.

Arruda (1994) chama a atenção para o fato de, ao definirem metas conjuntas e buscarem alcançar o sucesso através de uma aliança, as empresas não perdem a sua independência. Elas só são parceiras na medida em que participam dos benefícios, “dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais”, o que não significaria, no entanto, que as intenções estratégicas das empresas envolvidas sejam as mesmas.

O Brasil virou um país exportador. A expectativa é que o superávit da balança comercial chegue a um recorde histórico no ano de 2004. Agora, as micro e pequenas empresas começam a participar com força no comércio exterior. Para superar as dificuldades inerentes ao pequeno negócio, elas estão se reunindo em consórcios e, com isso, ganhando escala, porte internacional e reduzindo custos em embarque e logística.

2.3 Consórcio de Exportação

O processo de exportação envolve operações e ações complexas que muitas vezes impossibilitam a atuação das pequenas e médias empresas. Por outro lado, essas empresas têm características essenciais para o sucesso no mercado internacional: flexibilidade, eficiência operacional e baixos custos de produção. A solução encontrada por outros países para aproveitar as vantagens da pequena empresa e inseri-la no competitivo mercado internacional foi a formação dos consórcios de exportação, cuja proposta é manter a individualidade de cada empresa no mercado doméstico e todas reunirem esforços de produção e comercialização para o mercado externo (Comércio Exterior Informe BB, No. 36).

Consórcios de exportação são agrupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. As empresas se unem com o fim de reduzirem os custos de produção, aumentarem o padrão de qualidade dos produtos, desenvolverem novas tecnologias e serviços incorporados (ROCHA, 1987). O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promoção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional (CASAROTTO; PIRES, 1999). O consórcio terá melhores condições de promoção e consolidação de uma marca única.

Para Minervini (2001-a) o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os custos da internacionalização. Ainda segundo Minervini (2001-b), o consórcio de exportação é uma estrutura de serviços a baixo custo que constitui uma forma de crescimento para pequenas e médias empresas (PME). Deve representar os interesses e expectativas das PME's favorecendo o desenvolvimento das mesmas. Segundo Kuzaqui (1999), o consórcio de exportação pode ser definido 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 com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade, incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

Trabalhando em conjunto, as empresas podem se especializar nos seus pontos fortes e alcançar a produção em escala necessária. A questão da falta de escala de produção, ponto

crucial a impedir a participação de PME's no processo de exportação, fica superada tanto pelo aumento em cada uma das associadas do consórcio, quanto pela reunião da produção de todas (Comércio Exterior Informe BB, No. 36).

Pode-se classificar os consórcios de exportação segundo os produtos com os quais operam em **consórcios horizontais e consórcios verticais**. Para Maciel e Lima (2002), nos consórcios horizontais todos os fabricantes ofertam um produto determinado, situado em idêntica fase da cadeia de produção. O exemplo seria o consórcio de produtores de vinho, cujo produto é semelhante com pequenas variações de marca e *bouquet*. Enquanto que nos consórcios verticais, os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção, como os produtores de peças de automóveis para montagem. Segundo os mesmos autores, os consórcios podem ainda ser classificados por sua finalidade; **consórcio de promoção**, nos quais o consórcio se encarrega de todas as atividades promocionais no exterior, incluindo participação em feiras, missões, visitas, e outros; ou **consórcios de comercialização**, quando além das atividades do anterior, existe a finalidade do consórcio de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Segundo Maciel e Lima (2002) os consórcios podem ser formados e sua sede registrada no país de origem das empresas, sendo chamado **consórcio de origem**, ou pode instalar sua sede no país cujo mercado ou área de influência seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamado **consórcio de destino**.

Os consórcios também podem ser classificados com relação aos membros em monossetoriais e plurissetorias heterogêneos ou complementares. De acordo com Minervini (1997), um **consórcio monossetorial** é um agrupamento de vários produtores de um produto de estilo e qualidade definidos ou um agrupamento de produtores complementares, como cintos, bolsas, carteiras, botas. Um **consórcio plurissetorial** heterogêneo é um agrupamento de empresas com produtos definidos, como pele, tecido, acessórios para presentes, autopeças. Não há nenhuma relação de complementaridade, porém interesse em promoção conjunta. Enquanto que um consórcio plurissetorial de complementaridade é um agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si, por exemplo, produtos para hotéis, equipamento para restaurantes, têxteis para decoração, metais sanitários, aparelhos de iluminação, toalhas.

Qualquer que seja o modelo, no entanto, conforme ressalta Huart (2002), cabe reconhecer o papel preponderante desempenhado pelo Estado enquanto elemento catalisador de sua construção, seja pelo estímulo à concentração empresarial, tendo em vista a elevação posterior das condições de competitividade internacional de grandes empresas, seja mediante a promoção das condições de concorrência local e internacional, com impacto positivo sobre a atuação competitiva das pequenas e médias empresas.

3. Metodologia de Pesquisa

A pesquisa foi realizada seguindo o modelo proposto por Techemayer e Pedrozo (2002) para avaliação de uma aliança estratégica. Esse modelo visa possibilitar a análise de um processo de formação e gestão de alianças estratégicas, além de explicar como o mesmo foi estruturado. Na construção do modelo, os autores utilizam prioritariamente os estudos de Bruno e Vasconcelos (1996 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) pela objetividade e por apresentar fases que possibilitam analisar a formação e gestão das alianças estratégicas. Neste modelo, os autores abordam cinco etapas da construção de uma aliança: definição estratégica,

escolha da parceira, negociação/definição do projeto, implementação/execução e encerramento. A esse estudo, somam-se as contribuições Yoshino e Rangan (1996 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) sobre o papel da alta administração e o papel da gerência da aliança, além das contribuições de Callahan e MacKenzie (1999 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) sobre os indicadores de controle de alianças estratégicas, de Simonin (1999 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) sobre os indicadores de controle em processo de transferência de conhecimento, Whipple e Frankel (2000 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) que abordam os indicadores de Resultados de Alianças Estratégicas e Matias e Pasin (2001 apud TECHMAYER e PEDROZO, 2002) que dissertam sobre a sinergia que ocorre nos processos de fusões e aquisições de empresas e os impactos na rentabilidade dos negócios.

Foi utilizado o método de estudo de caso qualitativo, através de entrevista com o Gerente-Executivo do consórcio seguindo a sugestão de Techemayer e Pedrozo (2002), buscando identificar o processo de formação e gestão do consórcio Bahia Beach Export.

4. Bahia Beach Export

O pólo de confecções, voltado para a moda praia, da Bahia é um dos mais importantes do país em termos qualitativos e quantitativos, abrigando empresas dos mais variados portes, produzindo uma linha de produtos muito diversificada e com participação expressiva no mercado local, regional, nacional e, mais recentemente, no mercado externo.

O Bahia Beach Export é um consórcio composto por 04 (quatro) empresas do ramo de confecções especializadas em moda praia e ginástica, localizado no estado da Bahia.

O consórcio foi constituído legalmente no início de 2002 e emprega indiretamente cerca de 200 pessoas. A iniciativa surgiu com a parceria do PROMO - Centro Internacional de Negócios da Bahia, órgão responsável pelo fomento à internacionalização da economia baiana, SEBRAE/BA – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia, FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia, SINDVEST – Sindicato da Indústria do Vestuário de Salvador e APEX – Agência de Promoção às Exportações.

As empresas consorciadas apresentam um pequeno porte e, como se pode notar na tabela abaixo, tinham pouca ou nenhuma experiência com a internacionalização dos seus negócios, visto que as iniciativas para o mercado externo são recentes no país.

Empresas	AGRÉÉ	CILLY	PORTA AVIAO	SMOB
Exporta informalmente desde...	1997	1996 (para revenda)	-	1999
Exporta formalmente desde...	1997	2001	1995 exportou uma única vez	2001
Países de destino das exportações	Caribe Portugal França Espanha	EUA Alemanha	Portugal	Equador EUA Portugal (formalmente)

Tabela 2: As empresas consorciadas do Bahia Beach Export

As exportações realizadas antes da legalização do consórcio constituíam-se por exportações informais, de forma amadora e esporádica, tanto que não há registros de dados mais precisos antes da aliança. Estas primeiras vendas ao mercado externo foram feitas basicamente através de bagagem acompanhada ou exportação por consignação.

Após três anos de aliança, essas empresas já estão exportando 60.000 peças, o equivalente a 20% da produção, mostrando que a aliança tornou possível um aumento da produção e um melhor aproveitamento da capacidade produtiva destas empresas e a diminuição da sazonalidade característica no setor, minimizando os riscos de oscilação das vendas no mercado interno (PROMO, 2004).

Pensando numa maior expansão das exportações, o consórcio produz moda praia e *fitness* com a preocupação em manter uma identidade com a cultura da Bahia: versátil, rica em cores, formas, variedades de produtos e matéria-prima, preservando autenticidade e, sobretudo, mantendo um elevado padrão de qualidade. Além disso, o consórcio já exporta duas coleções por ano com modelagens exclusivas para o mercado europeu seguindo os interesses da demanda.

A participação no consórcio permitiu a abertura de mercados, nomeadamente África do Sul, Angola e Itália, e a expansão das vendas para os mercados já trabalhados, como França, Portugal, Alemanha e Estados Unidos. A comercialização é efetuada através de venda direta ou através de representantes, sendo que a venda direta é efetuada para clientes prospectados em feiras e rodadas de negócios. Atualmente, o consórcio possui representantes na Itália, para a linha infantil, e África do Sul, para as linhas adultas e infantis.

O apoio da APEX viabilizou a participação, desde 2002, em eventos nacionais e internacionais, tais como a Fenit, Fenatec, Fashion Week (New York/EUA), Mode City Lyon (Lyon/França), Expocomer 2003 (Panamá), Missão Multisetorial Bahia – Angola 2003 promovida pelo PROMO, e eventos Missão Comprador e de atualização profissionais promovidos pela ABIT, entre outros.

Com vistas à melhor compreensão dos aspectos que contribuíram para criação e consolidação deste consórcio, executou-se uma pesquisa de mercado exploratória através de entrevista com seu Gerente-Executivo.

Para o propósito deste estudo foi utilizado o método de entrevista semi-estruturada em profundidade com o executivo. Vale ressaltar que uma pesquisa documental preliminar, ou seja, o estudo e análise de documentos para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, foi fundamental para dar embasamento à construção do roteiro de entrevista.

Para análise dos dados, adotou-se o método de Adequação ao Padrão (YIN, 2001), baseando-se no modelo proposto, além do apoio em técnica de análise de conteúdo. Dessa forma, a estratégia geral que foi utilizada nessa fase de análise de dados foi a de seguir as proposições teóricas que nortearam o estudo de caso.

5. Resultados obtidos

Através da análise de conteúdo da entrevista realizada com o Gerente-Executivo do Consórcio Bahia Beach, tornou-se possível identificar os seguintes aspectos como importantes no processo construção e consolidação do referido consórcio, assim como no subsequente processo de internacionalização da atuação das empresas que o compõem.

- a) Motivos que levaram à formação do consórcio – ficou evidenciado que a redução de custos no processo de internacionalização e o apoio estatal foram os principais motivos que levaram à formação do consórcio. Como é possível observar na sua declaração: “O grande por que desta união foi a divisão de gastos. As quatro empresas já exportavam, já tinham algum acesso ao mercado internacional, mas ficava difícil manter uma estrutura de exportação individualmente, então, houve a união para manter um escritório, funcionários e para ter um aumento de produção. Além de que, para ter o apoio do governo, teria que ser para um consórcio e não para uma empresa individual. Então, as empresas formaram o consórcio para ter o benefício do governo, além das parcerias com a APEX e o PROMO - Centro Internacional de Negócios da Bahia”;
- b) Compromissos de cada parceiro – observou-se que existe compromisso na qualidade dos produtos, na padronização do processo de produção, com os prazos de entrega, na divisão das despesas administrativas, conforme sua declaração: “Existe um compromisso prioritário na qualidade dos produtos, compromisso de confeccionar produtos de alta qualidade e exatamente daquela forma que foi traçada pela estilista. Um comprometimento com o prazo, porque no mercado internacional se a empresa não cumpre prazos já é um grande ponto para acabar com a parceria, com a relação que está sendo construída. O mercado preza muito o prazo. E também na manutenção do escritório, em toda a parte administrativa, financeira, tudo o que envolver manter uma empresa”;
- c) Congruência de objetivos – verificou-se que os objetivos comuns são conquistar novos mercados, conquistar novos clientes, aumentar as exportações, maximizar o lucro e firmar-se como o grande nome da exportação de moda praia no Brasil. Conforme o executivo: “na fase inicial, havia a necessidade de investimentos financeiros e o retorno seria a médio e longo prazo, então algumas empresas não suportaram e saíram do consórcio. Com o passar do tempo, os participantes têm adquirido os mesmos objetivos, sendo que agora, os objetivos são bem parecidos, e, à medida que o tempo vem passando, essas quatro que ficaram querem a mesma coisa, estão na mesma luta. Os objetivos comuns são: aumentar as exportações, conquistar novos mercados, maximizar o lucro, as empresas estão unidas para ganhar potencial mesmo, aumentar essa qualidade, ganhar novos clientes e se firmar como o grande nome da exportação de moda praia no Brasil”;
- d) Divergência de objetivos entre os parceiros – segundo as declarações, “não existem divergências, logicamente que a administração sempre tem alguma coisa interna, mas com relação ao objetivo principal não tem nenhuma divergência”;
- e) Principais habilidades de cada parceiro – ficou evidenciado que os componentes do consórcio de exportação, segundo o entrevistado, estão constantemente discutindo assuntos ligados ao alcance dos objetivos do consórcio, logo a capacidade de negociação e a flexibilidade entre eles são fundamentais para chegar ao consenso. O empreendedorismo e a vontade de vencer são características observadas nas pessoas que administram as empresas parceiras do consórcio.
- f) Participação dos parceiros na gestão do consórcio – a atual gestão se dá da seguinte forma:

Presidente: Sônia Maria de Oliveira Brito - SMOB

Vice-presidente: Vitória Regina Fonseca de Albuquerque Coelho– Agrée

Tesoureira: Marinez Brandão – Porta Avião

Segundo o entrevistado: “A área comercial, contatos com os clientes, negociação de preço, é comigo... mas elas estão todas envolvidas, todos os dias estão aqui”;

- g) Participação financeira de cada parceiro – ficou evidenciado que as despesas e lucros do consórcio são divididos entre os participantes. Segundo declaração do entrevistado: “não tem valores fixos aqui, as despesas do escritório são todas divididas e os lucros são rateados entre os participantes. Para toda a ajuda financeira que a APEX dá, o consórcio tem que entrar com a contrapartida. A APEX está patrocinando a participação nas feiras. Tudo o que está dentro do projeto, a APEX paga a metade”.

Quanto à questão que procurou investigar o consórcio de exportação como estratégia cooperativa para a internacionalização das pequenas e médias empresas, verificou-se, a partir das informações levantadas na entrevista, que a formação do consórcio de exportação possibilitou às empresas maior acesso ao mercado internacional, através da união de esforços conjuntos, tanto na manutenção da estrutura administrativa necessária para conduzir os contatos com os novos compradores, quanto para possibilitar a participação conjunta nas feiras internacionais, com o objetivo de divulgar os produtos, além da confecção conjunta de material promocional e listas de preços de seus produtos.

Observou-se também que a troca de informações sobre fornecedores, distribuidores e oportunidades de negócios e tendências de mercado contribui para uma maior efetividade no esforço de internacionalização.

Verificou-se, ainda, que estão surgindo possibilidades de novas parcerias entre o Consórcio Bahia Beach Export e cooperativas do segmento artesanal, com o objetivo de verticalizar a cadeia produtiva da moda praia, agregando valor às próximas coleções, para ampliar as exportações. O Consórcio se prepara desta forma para atender, com maior agilidade à demanda por artesanato brasileiro em vários países da Europa. Estas novas parcerias vêm para atender o interesse do mercado internacional em adquirir outros produtos além dos tradicionais (biquínis, maiôs e saídas de praia), possibilitando a oferta de uma maior diversidade de produtos, incluindo chapéus, bolsas e bermudas, no mix de produtos comercializados pelo Bahia Beach Export.

6. Considerações finais

Em resposta aos objetivos deste trabalho de pesquisa verificou-se, com base no estudo de caso do Consórcio de Exportação Bahia Beach Export, que os principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica entre as empresas parceiras do consórcio foram:

- Redução dos custos para prospecção de novos mercados, que com a ajuda de órgãos governamentais de promoção de exportação, conseguem dar uma estrutura mais profissional à busca e viabilização de novos clientes;
- Redução de custos no desenvolvimento de novos produtos, que quando feita por apenas um bom designer, com conhecimento do mercado internacional e suas exigências culturais, conseguem melhor atender as tendências mundiais do mercado de moda praia;

- Aumento da oferta exportável, talvez um dos principais motivos, pois, caso contrário, não seria possível atingir o montante requerido para se engajar no mercado internacional, já que os investimentos necessários para a formação de uma estrutura de produção adequada seriam demasiado pesados para apenas uma destas pequenas empresas estarem assumindo sozinhas;
- Minimização dos efeitos da sazonalidade no negócio, pois estaríamos produzindo para primavera verão no hemisfério norte exatamente quando aqui no hemisfério sul é inverno e não se consome o produto em questão na quantidade necessária para a manutenção do negócio;
- Aumento de participação no mercado, pois a quantidade ofertada é mais condizente com a demanda com a formação do consórcio;
- Fortalecimento da marca Bahia Beach, que caso contrário não seria possível ser divulgada e consolidada devido aos altos custos de comunicação internacionais;
- Elevação do poder de negociação frente a fornecedores e clientes, em função do fortalecimento do conhecimento e imagem da marca, e do volume ofertado;
- Aproveitamento dos incentivos governamentais para a formação de consórcios;
- Aprimoramento do processo produtivo para contemplar as exigências do mercado internacional (qualidade de produto, cumprimento de prazos);
- Ganho de experiência para a formação futura de novas alianças estratégicas.

Os resultados obtidos com este estudo, portanto, referendam os argumentos de Porter (1999), Kotabe & Helsen (2000), Yoshino & Rangan (1996), Marmusse (1996) e Dussauge & Garette (1991), permitindo evidenciar os efeitos positivos da aliança estratégica concretizada através do Consórcio Beach Bahia, a qual privilegiou a superação de desvantagens competitivas das PMEs, associadas às deseconomias de escala nas práticas de promoção comercial e consolidação da imagem internacional de seus produtos.

Esclarece, por conseguinte, os mecanismos através dos quais o processo de promoção das exportações em segmentos empresariais caracterizados pela prevalência de empresas de pequeno e médio porte submete-se a uma prévia formulação de estratégias empresariais competitivas, apta a incorporar a estruturação de alianças estratégicas e o fortalecimento conjunto de importantes fontes de vantagens competitivas.

Referências

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. *Estratégia de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo*. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XVIII, 1994, Atibaia. **Anais...** ENANPAD, 1994.

BAHIA BEACH EXPORT. **Consórcio de Exportação Bahia Beach**. Disponível em: <<http://www.beach.com.br/>>. Acesso em: 10 ago 2004.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica: textos e casos**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATEORA, Philip R. **International Marketing**. Homewood, Irwin, 1990.

- DUSSAUGE, P.; GARETTE, B. Alliance Stratégiques, Mode D'Emploi . **Revue Française de Gestion**. Sept/Octbr, 1991.
- GOUVEA, Chantal B. P. Pensamento Estratégico Voltado à Internacionalização de Médias e Pequenas Empresas Brasileiras Através de Fusões, Aquisições e Associações. In: SLADE, XVII, 2004, Balneário Camboriú e Itapema. **Anais...** SLADE, 2004. CD Room.
- HUART, J.M. **Stratégies des Entreprises et Efficacité Économique**. Paris: Breal, 2002.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron, 1999.
- LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACHADO, Marcelo A. e MARQUES, Márcia M. Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação: Um Estudo dos Consórcios da Assintecal. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD Room.
- MACIEL, Graccho Machado e LIMA, Leila M. Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARMUSSE, C. **Politique Générale: Langages, Intelligence, Modeles et Choix Stratégiques**. 2. ed. Paris: Economica, 1996.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e Internacionalização – Guia Prático do Exportador**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.
- _____. **O Exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2001-a.
- _____. Consórcios de Exportação. In: **Comércio Exterior. Informe do Banco do Brasil**, 36. ed. Brasília: agosto 2001-b.
- NALEBUFF, B. J. e BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1996.
- PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional Uma Abordagem Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- PORTER, M. E. **Competition in Global Industries**. Boston: HBS Press, 1986.
- _____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de Exportação no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, Suzana Braga (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999, p. 151-182.

STETH, Jagdish N. e PARVATIYAR. Towards a Theory of Business Alliance Formation. In: **Scandinavian Business Review** 1, 1992.

TECHEMAYER, César Augustus e PEDROZO, Eugênio Ávila. O Processo De Formação e Gestão De Alianças Estratégicas: Proposta De Um Modelo De Análise. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. CD Room.

WEBSTER Jr., Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v.56, n. 4, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Makron Books, 1996.