

---

## REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

---

ARTIGO – INTERNACIONALIZAÇÃO

### *Sheila Farias Alves Garcia*

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FEARP-USP)  
Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie – São Paulo  
Membro dos Grupos de Pesquisa ISSS (Grupo de Sistemas) e Markintec, ambos na FEARP-USP–Ribeirão Preto-SP, Brasil  
E-mail: [sfgarcia\\_2@yahoo.com.br](mailto:sfgarcia_2@yahoo.com.br)

Recebido em: 22/6/2009

Aprovado em: 9/10/2009

### *Gustavo Barbieri Lima*

Mestre em Administração pela FEARP-USP  
Pós-Graduado em *Marketing* – MBA-Fundace – FEARP-USP  
Pesquisador membro do Grupo de Pesquisa Markintec – Estratégias de *Marketing* e Negócios Internacionais da FEARP-USP–Ribeirão Preto-SP, Brasil  
E-mail: [gblima@hipno.com.br](mailto:gblima@hipno.com.br)

### *Dirceu Tornavoi de Carvalho*

Professor Livre-Docente de *Marketing* na FEARP-USP  
Mestre e Doutor em Administração pela FEA – Universidade de São Paulo  
Coordenador e Pesquisador do Markintec – Estratégias de *Marketing* e Negócios Internacionais. Coordenador do Curso MBA *Marketing* – FUNDACE–FEARP-USP–Ribeirão Preto-SP, Brasil  
E-mail: [tornavoi@usp.br](mailto:tornavoi@usp.br)

## RESUMO

Uma das principais características da economia no século XXI é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade, cada vez mais, está relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas (FLEURY; FLEURY, 2003). Este trabalho estudou a formação de redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização, com foco em consórcios de exportação. Com o objetivo de analisar o consórcio como forma de associação de empresas com vistas na internacionalização, realizou-se uma revisão da literatura e um estudo de caso no setor médico-odontológico no Brasil, por meio de entrevistas em profundidade e análise qualitativa. Os resultados apontam, como principal aspecto positivo dos consórcios de exportação, o desenvolvimento da capacidade de cooperação. Conclui-se que os aspectos comportamentais ligados à cooperação devem ser trabalhados por quem pretende participar de consórcios ou outras associações de empresas, pois podem funcionar como barreiras à formação destes e a uma operação bem-sucedida.

**Palavras-chave:** Internacionalização de Empresas, Redes de Cooperação de Empresas, Consórcio de Exportação.

## ORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORKS TO PROMOTE EXPORT

### ABSTRACT

One of the main aspects in the economy of the 21<sup>st</sup> century is the transition from individual to collective efficiency. Competition is increasingly related to performance of networks of organizations rather than to isolated enterprises (FLEURY; FLEURY, 2003). This study addresses formation of cooperative networks among organizations for international initiative focusing on consortia export. An export consortium is an association of companies in the same industry with the intention of joining efforts to export their products. A review of literature was made on internationalization and export consortia as well as a case study of the Brazilian medical and dental industry including interviews and qualitative analysis. Results emphasize that development of cooperative competence is a key aspect for export consortia. Inappropriate attitude and behavior of this nature may hamper organization and successful operation of such cooperative export endeavors. In conclusion, behavioral aspects of cooperation are fundamental and should be a concern for those who intend to participate in a consortium or other network of companies.

**Key words:** Business Internationalization, Inter-organizational Networks, Export Consortium.

## REDES DE COOPERACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

### RESUMEN

Una de las características principales de la economía en el siglo XXI es la transición de la eficiencia individual para la eficiencia colectiva. La competitividad, cada vez más, se relaciona con el rendimiento de las redes entre organizaciones en lugar de empresas aisladas (FLEURY; FLEURY, 2003). Este trabajo estudió la formación de redes entre organizaciones de cooperación para la internacionalización, centrándose en los consorcios de exportación. Con el objetivo de analizar el consorcio como una forma de asociación de empresas destinadas a la internacionalización, se produjo una revisión bibliográfica y un estudio de caso en el sector médico y odontológico en Brasil, a través de entrevistas en profundidad y análisis cualitativo. Los resultados muestran, como principal aspecto positivo de los consorcios de exportación, el desarrollo de la capacidad de cooperación. Se concluye que los aspectos del comportamiento relacionados con la cooperación deben ser trabajados por los que desean participar de consorcios o de otras asociaciones empresariales, pues pueden actuar como barreras a la formación de estos y a una operación exitosa.

**Palabras-clave:** Internacionalización de Empresas, Redes de Cooperación Empresarial, Consorcio de Exportación.

## 1. INTRODUÇÃO

Para Cândido (2001), uma das principais características do atual ambiente de negócios é a necessidade das organizações de atuar de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos a partir da definição de estratégias específicas. O antigo modelo organizacional baseado na integração vertical e na burocracia “weberiana”, com relações entre os níveis, pessoas e grupos baseadas na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu meio ambiente, não atende às necessidades de flexibilidade e inovação, requeridas pelos atuais modelos de gestão.

Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade, cada vez mais, relaciona-se ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Ao mesmo tempo, a formação dessas redes tem forte componente local, associado ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais (FLEURY; FLEURY, 2003).

As trocas de tecnologia, cultura, informação e mensagem na forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno compõem o conceito de globalização. Analisando-se esse fenômeno dinâmico, pode-se observar que as capacidades também dinâmicas dos sistemas locais com ambientes inovadores são projetadas naturalmente para o exterior (BENKO, 1999). Esse processo promove o acirramento da concorrência, que já não mais respeita fronteiras e se intensifica a cada dia, representando diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre entrada em mercados internacionais (VEIGA; MARKWALD, 1998; VEIGA, 1999).

Vários são os modos de internacionalização que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, *joint venture*, licenciamento, investimento direto, *franchising*, os quais são tratados por diversos autores (ANDERSON; GATINGNON, 1986; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KOTABE; HELSEN, 2000; KOTLER, 2000). Em comparação às demais modalidades, as pequenas e médias empresas têm-se utilizado mais dos três primeiros

modos, em razão, principalmente, do menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (NOONAN, 1999; JEANNET; HENESSEY, 2001; PALIWODA; THOMAS, 2001; BENKO, 1999).

Uma das formas de organização coletiva de pequenas empresas é o consórcio de exportação, que possibilita a reunião de empresas por segmentos produtivos e/ou segmentos complementares com o objetivo de exportar seus produtos para diferentes mercados, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico, concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção. Constitui uma alternativa para suprir as limitações apresentadas pelas exportações indireta e direta feitas individualmente (PALIWODA; THOMAS, 2001).

Os estudos efetuados em diversos países sobre *marketing* cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para o Brasil, que tem no comércio exterior uma importante alavanca da economia, a formação de consórcios para exportação é vital (TOMELIN, 2000).

O presente artigo propõe-se a analisar o consórcio como forma de viabilização de ações conjuntas entre empresas com vistas na internacionalização. Para isso, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1. organizar o conhecimento sobre consórcios de exportação;
2. analisar as condições necessárias para a formação de um consórcio;
3. identificar os benefícios esperados quando da decisão de participar de um consórcio;
4. conhecer as dificuldades enfrentadas no processo de formação e operação de um consórcio;
5. analisar as ações desenvolvidas durante o processo de internacionalização, identificando as mais apropriadas para serem realizadas de modo conjunto com outras empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Internacionalização

A internacionalização de empresas tem como pano de fundo a globalização, que é um fenômeno caracterizado pela redução das fronteiras e aumento da interdependência entre as economias dos países. É muito comum a afirmação de que o processo de globalização é um fenômeno diretamente ligado ao progresso da tecnologia da informação e comunicação, assim como o fluxo global do capital financeiro. No entanto, seu significado é muito mais complexo e dinâmico, permitindo que se examine o tema sob diferentes perspectivas, como a econômica, a política, a legal e a cultural (SUEN, 1997).

A literatura da área relaciona a globalização com a aceleração das trocas de bens, serviços, contratos e informações, das viagens e dos intercâmbios culturais. Embora o processo de troca entre os povos seja algo muito antigo, detecta-se um aumento na velocidade com que essas trocas estão sendo feitas hoje. Essa velocidade seria assim a principal característica do processo de globalização.

A análise da globalização sob o enfoque econômico permite afirmar que, para sobreviver neste cenário, é vital para um país relacionar-se comercialmente com outros países. Assim como, para uma empresa ser competitiva, é necessário que uma parcela de seus negócios ocorra no mercado internacional (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional. A Fundação Dom Cabral (2002:5) propõe uma definição mais precisa: “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

Segundo Lemaire, Petit e Desgardins (1997), dentre os fatores desencadeadores da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência à globalização das economias e mercados, que se firmaram ao longo das últimas décadas, num

cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas.

Para internacionalizarem-se, as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como uma atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão, coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais – especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

Muitos trabalhos têm sido desenvolvidos, nos últimos quarenta anos, com o objetivo de explicar o processo de internacionalização (REZENDE, 2002). Entre eles, merece destaque o de Johanson e Wiedersheim-Paul (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977), que vê a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo. Por meio de estudo realizado com empresas suecas, os autores desenvolveram um modelo para internacionalização de empresas baseado em quatro etapas. Esse modelo apresenta graus crescentes de comprometimento, risco, controle e lucro em cada etapa, e pressupõe uma entrada gradual e sequencial em mercados internacionais. As etapas do modelo conhecido como “Uppsala”, cidade da Suécia que dá nome à universidade onde trabalham os autores, são: (1) atividades de exportação inconstantes; (2) exportação por meio de representantes independentes (agentes); (3) estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas e (4) estabelecimento de instalações de produção no exterior.

Um outro pressuposto do modelo Uppsala consiste na afirmação de que a distância psíquica entre países é um fator de decisão para a internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977) definem distância psíquica como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Ainda, segundo eles, existem evidências de que a empresa começa seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos, a fim de diminuir o grau de incerteza do processo.

A partir desses resultados, Johanson e Vahlne (1990) apresentaram elementos adicionais ao modelo de Uppsala, articulando três pressupostos: (1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; (2) o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido das experiências atuais da empresa em determinado mercado-alvo e (3) a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de modo gradual.

Baseados nesses pressupostos, Johanson e Vahlne (1990) identificaram dois elementos presentes no processo de internacionalização: conhecimento e comprometimento. O primeiro refere-se ao conhecimento do mercado-alvo e o segundo ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos. Além desses elementos ou estados, o modelo apresenta dois aspectos transitórios que lhes são relacionados: as decisões de investimento e as operações atuais. Existe uma relação direta entre estados e aspectos transitórios: enquanto as decisões de investimento definem o comprometimento da empresa em determinado mercado, as operações atuais constituem a principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado. Mas o modelo também sugere uma interação dinâmica entre estados e aspectos transitórios: quanto maior o investimento em determinado mercado internacional, maior o grau de conhecimento sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos, e assim sucessivamente. Os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização: resultam de conhecimento e comprometimento efetuados no passado e determinam os níveis de conhecimento e comprometimento futuros.

Vários outros autores têm confirmado o pressuposto de que a inserção de empresas em mercados internacionais se dá de modo gradual e sequencial (CAMINO; CARZOLA, 1998; CALOF, 1995; CHANG, 1995 *apud* REZENDE, 2002). No entanto, outras pesquisas têm sugerido que a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira descontínua (BENITO; WELCH, 1997 *apud* REZENDE, 2002).

Alguns autores, com base na alteração do cenário, justificam a inadequação do modelo de Uppsala para representar a realidade atual. Afirmam

que um modelo formulado no final da década de 1970, época em que o ambiente de negócios era menos interligado internacionalmente, não pode mais explicar a realidade, na qual a consolidação da globalização e o aumento da interdependência no mercado internacional se consolidaram (HEDLUND; KVERNELAND, 1993 *apud* REZENDE, 2002).

Dentre as críticas ao modelo de Uppsala, surgem propostas alternativas baseadas na teoria de redes industriais, que sugerem analisar processos de internacionalização como resultantes de relacionamentos intra e interorganizacionais (BARTLETT; BIRKINSHAW, 1996; GHOSHAL, 1986; FORSGREN, 1989; RICHARDSON, 1972 *apud* REZENDE, 2002). É a união desses dois campos do conhecimento – internacionalização e redes de empresas – o alvo principal deste trabalho.

## **2.2. Redes de empresas**

Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades –, incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países e são compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significância estratégica para as empresas envolvidas neles (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Conforme Balestrin e Vargas (2004), a reconhecida importância das redes interorganizacionais tem demandado crescente interesse das pesquisas sobre esse fenômeno nas mais variadas áreas do conhecimento, como a Economia, a Sociologia, a Ciência Política e a Administração. A ideia subjacente dos estudos é de que a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, então, em uma forma eficaz de as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações.

Para Porter (1998), o termo redes não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como na pesquisa operacional, na teoria da comunicação e na teoria dos pequenos grupos. Adotar-se-á neste



trabalho a definição de redes como método organizacional de atividades econômicas realizadas por meio de cooperação interfirmas.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovadoras. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas e assumem diversas formas, destacando-se a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, terceirização de funções de empresa, entre outras.

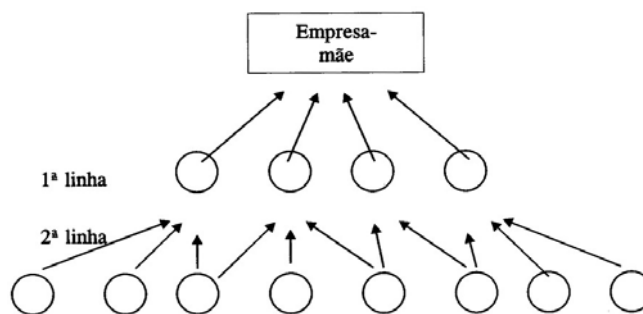
O sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizadas juridicamente ou não, pertencentes ao mesmo setor industrial ou especialistas em uma fase particular do processo, usualmente em uma região próxima, e promotoras de relacionamentos de competição e cooperação (PYKE, 1992).

De acordo com Tomelin (2000), as pequenas empresas reunidas de forma associativa em redes de negócios têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso. A disponibilidade das informações, a redução de custos e o conhecimento

de novos mercados por meio da exportação são algumas dessas oportunidades. A pequena empresa que atua de forma individualizada não é mais um modelo empresarial do futuro. Ela deve unir-se em redes de negócios para garantir a sua competitividade (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Na revisão da literatura encontra-se uma variada tipologia de redes, proposta por diversos autores. Casarotto Filho e Pires (2001) propõem dois tipos de redes: a rede *topdown* e a rede flexível. Conforme explicitado na Figura 1, na rede *topdown* a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Também chamada de modelo japonês, consiste na união de todas as empresas em torno de uma liderança, sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos. Exemplos dessa rede são a indústria automobilística e o sistema de integração das agroindústrias (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 1: Representa a rede *topdown*

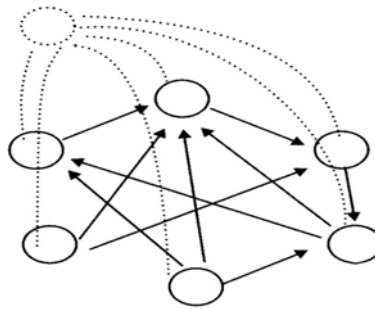


Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001.

O segundo tipo mostra uma rede flexível de pequenas e médias empresas (Figura 2). As empresas unem-se por meio de um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos de cooperação. Os consórcios italianos, por exemplo, podem

abranger: a fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade, obtenção de crédito, capacitação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 2: Rede flexível de empresa



Fonte: os Autores.

A tipologia desenvolvida por Grandori e Soda (1995) classifica as redes com base nos seguintes critérios: a) tipos de mecanismo de coordenação utilizados; b) grau de centralização da rede e c) grau de formalização. Usando tais dimensões, os autores identificam três tipos básicos de redes:

a) redes sociais (*Social Network*) – têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, *status*, mobilidade profissional e outros);

b) redes burocráticas – são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os membros.

c) redes proprietárias – caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas, como a *joint venture*.

Para Santos *et al.* (1994 *apud* AMATO NETO, 2000), há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

a) redes verticais de cooperação – são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, neste caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das

relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência nos casos em que o produto final é composto de um grande número de peças e/ou partes componentes e passa por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as empresas/organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica;

b) redes horizontais de cooperação – são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou setores complementares. Quando se trata de concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais. Menores conflitos existem nas redes que a empresa pode construir com outras empresas de setores complementares. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, em atender interna ou externamente o mercado em que atuam e em promover seus produtos de forma conjunta no exterior. É o caso dos consórcios de exportação, tratado adiante no texto.

Encontra-se na literatura (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CÂNDIDO, 2001; CASTELLS, 1999; SEBRAE, 2004; AMATO NETO, 2000; PERROW, 1992) a descrição de uma série de vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas quando da formação de redes interorganizacionais de cooperação. No Quadro 1 apresenta-se uma síntese dessas vantagens.

### Quadro 1: Benefícios da formação de redes de empresas de pequeno porte

- maiores trocas de informações e conhecimento entre as empresas;
- participação e vendas de produtos em feiras;
- *lobbying*;
- melhorias nos processos empresariais;
- participação em palestras e em cursos de formação;
- barganha de preço junto aos fornecedores;
- *marketing* conjunto;
- acesso a novos representantes;
- maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes;
- maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas;
- ganhos de economia de escala;
- ganhos de economia de escopo;
- especialização;
- inovação de produtos e processos;
- redução de custos gerais;
- maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
- flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
- mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
- o progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas, que acabam investindo fora da região;
- incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional, por meio do oferecimento de amplos serviços sociais que apoiem a formação de redes;
- melhoria da produtividade;
- poupança de recursos;
- acesso a novos mercados;
- novas tecnologias;
- mão de obra e fornecedores;
- aumento do poder de barganha em compras e na comercialização;
- troca de experiências;
- maior acesso à informação;
- melhoria da reputação do setor na região;
- maior acesso a instituições e programas governamentais.

Fonte: Autores, a partir de Balestrin e Vargas (2004), Cândido (2001), Castells (1999), Sebrae (2004), Amato Neto (2000) e Perrow (1992).



### **2.3. Consórcios de exportação**

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares para vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN, 1999; PALIWODA e THOMAS, 2001). Dessa maneira as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997; FRANÇA, 1999).

A Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil, 2004) define o Consórcio de Exportação como o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade é constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras têm maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas nos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Segundo França (1999), o consórcio constitui uma importante ferramenta que, além de facilitar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional, propicia o aumento de suas exportações. Por meio dele, praticamente todas as dificuldades encontradas pelas empresas quando há uma atuação isolada na exportação podem ser transpostas. A otimização de esforços de produção e comercialização, a resposta às demandas de grande porte, a escala de produção, o aumento da competitividade e da especialização das pequenas e médias empresas são algumas possibilidades proporcionadas pelo consórcio de exportação.

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001), o consórcio de exportação estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Os consórcios de exportação podem ser o instrumento adequado para a promoção de alianças entre empresas de pequeno e de médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre essas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível

tecnológico, o que permite que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, evitando-se assim custos de transação maiores. Ao mesmo tempo, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, uma vez que melhoram a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementam o número de novos atores no processo exportador e criam condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico deles.

Maciel e Lima (2002) definem as características dos consórcios de exportação:

- São formados por um grupo de no mínimo três empresas, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- Normalmente são empresas industriais. Há pouca participação de empresas comerciais;
- Os produtos das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isso significa que os interlocutores comerciais – distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores – são os mesmos, assim como são comuns eventos promocionais como feiras, missões e visitas de que possam participar;
- Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles;
- Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser do mesmo segmento produtivo e/ou complementares;
- Deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, e nenhuma empresa tem poder de decisão sobre as demais;
- Normalmente são formados por micro, pequenas ou médias empresas.

Segundo Lima, Neves e Oliveira (2002), entre as principais vantagens dos consórcios de exportação destacam-se: a redução dos custos gerais de exportação (pois estes são divididos entre as empresas consorciadas); a diminuição do risco de exportar individualmente; o aumento da competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno – produto tipo exportação; o aumento do poder de barganha com clientes, fornecedores, bancos; o aumento do interesse de importadores; a melhoria da eficiência

operacional (otimização de recursos); o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível por uma única empresa; a inovação de rótulo e embalagem; a especialização das empresas consorciadas; o acúmulo de conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e *Marketing*; a possibilidade de, futuramente, os membros do consórcio, já experientes e estruturados, lançarem-se individualmente no mercado internacional; o efeito “motivador” sobre os participantes; a facilitação de aquisição de equipamentos modernos e de nova tecnologia; a possibilidade de exportar com marca própria do consórcio; a participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

Lima, Neves e Oliveira (2002) apresentam também uma síntese das principais barreiras à formação de consórcios: individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades; os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não-existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas; falta de profissionalismo e de conhecimentos técnicos pelo gerente do consórcio sobre os produtos comercializados; inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações); investimentos realizados sem planejamento prévio; visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos); considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises; discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes; inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto; selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior; prevalecer a vontade de uma ou poucas empresas, e não a democracia; a rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno.

Para Minervini (1997), França (1999), Oliveira (1999) e Lima (2000), dentre as razões que motivam a constituição de consórcios de exportação destacam-se: dependência de poucos provedores; escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação; falta de informação sobre os mercados; falta de capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção; falta de poder contratual com os fornecedores, com os clientes, com os bancos e com as entidades governamentais; falta de volume para

causar interesse nos grandes importadores; falta de uma marca própria.

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 um sistema de cooperação (CHURRUCA, 1995 *apud* TOMELIN, 2000).

Os consórcios de exportação podem ser classificados em relação à sua finalidade: (1) promocionais (dirigem seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos, ficando a comercialização sob a responsabilidade individual das consorciadas) e (2) vendas ou operacionais (realizam as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora).

Consórcios também podem ser classificados de acordo com o ramo das empresas-membros: (1) monosssetorial (agrega empresas de um mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima); (2) plurissetorial ou multissetorial (inclui empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente) e (3) consórcios de área ou país (reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país) (MACIEL; LIMA, 2002).

Apesar de não existir na legislação brasileira a figura jurídica dos consórcios, para que recebam o apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX - Brasil) e de outras entidades é preciso que se organizem de forma bem estruturada e formal. A Agência solicita que a constituição do consórcio de exportação seja feita na forma de uma associação sem fins lucrativos, com normas próprias dispostas em um estatuto e em um regimento interno. Esses instrumentos servirão para organizar o consórcio e dispor sobre regras de atuação, adesão, número de empresas participantes, responsabilidades, entre outros tantos itens importantes no dia a dia de qualquer tipo de sociedade (LIMA, 2000).

As diferentes citações conduzem à compreensão de que o consórcio de exportação, assim como outras formas de associação de empresas (grupos setoriais, redes de empresa, etc.), representa uma alternativa de entrada no mercado internacional por

meio de ações conjuntas entre os associados, formando-se assim uma rede de cooperação. Esse fato leva à reflexão sobre quais ações são mais propícias à realização conjunta e quais são realizadas preferencialmente de maneira individualizada no processo de internacionalização.

Dentre as ações de internacionalização com potencial de serem realizadas de modo conjunto, na opinião de empresários e especialistas dos setores de cana-de-açúcar, café, citrus e carne, destacam-se as relacionadas: (1) à pesquisa de *marketing* internacional; (2) ao planejamento das ações de *marketing*; (3) às comunicações internacionais; (4) às relações públicas internacionais e (5) ao controle de resultados (avaliação de desempenho setorial). Em todas essas áreas, o planejamento em conjunto por diferentes empresas foi considerado positivo pelos respondentes, que enxergaram oportunidades de divisão de custos e de integração de ações, com ganhos de sinergia. Já as ações relacionadas à precificação e à administração de produtos requerem atuações individualizadas das empresas, em razão de seu caráter estratégico (CASTRO; NEVES, 2002).

A revisão da literatura proporcionou o quadro conceitual em que um consórcio de exportação é caracterizado como uma rede flexível de cooperação de empresas, burocrática (há um contrato formal) e, normalmente, horizontal. No estudo de caso relatado a seguir, que foca um consórcio de exportação no setor médico-odontológico, buscou-se verificar como os elementos conceituais se materializam em uma iniciativa concreta, explorando-se nuances ou fenômenos que poderiam contribuir para o conhecimento dos processos de internacionalização e cooperação empresarial.

### **3. MÉTODOS DE PESQUISA**

O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso constitui a melhor estratégia de pesquisa quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco são fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O método de estudo de caso é usualmente enquadrado como pesquisa qualitativa, de caráter exploratório.

O objetivo do estudo empírico foi, por um lado, verificar como os elementos conceituais das redes de cooperação de empresas (flexível, burocrática e horizontal) se materializaram em um consórcio de exportação no setor médico-odontológico, e, por outro, descrever elementos relevantes dos processos de internacionalização e cooperação empresarial ali presentes.

De acordo com Yin (2001), os componentes de um projeto de pesquisa especialmente importantes para o estudo de caso são as questões do estudo, as proposições e as unidades de análise. Para este estudo foram formuladas as seguintes questões:

- Q1: Como os empresários conceituam o seu consórcio de exportação?
- Q2: Quais as condições necessárias para a formação de um consórcio?
- Q3: Por que os empresários decidem participar de um consórcio? Quais os benefícios esperados?
- Q4: Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de formação e operação do consórcio?
- Q5: As ações desenvolvidas durante o processo de internacionalização são apropriadas à sua realização de modo conjunto?

Em resposta às questões de pesquisa foram formuladas as seguintes proposições:

- P1: O conceito de consórcio, na visão dos empresários, é formado a partir dos modelos apresentados pelo governo para capacitar os consórcios a receber apoio financeiro para a promoção de exportações.
- P2: O modelo monosssetorial é sugerido na formação de um consórcio.
- P3: O principal benefício esperado pelas empresas que decidem associar-se é o recebimento de apoio público (incentivos governamentais).
- P4: A principal dificuldade enfrentada na formação de consórcios diz respeito aos aspectos comportamentais necessários ao trabalho conjunto e à dificuldade de operacionalização desses aspectos.
- P5: Nem todas as ações desenvolvidas no processo de internacionalização são passíveis de realização conjunta.

A unidade de análise foi o consórcio de exportação *Brazilian Health Products* (BHP), formado por empresas do setor médico-odontológico de Ribeirão Preto-SP em parceria com a APEX-Brasil para promover as exportações das empresas consorciadas e inseridas no mercado internacional.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com o objetivo de sondar em detalhes o pensamento dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, com uso de roteiro prévio, com empresários do setor médico-odontológico de Ribeirão Preto participantes do consórcio. As entrevistas foram realizadas no período de 24 de setembro a 1 de outubro de 2004. Duraram em média 95 minutos e foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados.

#### 4. RESULTADOS OBTIDOS

Na apresentação dos resultados, optou-se por organizar os achados, obtidos a partir das questões de pesquisa, de acordo com as proposições derivadas do uso do referencial teórico-conceitual.

A primeira proposição não foi confirmada. O estudo revelou que nem todos os empresários condicionam o consórcio ao recebimento de apoio público.

A seguir, apresenta-se uma síntese da visão dos entrevistados sobre o conceito de consórcios de exportação:

- É um agrupamento de empresas de um mesmo setor, de uma mesma localização geográfica, que estabelece um planejamento estratégico para a conquista de novos mercados, no contexto internacional, por meio da promoção comercial ou da venda do produto.
- Usam a forma do grupo para conseguir um efeito de sinergia, gerando maior poder de negociação.
- São projetos com contrato assinado. Podem ou não receber apoio público (destinação de verba para estimular a formação de consórcios, como o caso do BHP).

A segunda proposição foi confirmada, pois na visão dos entrevistados é necessário um certo volume de empresas, de um mesmo setor, interessadas em associar-se, além de a região ser

propícia (universidades, centros de pesquisa, escolas). Além disso, é necessário que essas empresas apresentem uma certa homogeneidade nos estágios de desenvolvimento, para não haver muita dissonância nos objetivos e metas (deve-se ter certeza de que as empresas envolvidas querem exportar; cada empresa deve ter a convicção de que o negócio depende da exportação).

A terceira proposição não foi confirmada, pois os entrevistados descreveram vários aspectos que justificam a formação de consórcios, nenhum deles relacionado ao recebimento de incentivos governamentais. A maior parte dos benefícios descritos relaciona-se com: (1) aspectos comportamentais ligados à solidariedade e ao associativismo, a uma postura colaborativa e a um espírito cooperativo, ou (2) efeitos sinérgicos (dar notoriedade, respeito e força política às empresas consorciadas e aumentar o poder de negociação em ações conjuntas).

As conclusões sobre as principais barreiras à formação de consórcios estão em sintonia com o estudo de Lima, Neves e Oliveira (2002). A maior parte dessas barreiras está ligada aos aspectos comportamentais necessários ao trabalho conjunto e à dificuldade de operacionalização desses aspectos, o que confirma a proposição quatro. Dentre as dificuldades coletadas nos depoimentos, destacam-se:

- o medo de dividir projetos com a concorrência;
- a insegurança em relação ao cumprimento dos compromissos assumidos (aumento do volume de trabalho; compromissos de grande responsabilidade);
- o medo de que a conduta incorreta de uma empresa possa prejudicar o grupo todo;
- contornar problemas de vaidade e desconfiança entre as consorciadas.

A quinta proposição foi confirmada. O estudo revelou que nem todas as ações desenvolvidas no processo de internacionalização são passíveis de realização conjunta. Os entrevistados afirmaram que, mesmo participando do consórcio, preferem continuar desenvolvendo algumas ações de modo isolado. Foi solicitado aos entrevistados que identificassem, dentre as ações de internacionalização, aquelas em que haveria ganhos de sinergia (custos, poder de negociação, etc.) se



fossem realizadas conjuntamente, diferentemente daquelas em que seria melhor empreender ações individuais. Na opinião dos entrevistados, destacam-se como conjuntas as ações:

- ligadas à pesquisa de mercado internacional. Apresentarão ganhos se forem realizadas em conjunto (rateio dos custos; maior amplitude da pesquisa em relação ao investimento realizado, etc.). A única ressalva levantada foram as pesquisas mais focadas (empresa/produto), que devem ser feitas individualmente;
- para adaptações de produto, embalagem e registro de marca. As demais ações ligadas ao produto devem ser individualizadas, pois se referem a questões de ordem estratégica;
- de comunicação. Apresentam ganhos de sinergia quando realizadas em conjunto, destacando-se a participação em feiras internacionais, em que o trabalho conjunto proporciona maior visibilidade e gera maior respeito aos cooperados, em razão das dimensões do estande. Dentre as exceções destacam-se as campanhas publicitárias de marca própria da empresa, que devem ser individuais para fins de diferenciação (em conjunto devem ser feitas apenas as campanhas institucionais);
- de relações públicas (exceto as viagens técnicas, que devem ser individuais);
- para levantar aspectos que influenciam o preço no país-alvo. As demais decisões de preço são estratégicas e individualizadas;
- para controle de resultados do consórcio. Todos concordam que o pós-venda exige ações individuais;
- para a busca de informações ligadas à distribuição internacional. Quanto ao transporte físico, alguns consideram apropriado o trabalho conjunto; outros consideram inviável sintonizar prazos, destinos, etc. O mesmo ocorre em relação à documentação: alguns consideram que haveria ganhos na ação conjunta e outros a consideram inviável já que cada empresa demandaria uma ação diferente. A abertura de novos mercados e a montagem de escritórios internacionais também dividiram a opinião dos entrevistados, pelo fato de haver concorrentes entre as empresas associadas. Os que acham que a associação poderia envolver concorrentes consideram essas ações individuais. Os que acham que seria

melhor montar uma associação que não permitisse a participação de concorrentes consideram todas as ações de distribuição como apropriadas ao trabalho conjunto;

- ligadas aos processos de certificação e atendimento de normas técnicas e regulamentos internacionais. A busca de informações é coletiva, mas o processo de adaptação é individual.

Alguns entrevistados consideram o consórcio a principal alternativa para ações conjuntas de empresas com vistas na internacionalização, uma vez que apresenta maior controle, poder de barganha e decisão, além de exigir profissionalismo, organização e seriedade no cumprimento dos compromissos firmados. Nas alternativas que envolvem a terceirização das exportações a empresa pode perder o rumo do negócio, pois geralmente não há um planejamento estratégico e a negociação e o poder de decisão ficam na mão de terceiros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

O artigo analisou o consórcio de exportação como forma de viabilização da internacionalização da pequena empresa, neste caso, o setor médico-odontológico de Ribeirão Preto. À luz da teoria, o consórcio pesquisado pode ser classificado como promocional (promoção comercial de produtos) e monosssetorial (agrega empresas do mesmo setor). Dentre as ações de internacionalização desenvolvidas pelas empresas estudadas, destacam-se como mais propícias a uma realização conjunta: a pesquisa de mercado, bem como a busca de outras informações gerais e comuns a todas as empresas (procedimentos para a certificação de produtos e atendimento de normas técnicas e regulamentos internacionais, adaptações necessárias aos produtos, adaptações na embalagem), registro de marca, promoção comercial e campanhas institucionais. Esses resultados caminham na mesma direção do estudo realizado por Castro e Neves (2002) no setor de agronegócios de Ribeirão Preto (cana-de-açúcar, café, citrus e carne), que apontou as ações relacionadas à pesquisa, às comunicações, ao controle de resultados (setorial) e ao replanejamento como as mais adequadas ao trabalho conjunto.



Os entrevistados mostraram-se favoráveis a trabalhar conjuntamente com outras empresas. Estão conscientes de que, para enfrentar os grandes *players*, os pequenos devem se unir. Falaram, porém, de receios atuais ou passados de cooperar com a concorrência. Nota-se que apenas acreditar que isso é importante não basta para gerar o comportamento associativista, pois é necessário promover uma mudança cultural nas empresas brasileiras.

Este é o principal saldo positivo dos consórcios de exportação: ensinar as empresas a cooperar entre si. O trabalho em equipe, a cooperação e a solidariedade são pré-requisitos para a formação de consórcios de exportação. Isso implica uma mudança cultural, pois muitos empresários não estão acostumados a trabalhar em conjunto com outras empresas. É necessário estimular o relacionamento entre os diversos atores do setor e promover uma atitude mais solidária e profissional nas empresas. A literatura da área não destaca essas questões.

No caso do consórcio BHP, essa mudança foi obtida por meio do conhecimento, da total transparência das informações e da forma de gestão, que gerou uma confiança mútua entre os consorciados e a estrutura do consórcio, bem como entre os membros. Percebeu-se uma grande sintonia entre os participantes do consórcio BHP. Todos têm muito claro quais são a missão do consórcio e os seus princípios de funcionamento, e concordam com o saldo positivo que ele irá deixar. Destacam também a solidariedade, a organização do setor, o associativismo, o amadurecimento e a profissionalização das empresas e dos empresários participantes como grandes benefícios deixados pelo BHP.

Por se tratar de um estudo qualitativo, de caráter exploratório, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados a toda a população. Diante dessa limitação, parece pertinente propor que as informações aqui reunidas sejam testadas em uma amostra representativa. Uma sugestão seria a análise comparativa de vários consórcios para verificar o sucesso das metas estabelecidas, as razões do sucesso ou das falhas apresentadas, as limitações presentes e a maneira pela qual as empresas consorciadas as superaram, com foco especial no conhecimento das ações desenvolvidas

para o gerenciamento dos aspectos comportamentais do trabalho conjunto.

Os aspectos comportamentais ligados à cooperação devem ser trabalhados por quem pretende participar de consórcios ou outras associações de empresas, pois podem funcionar como barreiras à formação e operacionalização destes. Essa conclusão constitui a principal contribuição deste trabalho. A literatura cita a criação de um sistema de cooperação entre as estratégias a serem seguidas para o sucesso do consórcio em sua atuação no mercado internacional (CHURRUCÁ, 1995 *apud* TOMELIN, 2000). No entanto, faltam estudos que priorizem essa questão com o propósito de propor uma metodologia para desenvolver sistemas de cooperação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX-Brasil). *Consórcio de exportação*. 2004. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2004.

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 71-82, Jan. 1987.

ANDERSON, E.; GATINGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. especial, p. 203-227, 2004.

BENKO, G. *Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. *Revista Público 500*, ed. especial, p. 10-15, 2002.

- CÂNDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Criação de um Centro de Inteligência em Marketing Internacional para o Agronegócio*. São Paulo: FEA-USP, 2002. (Relatório CNPq).
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, v.10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.
- FRANÇA, H. M. Consórcios de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n. 60, jul.-set. 1999.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Sumário executivo. Belo Horizonte: FDC, 2002.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, v.16, n. 2, 1995.
- JEANNET, J. P.; HENESSEY, H. D. *Global Marketing Strategies*. 5. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. *Stratégies d'Internationalisation*. Paris: Dunod, 1997.
- LIMA, G. B. *Consórcios de Exportação como agentes facilitadores das exportações de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, neste final de século*. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Departamento de Administração, Universidade Estadual Paulista, Ribeirão Preto, 2000.
- LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. *Anais...* Brasília: SOBER, 2002.
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. *Consórcios de Exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. *Negociação Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NOONAN, C. J. *Export Marketing: The Chartered Institute of Marketing*. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

- OLIVEIRA, L. Consórcios de exportações: pequenas e médias empresas unidas podem exportar mais. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 13, jan.-mar. 1999.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. *International Marketing*. Butterworth Heinemann, 2001.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, Nov.-Dec. 1998.
- PYKE, F. *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1992.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n.1, p. 39-50, jan.-mar. 2002.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/cooperecrescer/redesde mpresas.asp>>. Acesso em: 2 nov. 2004.
- SUEN, A. S. *Negociação intercultural: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- TOMELIN, L. B. *A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- VEIGA, P. M. *et al.* Micro e pequenas empresas paulistas – desempenho e potencial exportador. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 13, n. 59, p. 50-63, abr.-jun. 1999.
- VEIGA, P. M.; MARKWALD, R. A. Micro, pequenas e médias empresas na exportação. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 13, n. 56, p. 4-13, jul.-set. 1998.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.