

---

## EVOLUÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL (2002-2008): UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos

DOI: 10.5700/rege418

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

### *Gustavo Barbieri Lima*

Professor e Instrutor de cursos de Pós-Graduação (MBA) na UNISEB COC e na Universidade de Uberaba (UNIUBE) – Uberaba-MG, Brasil  
Mestre em Administração pela FEA – Universidade de São Paulo  
Pós-Graduado em *Marketing* (MBA) pela Fundace – FEARP – Universidade de São Paulo  
*E-mail:* gblima@hiupono.com.br

### *Dirceu Tornavoi de Carvalho*

Professor Livre-Docente de *Marketing* na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – *Campus* Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto-SP, Brasil  
Coordenador e Pesquisador do MARKINTEC – Pesquisa e Estratégia de *Marketing*, FEARP – USP  
Coordenador do Curso MBA *Marketing* da Fundace – FEARP – Universidade de São Paulo  
Mestre e Doutor em Administração pela FEA – Universidade de São Paulo  
Pós-graduado em Comércio Eletrônico e *Marketing* na Vanderbilt University, EUA  
*E-mail:* dirceu.tornavoi@gmail.com

## RESUMO

Com a criação da Agência de Promoção de Exportação e Investimentos em 1997, alguns consórcios de exportação foram formados com o apoio da instituição e lograram êxito no Brasil, enquanto outros desapareceram assim que os incentivos da APEX cessaram, caso do *Brazilian Health Products* (BHP). O presente artigo tem por objetivo central analisar a evolução de dois consórcios de exportação no Brasil (o *Brazilian Health Products* e o *Wines from Brazil* – Projeto Setorial Integrado (PSI) iniciado como consórcio) no período de 2002 a 2008. É importante ressaltar que o BHP iniciou suas atividades com doze empresas associadas (fase consórcio) e encontra-se no momento com 130 (fase PSI BMDD), enquanto o projeto *Wines from Brazil* começou com seis vinícolas (consórcio) e encontra-se atualmente com 33 (fase PSI). Utilizou-se o método de estudo multicaso para analisar os dois consórcios mencionados. Como resultados, pôde-se observar que, no caso do BHP, o consórcio cumpriu o prazo do projeto, de cerca de três anos; a maioria das empresas adquiriu *know-how* em *marketing* e em comércio exterior e estruturou seus próprios departamentos de exportação; ademais, grande parte das empresas aderiu ao PSI *Brazil Medical & Dental Devices* (BMDD), com o apoio da APEX-Brasil; quanto ao PSI *Wines from Brazil*, a adesão de novas vinícolas ao projeto tem aumentado e há um considerável incremento nas exportações de vinhos e espumantes.

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

## EVOLUTION OF EXPORT CONSORTIA IN BRAZIL (2002-2008): AN EXPLORATORY STUDY

### ABSTRACT

Since the Brazilian Export Promotion Agency (APEX-Brasil) was created in 1997 a number of export consortia were founded with the support of the Agency and succeeded in Brazil, while others, such as the Brazilian Health Products (BHP), disappeared as soon as APEX-Brasil incentives ceased. A case study and analysis was made of the evolution of the export consortia (Brazilian Health Products and Wines from Brazil – Integrated Sector Project (ISP) started as a consortium) in the period from 2002 to 2008. BHP started with 12 associated enterprises in the consortium phase and now, with the support of APEX-Brasil as is the case of many others, is part of the ISP Brazil Medical & Dental Devices in which 130 enterprises participate. The consortium BHP successfully met the project deadline which was about three years. Most of the enterprises acquired know-how in marketing and foreign trade and structured their own export departments. In the ISP Wines from Brazil, the number of new wineries has increased from 6 in the consortium to 33 and there has been a considerable increase in the exports of wines and sparkling wines.

**Key words:** International Business, Export Consortium, Interorganizational Cooperation Networks, Export.

## EVOLUCIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN BRASIL (2002-2008): UN ESTUDIO EXPLORATORIO

### RESUMEN

Con la creación de la Agencia de Promoción de Exportación e Inversiones en 1997, algunos consorcios de exportación fueron formados con el apoyo de la institución y lograron éxito en Brasil, mientras otros desaparecieron en el momento que los incentivos de la APEX terminaron, como en el caso de Brazilian Health Products (BHP). El presente artículo tiene por objetivo central analizar la evolución de dos consorcios de exportación en Brasil (el Brazilian Health Products y el Wines from Brazil – Proyecto Sectorial Integrado (PSI) iniciado como consorcio) en el periodo de 2002 a 2008. Es importante destacar que el BHP se inició con doce empresas asociadas (fase consorcio) y por el momento se encuentra con 130 (fase PSI BMDD), mientras el proyecto Wines from Brazil comenzó con seis vinícolas (consorcio) y se encuentra actualmente con 33 (fase PSI). Se utilizó el método de estudio de múltiples casos para analizar los dos consorcios mencionados. Como resultados, se pudo observar que, en el caso del BHP, el consorcio cumplió el plazo del proyecto, de cerca de tres años; la mayoría de las empresas adquirió know-how en marketing y en comercio exterior y estructuró sus propios departamentos de exportación; además, gran parte de las empresas adhirió al PSI Brazil Medical & Dental Devices (BMDD), con el apoyo de la APEX-Brasil; cuanto al PSI Wines from Brazil, la adhesión de nuevas vinícolas al proyecto aumentó y hay un considerable incremento en las exportaciones de vinos y espumantes.

**Palabras-clave:** Internacionalización de Empresas, Consorcio de Exportación, Red de Cooperación entre las Organizaciones, Exportación.

## 1. INTRODUÇÃO

Como em vários outros países, no Brasil é grande a importância econômica e social das pequenas e médias empresas. Destacam-se dentre elas as empresas de pequeno porte, que, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2007), representam 96,04% das empresas brasileiras, são responsáveis por 28% do PIB e empregam 39,58% da população ocupada do país.

Apesar dessa importância, as pequenas e médias empresas, em geral, não têm apresentado contribuição significativa nas estatísticas relacionadas ao comércio exterior brasileiro. A participação das pequenas empresas nas exportações representou menos de 1% do total exportado nos últimos anos. São várias as razões dessa pequena expressividade no cenário internacional: dificuldades de acesso a créditos e financiamentos, procedimentos administrativos burocráticos, coerência de informações básicas sobre o processo de exportação e *marketing* internacional, poucos treinamentos existentes na área e dificuldade de acesso aos mercados (MDIC, 2007).

O atual desenvolvimento empresarial brasileiro e a globalização dos mercados apontam para a necessidade de cooperação mútua entre pequenas e médias empresas (PME). Nas ações colaborativas para a exportação, em que se incluem os consórcios, as empresas somam esforços, diluem os custos e compartilham os riscos (MACHADO; MARQUES, 2003).

Para a UNIDO (2003), obter acesso aos mercados externos é crucial para estimular o crescimento e a produtividade de PME, especialmente considerando-se a globalização e liberalização de mercados. As PME em países em desenvolvimento, entretanto, deparam-se com muitas limitações para competir efetivamente nesses mercados, em razão, principalmente, de não terem o conhecimento necessário e o financiamento apropriado, de não possuírem os requisitos necessários ou não produzirem produtos em quantidade e qualidade adequadas para compradores internacionais.

Uma maneira efetiva de contornar esses problemas é o desenvolvimento de consórcios de exportação. Consórcios de Exportação são

agrupamentos voluntários de empresas, usualmente de um mesmo segmento produtivo ou de segmentos complementares, cujo objetivo é adentrar nos mercados externos e aumentar o volume de exportação dos participantes. Mediante a combinação de seus conhecimentos, recursos financeiros e contatos dentro do consórcio de exportação, as PME podem aumentar significativamente seu potencial exportador e reduzir os custos e riscos envolvidos na penetração em mercados internacionais (UNIDO, 2003).

Estudos efetuados em diversos países mostram a formação de consórcios de exportação como um conceito promissor na inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional. Com efeito, as PME da Itália apresentam uma expressiva participação no comércio exterior, já que 75% das exportações desse país são efetuadas pelas pequenas e médias empresas, algo como US\$ 250 bilhões, 20% das quais são realizadas por consórcios (COMÉRCIO EXTERIOR, 2001).

No Brasil, país em que as exportações têm um papel importante a desempenhar na economia, a entrada de novas empresas nessa atividade é um imperativo para o crescimento das vendas externas. No entanto, a formação de consórcios de exportação, em nosso país, não tem apresentado resultados expressivos (ROCHA, 1987). Nos países latinos, como aponta Minervini (2005), na maioria das vezes a visão de curto prazo e o individualismo estão enraizados nos empresários. Isso dificulta a difusão da cultura exportadora e da cultura de consórcios, que exigem respectivamente visão de longo prazo e espírito associativo.

## 2. OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente artigo tem por objetivo central analisar a evolução de dois consórcios de exportação no Brasil, o *Brazilian Health Products* e o *Wines from Brazil* – Projeto Setorial Integrado (PSI) iniciado como consórcio, no período de 2002 a 2008.

Os objetivos específicos são:

(a) Identificar os fatores competitivos que determinam a eficiência e a ineficiência de consórcios de exportação no Brasil e, conseqüentemente, as causas do sucesso e do

insucesso desse modelo de associação empresarial, com base nos casos analisados;

(b) Caracterização dos dois casos analisados (*Brazilian Health Products* e *Wines from Brazil – PSI*);

(c) Analisar o desempenho exportador dos casos estudados.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Consórcio de Exportação

A atividade de exportar envolve operações complexas, sobretudo na ótica das pequenas e médias empresas, que podem impedir sua realização por empresas assim classificadas. Minervini (2005) aponta algumas das barreiras encontradas pelas PMEs quando estas se envolvem com atividades exportadoras: falta de pessoal qualificado em comércio exterior, amadorismo, improvisação, ausência de informações sobre mercados externos, falta de financiamento para projetos de longo prazo, produtos desprovidos de qualidade e preços competitivos, dentre outras. Essas barreiras podem ser minimizadas quando a empresa atua de forma cooperativa com seus pares, e o consórcio de exportação é uma alternativa nesse sentido. Minervini (1997:54) define o consórcio de exportação como: “qualquer associação jurídica de empresas com o objetivo de juntar sinergias, aumentar a competitividade e reduzir os riscos e os custos de internacionalização com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais”.

A Agência de Promoção de Exportação – APEX (2004) define Consórcio de Exportação como um aglomerado de empresas de pequeno porte com interesses comuns (promover exportações), reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Ainda segundo a APEX (2004), essa entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, por meio da qual as empresas produtoras poderão definir maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas nos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Para a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003:3):

Um consórcio de exportação é uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover os produtos e serviços de seus membros no exterior e facilitar a exportação destes produtos através de ações conjuntas. Os membros de um consórcio devem se atentar que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, com o intuito de acessar mercados-chave e tecnologia de última geração. Um consórcio de exportação pode ser visto como uma cooperação estratégica formal de médio-longo-prazo entre empresas que atua como provedor de serviços, facilitando o acesso aos mercados internacionais.

Os consórcios de exportação são associações de pequenas e médias empresas constituídas com a finalidade de: (i) promover as exportações das firmas consorciadas e, ainda que não necessariamente, (ii) comercializar os produtos dessas mesmas empresas no mercado externo. Outros objetivos dos consórcios são: promover a competitividade de seus associados, minimizar os custos e os riscos do processo de internacionalização e reunir recursos visando o desenvolvimento de atividades promocionais no exterior (MARTINS, 2002).

Segundo Maciel e Lima (2002:53) os consórcios de exportação podem ser classificados como “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais[...]”.

Para Casarotto Filho e Pires (1999), o consórcio de exportação pode ser utilizado para a promoção e facilitação de alianças entre empresas, principalmente as pequenas e médias, por meio da aproximação, acompanhamento e assessoramento entre elas. Sendo assim, as principais atividades dos consórcios de exportação são a promoção, o suporte à internacionalização das empresas e os serviços necessários para isso.

A crescente atenção dada ao conceito de consórcios de exportação, em diversos países, reflete a importância que esse arranjo vem assumindo por suas características especiais. De uma forma geral, os consórcios de exportação podem ser definidos como uma associação entre empresas independentes cujo objetivo é o

desenvolvimento, conjunto, de suas atividades de exportação (ROCHA, 1987).

O consórcio deve representar a solução de problemas comuns às empresas. O consórcio para fins de exportação se concentra na criação e desenvolvimento de parcerias comerciais, tecnológicas e financeiras entre empresas locais, dando suporte à internacionalização das empresas (MINERVINI, 2005; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

O Informativo Fiesp/Ciesp (CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO, 2004) define o Consórcio de Exportação como: “[...] um agrupamento de empresas com o objetivo de aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização”. Essas uniões evitam a dispersão de esforços nas tentativas isoladas de exportar. É criado um nome fantasia para descrever o agrupamento dessas empresas, que serão reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esse agrupamento permite um volume de oferta maior e um pacote mercadológico completo, de tamanho e faturamento total compatível com o custo da estrutura do consórcio.

Rocha (1987) também cita algumas vantagens tanto para o país quanto para a empresa participantes de um consórcio de exportação. Para o primeiro, o principal benefício obtido é o aumento efetivo das exportações, pela canalização, para o mercado externo, da produção de empresas já existentes que dificilmente exportariam de outra forma, bem como a utilização mais eficaz dos escassos recursos gerenciais disponíveis. Entre outros benefícios, alinha-se ainda a melhoria dos produtos locais – não apenas aqueles produzidos pelas empresas participantes do consórcio –, pela melhoria das

técnicas de produção, introdução de melhores equipamentos, maior atenção ao planejamento e controle da produção e também pelos efeitos no mercado interno, que forçam muitas vezes a concorrência a melhorar seus produtos também.

Humphrey e Schmitz (*apud* AMATO NETO, 2000) apontam a confiança como uma das formas de lidar com o risco de transações econômicas. Estabelecer uma relação de confiança entre as empresas participantes do consórcio é fator muito importante, uma vez que todas as transações econômicas envolvem riscos. Amato Neto (2000) alerta sobre possíveis fraudes e a imprevisibilidade de acontecimentos futuros como exemplos de riscos de transações econômicas.

Amato Neto (2000) também cita a confiança como elemento central nas relações de cooperação. Espera-se que, numa relação de confiança, as empresas não apenas ajam como o combinado, mas também atuem como parceiras e trabalhem juntas para desenvolver o relacionamento, evitando assim uma relação de oportunismo. O equilíbrio entre cooperação e competição traduz-se num novo paradigma de estratégia empresarial (AMATO NETO, 1999).

A questão cultural é base de sustentação para o estabelecimento de novas relações empresariais. É, portanto, considerada como altamente relevante na concretização de consórcios, uma vez que os consórcios são dependentes do modelo de desenvolvimento regional (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

### **3.2. Possíveis Vantagens e Desvantagens dos Consórcios**

As possíveis vantagens e desvantagens dos consórcios de exportação são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Justificativas para a formação dos consórcios de exportação, vantagens e desvantagens

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens / Limitações
Consórcios de Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa;</li> <li>Falta de volume de produção para atender grandes importadores;</li> <li>Falta de informações sobre o mercado internacional;</li> <li>Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação;</li> <li>Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes;</li> <li>Falta de capital para investir em viagens internacionais, participar de feiras, missões comerciais e rodadas de negócio, melhorar o processo produtivo, modificar embalagens, adequar o produto, dentre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas);</li> <li>Minimizar o risco de exportar individualmente;</li> <li>Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação;</li> <li>Maior poder de barganha com clientes, fornecedores, bancos;</li> <li>Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores;</li> <li>Despertar maior interesse em importadores;</li> <li>Maior eficiência operacional (otimização de recursos);</li> <li>Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa;</li> <li>Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem;</li> <li>Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas;</li> <li>Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e <i>Marketing</i>;</li> <li>Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio já experientes e estruturados, lançarem-se individualmente no mercado internacional;</li> <li>Efeito "motivador" sobre os participantes;</li> <li>Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia;</li> <li>Maior segurança na penetração e diversificação de mercados;</li> <li>Alavancar as vendas externas;</li> <li>Possibilitar exportar com marca própria do consórcio;</li> <li>Participar de feiras e missões internacionais de forma conjunta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades;</li> <li>Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho do consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas;</li> <li>Falta de profissionalismo do gerente do consórcio;</li> <li>Os gerentes contratados, em sua maioria, não entendem do produto que estão comercializando, não sendo capazes, portanto, de negociar com o comprador internacional;</li> <li>Inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações);</li> <li>Investimentos realizados sem planejamento prévio;</li> <li>Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos);</li> <li>Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises;</li> <li>Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes;</li> <li>Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto;</li> <li>Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior;</li> <li>Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15;</li> <li>Prevalecer a democracia e não a vontade de uma ou poucas empresas;</li> <li>A rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno.</li> </ul>

Fonte: Autores, baseados em CCI/UNCTAD/GATT (1983), Infante e Campomar (1986), Lara (1986), Minervini, (1997, 2005), Keedi (1999), Oliveira (1999), Silva (1999), Noonan (1999), França (1999, 2003), Paliwoda e Thomas (2001), Site APEX-Brasil (2003), UNIDO (2003), Lima e Carvalho (2005).

As principais vantagens que resultam dos consórcios monosetoriais são a racionalização da logística de exportação, a redução de custos envolvidos nas atividades promocionais (feiras, missões comerciais, campanhas publicitárias, etc.) e a simplificação dos procedimentos burocráticos e alfandegários. No caso dos consórcios plurisetoriais, o principal benefício resulta da relação de cooperação que se estabelece entre empresas que não concorrem no mesmo mercado (MARTINS, 2002).

Quanto aos tipos de consórcios, podem ser classificados como (MINERVINI, 1997, 2005; APEX-BRASIL, 2003; FRANÇA, 1999, 2003; MACIEL; LIMA, 2002):

Com relação à finalidade:

- Promocional - Os consórcios podem ser constituídos como consórcios de promoção da exportação quando dirigem seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos, pois as empresas é que realizarão individualmente suas exportações. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade.
- Vendas ou Operacional – Além das atividades promocionais, alguns consórcios podem realizar exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas consorciadas têm pouca ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não estão minimamente estruturadas para exportar.

Com relação aos membros:

- Monosetorial - Agrega empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou de derivados da mesma matéria-prima.
- Plurisetorial ou Multisetorial - Inclui empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores – que podem ser complementares ou heterogêneos – destinados ou não a um mesmo cliente.
- Consórcios de Área ou País - Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

A tipologia de consórcios, segundo Martins (2002), pode ser: (i) monosetorial simples, que envolve um setor e um produto; (ii) monosetorial complementar, que envolve um setor e produtos complementares (por exemplo, consórcios que exportam produtos derivados da indústria do couro); (iii) plurisetorial complementar, que envolve dois ou mais setores e produtos complementares (por exemplo, consórcios que exportam alimentos e bebidas diversos); e (iv) plurisetorial heterogêneo, que envolve dois ou mais setores e produtos não complementares (por exemplo, consórcios que fornecem bens demandados pela hotelaria, como móveis, artigos de decoração, artigos de iluminação, etc.).

### **3.3. Processo de Formação de Consórcios – Modelo FRANÇA, 2003 (APEX-Brasil)**

O Quadro 2 ilustra as fases pelas quais, usualmente, os consórcios passam quando de sua formação.

**Quadro 2: Processo de formação dos consórcios de exportação**

<b>Primeira Fase - Apoio à criação</b>
1 - Identificação das empresas com potencial exportador ou já exportadoras.
2 - Elaboração de um roteiro de apresentação do projeto para ser discutido e entregue às empresas-alvo.
3 - Sensibilização, arregimentação e motivação das empresas interessadas, com reuniões, palestras, <i>workshops</i> e outras técnicas de trabalho de grupo.
4 - Seleção das empresas a serem visitadas e analisadas.
5 - Preparação do material para diagnóstico das empresas ( <i>check up</i> ).
6 - Realização de visitas e de diagnósticos individuais das empresas interessadas.
7 - Seleção final das empresas que detenham efetivo potencial exportador, levando-se em conta o porte e a experiência de cada empresa, de forma a evitar desequilíbrios insuperáveis.
8 - Análise e escolha da forma consórcio mais adequada ao grupo de empresas selecionadas e interessadas.
9 - Definição da estrutura e forma de organização do consórcio a ser constituído.
10 - Seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção e promoção.
<b>Segunda Fase - Constituição do consórcio</b>
11 - Definição e aplicação do estatuto do consórcio, considerando-se os pontos relacionados no modelo anexo, adaptando-o às manifestações e necessidades das empresas aderentes.
12 - Definição e aprovação do regimento interno, decorrentes das discussões sobre sua aplicabilidade, aceitação das normas, responsabilidades e obrigações acordadas entre as empresas participantes.
13 - Determinação do perfil do gerente operacional do consórcio e/ou da empresa comercial exportadora, conforme o caso.
14 - Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos.
15 - Constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da comercial exportadora, no caso dos consórcios de venda.
16 - Instalação do consórcio.
<b>Terceira Fase - Manutenção do consórcio</b>
17 - Custeio das atividades de gestão, locação e manutenção de escritório, contratação de gerente (quando for o caso), despesas de comunicação, etc.
18 - Aprofundamento dos estudos de mercado para subsidiar o consórcio na definição das estratégias de promoção comercial e de abordagem de mercados.
19 - Ações de promoção direta à exportação: aprofundamento dos estudos de mercado, produção e aquisição de material publicitário, determinação dos métodos de <i>marketing</i> ; escolha dos canais de distribuição; feiras, rodada de negócios, etc.
20 - Direcionamento das ações com vistas na melhoria da oferta exportável: adequação de processos (técnicos, industriais, comerciais e administrativos); adequação do produto; criação de marca/selo do consórcio; seleção de produtos por suas características, preço, qualidade, <i>design</i> , embalagem; identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior; organização de missões empresariais; realização de seminários com profissionais da área de <i>design</i> , <i>marketing</i> , produção e qualidade.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseados em França, 2003 (APEX-Brasil). Quadro originado de palestra realizada em Ribeirão Preto – SP no ano de 2003, sob organização da Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Fundace FEARP-USP).

Os estudos de caso relatados na próxima seção ilustram esse processo e vão além, ao analisarem os desdobramentos de mudanças nos elementos de cenário para as empresas consorciadas.

#### 4. MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa reportada neste trabalho caracteriza-se como qualitativa, de natureza

exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, e a análise dos dados é não estatística (MALHOTRA, 2001). Segundo Richardson *et al.* (1999), a pesquisa qualitativa pode ser

caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre Consórcio de Exportação. Segundo Yin (2001), a revisão da literatura é, portanto, um meio para atingir um fim e não – como pensam muitos estudantes – um fim em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão da literatura seja encontrar respostas sobre o que já se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) para analisar os seguintes casos:

(a) Consórcio de Exportação *Brazilian Health Products (BHP)* – Setor Médico-odontológico-hospitalar, estabelecido em Ribeirão Preto – SP, Brasil.

(b) Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* – Setor Vinícola, estabelecido em Bento Gonçalves – RS, Brasil (originado a partir de um consórcio).

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Cada pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa. A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAAMM, 1971 *apud* YIN, 2001).

Segundo Bonoma (1985), projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta

realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está, ainda, bem desenvolvido, ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado facilmente de seu contexto real.

Tipicamente, estudos de caso combinam métodos de coleta de dados como, por exemplo, arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência deve ser qualitativa (ex.: palavras) ou quantitativa (ex.: números), ou ambas. A análise da informação é o coração da “construção de teoria” a partir de estudos de caso, mas esta é também a parte mais difícil e menos codificada do processo. Estudos publicados geralmente descrevem métodos de coleta de pesquisa, mas pouco discutem e analisam. Um grande abismo sempre separa a informação de conclusões (EISENHARDT, 1989).

Realizaram-se entrevistas em profundidade (pessoal) no consórcio *Brazilian Health Products (BHP)* com a Secretária-Executiva, assim como com o ex-Presidente; no PSI *Wines from Brazil* (via correio eletrônico/*e-mails*), com a Gerente Comercial. Para tal, elaborou-se um roteiro de entrevistas (protocolo de pesquisa) baseado na literatura sobre o tema. Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico. Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) nos dois casos estudados. Em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1999).

## 5. ANÁLISES E RESULTADOS

O Quadro 3 resume os achados acerca das características dos dois consórcios analisados. A seguir, cada caso é analisado individualmente, caracterizando-se sua evolução no período de seis anos, que vai de 2002 a 2008.

Quadro 3: Características dos consórcios de exportação estudados

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	LOCALIDADE	SEGMENTO PRODUTIVO	POSIÇÃO DOS RESPOND.	FORMAS DE ENTREVISTA	NÚMERO DE EMPRESAS PARTICIP.	FINANCIAMENTO	INÍCIO DAS ATIVIDADES	TÉRMINO DAS ATIVIDADES	MARCA GLOBAL
<i>Brazilian Health Products</i>	Ribeirão Preto – SP, Brasil	Equipamentos Médico-Odontológico-Hospitalares	Secretária-Executiva e ex-Presidente	Entrevista Pessoal	Consórcio (2005): 7 empresas da linha médica 5 empresas da linha odontológica  PSI ABIMO/APEX = 130 empresas	APEX - Brasil	Início de 2002	O consórcio encerrou suas atividades no final de 2005. A partir daí, a maioria das empresas aderiu ao PSI ABIMO/ APEX	Possuía marca comercial (BHP), mas exportava com marca do fabricante .
<i>Wines from Brazil (Projeto Setorial Integrado iniciado como consórcio)</i>	Bento Gonçalves – RS, Brasil	Vinícola	Gerente de Promoção Comercial	Entrevistas por meio eletrônico ( <i>E-mails</i> )	33 empresas associadas (2008)	APEX - Brasil	2002 (12 meses – consórcio)	(outubro de 2004 a setembro de 2006 - PSI).	Exporta com marca do fabricante .

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas realizadas.

### 5.1. O consórcio *Brazilian Health Products* (BHP)

O consórcio de exportação *Brazilian Health Products* (BHP), sediado em Ribeirão Preto–SP, foi formado em sua fase inicial por 12 empresas do setor médico-hospitalar-odontológico. Fundado em 2002, encerrou suas atividades em dezembro de 2005. O consórcio é considerado pela Agência de Promoção e Investimentos (APEX- Brasil) e pelas empresas participantes como um caso de sucesso no país. Os principais fatores de sucesso dessa ação de associativismo podem ser considerados: a liderança, a sensibilização do grupo e os interesses comuns dos participantes.

Os objetivos centrais do consórcio foram: (1) inserir novas empresas no comércio internacional, (2) manter mercados externos para empresas que já atuavam no comércio exterior e (3) expandir as vendas externas mediante atividades de promoção de exportação. O quesito cooperação entre empresas foi amplamente difundido e as empresas alcançaram as metas traçadas. O consórcio teve apoio financeiro da APEX-Brasil para a promoção comercial de exportações. O Quadro 4 resume a evolução do BHP durante o período de sua existência.

Quadro 4: Indicadores de porte e desempenho das empresas (BHP)

FUNCIONÁRIOS CLT				
2000	2001	2002	2003	2004
524	510	521	597	712
	-2,67%	2,16%	14,59%	19,26%
FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS				
2000	2001	2002	2003	2004
155	145	155	74	90
	-6,45%	6,90%	-52,26%	21,62%
ESTAGIÁRIOS				
2000	2001	2002	2003	2004
2	4	8	12	28
	100,00%	100,00%	50,00%	133,33%
FATURAMENTO (R\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
41.708.548,59	45.335.522,08	50.957.059,90	54.510.230,16	72.960.198,10
	8,70%	12,40%	6,97%	33,85%
EXPORTAÇÕES (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
607.080,76	793.751,77	1.355.774,19	2.166.995,02	4.991.472,62
	30,75%	70,81%	59,83%	130,34%
IMPORTAÇÕES (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
245.222,68	279.405,54	258.800,00	519.095,68	805.446,21
	13,94%	-7,37%	100,58%	55,16%

Fonte: Informações fornecidas pelo Consórcio BHP (2005).

Apesar de ter sido um caso de sucesso no Brasil, o consórcio cumpriu a missão do projeto e encerrou suas atividades após três anos, prazo estipulado em sua formação, com o compromisso de apoio da APEX firmado na época. Após o término do projeto, a maioria das empresas adquiriu *know-how* em *marketing* e comércio exterior e estruturou seus próprios departamentos de exportação. É de extrema importância mencionar que a maioria das empresas consorciadas aderiu ao Projeto Setorial Integrado (PSI) *Brazil Medical & Dental Devices* (BMDD) (ABIMO, 2008) depois que a organização em consórcio foi desativada.

O PSI *Brazil Medical & Dental Devices* (BMDD) é resultado da parceria entre a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artigos e

Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratório) e a APEX Brasil. O objetivo do PSI BMDD é capacitar e qualificar as empresas e produtos do setor por meio de ações e atividades nacionais e internacionais, com o objetivo de conquistar o mercado externo (ABIMO, 2008).

Segundo a ABIMO (2008), para fazer parte do PSI BMDD, as empresas devem, primeiramente, associar-se à ABIMO e, em seguida, aderir ao Projeto, participando de suas ações e atividades.

As atividades Setoriais e Empresariais do Projeto BMDD são:

I) Capacitação Empresarial

- Palestras;

- Cursos de Modernização Tecnológica e Gestão de Qualidade;
- Cursos Empresariais voltados para as áreas de Recursos Humanos, *Marketing*, Finanças e Exportação;
- Certificação de Produtos e de Sistemas de Qualidade;
- Estudos e Atualizações de Dados Setoriais.

## II) Atividades Institucionais

Confecção de Materiais Promocionais para empresas participantes do Projeto, tais como:

- Vídeo institucional em diferentes formatos— VHS, CD e DVD;
- Catálogo eletrônico – CD-ROM com informações, imagens e *links* para as empresas;
- Hospital Virtual;
- Identidade Visual do Projeto para Empresas participantes de Feiras Internacionais;
- *Home page* do Projeto BMDD contendo informações atualizadas sobre as ações, encontradas no *site* da ABIMO;
- PIN (alfinete de lapela com marca ABIMO);
- *Banners* personalizados exclusivos para eventos internacionais.

## Participação em Eventos Internacionais

- Consolidação da identidade da “marca Brazil” no mercado externo, por meio de ações cooperadas e pavilhões com visuais arrojados e atraentes;
- Participações importantes do pavilhão brasileiro nas seguintes feiras: MEDICA (Alemanha), FIME (Miami), ARAB HEALTH (Emirados Árabes), IDS (Alemanha), dentre outras.

Perfil das Empresas Integrantes PSI-BMDD (ABIMO, 2008):

- Artigos de Laboratório (4 empresas);
- Artigos Odontológicos (35 empresas);
- Equipamentos Médico-Hospitalares (53 empresas);
- Implantes e próteses (16 empresas);
- Insumos Médico-Hospitalares (11 empresas);

- Radiologia e Diagnóstico por Imagem (7 empresas).

Os principais destinos dos produtos brasileiros são Estados Unidos, Argentina e México. Em 2007, o setor registrou faturamento de US\$ 3,74 bilhões, um crescimento de 21% em relação ao ano anterior (ANBA, 2008).

## 5.2. O Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*

O PSI *Wines from Brazil* iniciou suas atividades de promoção comercial de exportações em 2002, constituindo-se de seis vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS. Esse arranjo, resultado da articulação entre entidades representativas e governamentais e as empresas interessadas (mesmo segmento produtivo), operou como um consórcio de exportação durante o ano de 2002 apenas. No ano seguinte, assumiu o arranjo de PSI.

Dentre as entidades que iniciaram o processo, estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). O PSI atua com recursos subsidiados pela Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), entidade gestora. Na fase consórcio, a duração foi de 12 meses (2002); na fase PSI seria de 24 meses (outubro de 2004 a setembro de 2006), porém, em razão do sucesso do programa, este ainda se encontra em atividade, sob importantíssimo amparo da APEX-Brasil.

Dentre as vinícolas que participam atualmente do PSI, encontram-se: 1. Boscato; 2. Casa Valduga; 3. Cave Marson; 4. Georges Aubert; 5. Cooperativa Aurora; 6. Cooperativa Aliança; 7. Cooperativa Garibaldi; 8. Cordilheira D’ Santanna; 9. Fante; 10. Lovara; 11. Miolo Wine Group; 12. Panizzon; 13. União de Vinhos Rio Grande; 14. Pizzato Vinhos e Vinhas; 15. Socied. Beb. Mioranza; 16. Sulvin; 17. Velha Cantina; 18. Vinhos Don Laurindo; 19. Vinhos Salton; 20. Vinícola Cordelier; 21. Vinícola Courmayer; 22.

Vinícola Dal Pizzol; 23. Vinícola Lidio Carraro; 24. Vinícola Panceri; 25. Vinícola Perini; 26. Vinhos Monte Reale; 27. Vinícola Mena-Kaho; 28. Irmãos Molon; 29. Vinícola Campestre; 30.

Dom Candido; 31. Luiz Argenta; 32. Vallontano; 33. ViniBrasil. O Quadro 5 sintetiza o perfil do PSI *Wines from Brazil*.

#### Quadro 5: Perfil dos participantes

• Número de vinícolas integrantes (2002): 6;
• Número de vinícolas integrantes (2008): 33;
• Adesões em 2008: 13 vinícolas;
• Empresas exportadoras do projeto: 18 vinícolas;
• 80% das empresas exportadoras são pequenas e médias;
• Em função do perfil, o projeto desenvolve ações de treinamento e preparação para as empresas que desejam exportar em parceria com o Sebrae-RS;
• Cartilha de Exportação de Vinhos.

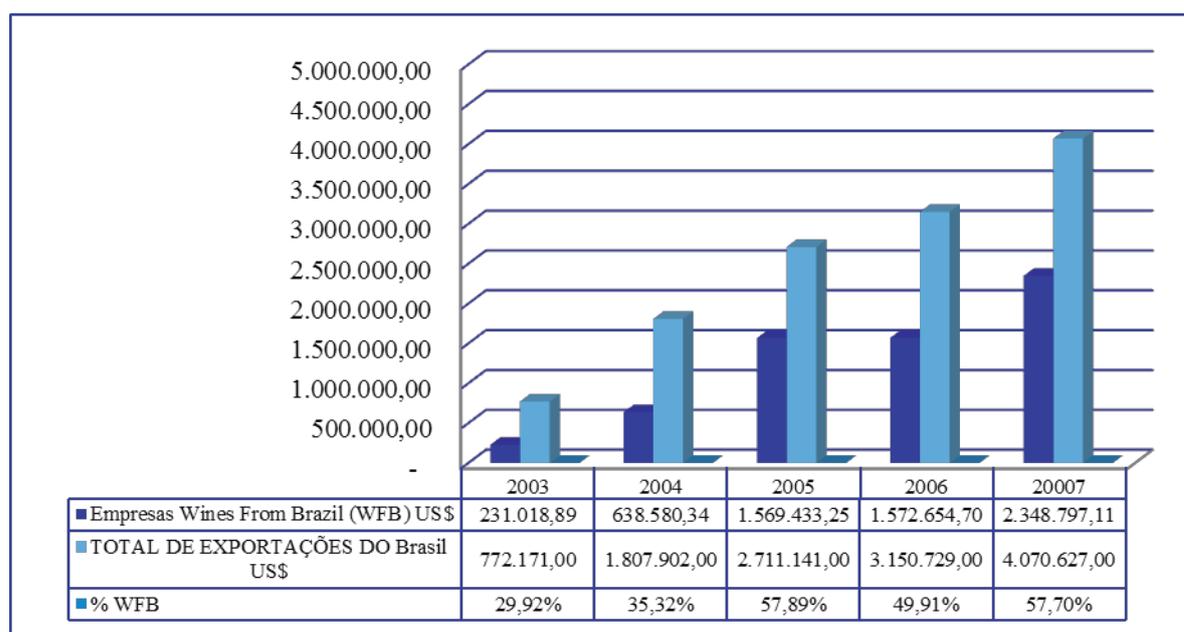
Fonte: Informações fornecidas pelo Projeto *WFB* (2008).

Os Gráficos 1 e 2 apresentam a evolução das exportações do PSI, enquanto o Gráfico 3 representa os países importadores de vinhos e espumantes brasileiros. Pode-se observar um

incremento considerável nas exportações, como resultado do trabalho associativista e das atividades em conjunto. A evolução é progressiva e o PSI representa um caso de sucesso no Brasil.

#### Gráfico 1: Comparativo Exportações WFB x Brasil

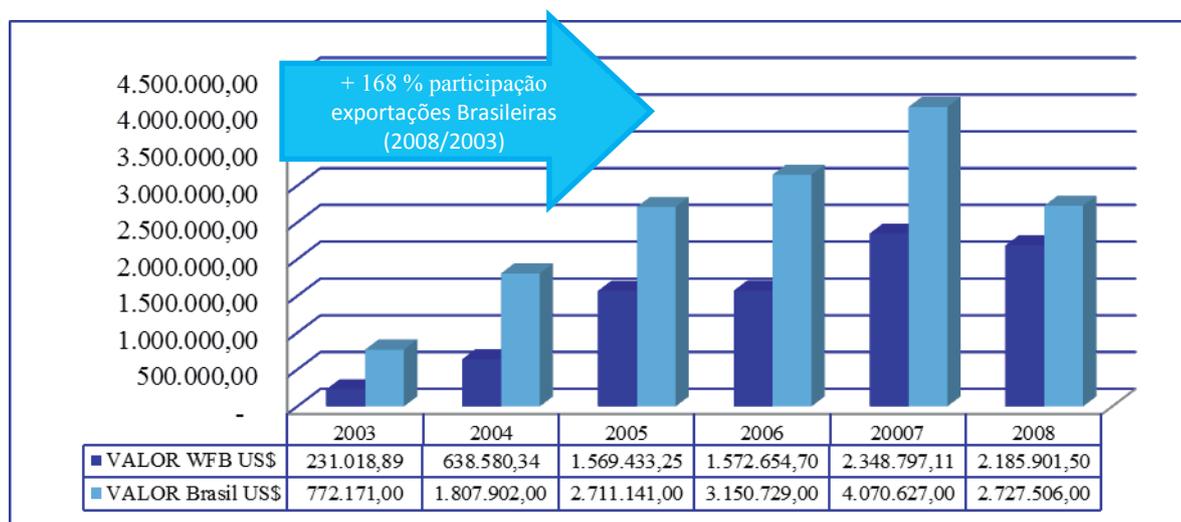
EVOLUÇÃO	Em todo o Brasil	No WFB
2004 / 2003	134,13%	176,42%
2005 / 2004	49,96%	145,77%
2006 / 2005	16,21%	0,21%
2007 / 2006	134,13%	49,35%



Fonte: WFB: empresas - Brasil: Sistema Aliceweb MDIC.

NCM's Consultadas: 22042100, 22041010, 22042900, 22041090, 22043000.

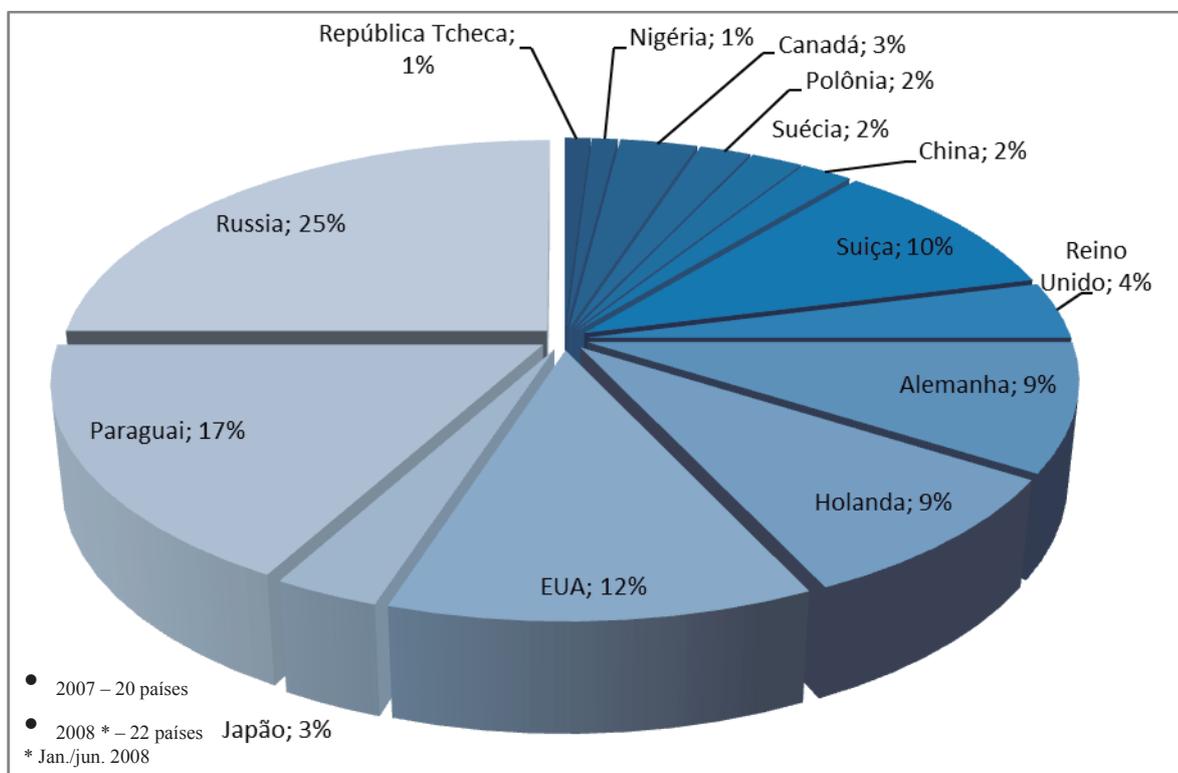
Gráfico 2: Evolução das Exportações



\* 2008 - Até Junho

Fontes: WFB: empresas - Brasil: Sistema Aliceweb MDIC  
 NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900, 22041090,0 22043000

Gráfico 3: Destino das Exportações – Projeto (2008)



Fonte: WFB (2008).

Fonte: WFB (2008)

Os objetivos do PSI são: a) incrementar o volume de exportação agregando valor aos produtos (vinhos finos, espumantes e suco de uva com valor agregado), a fim de consolidar os produtos vitivinícolas brasileiros no mercado internacional; b) divulgar a “Marca Brasil”; c) aumentar a participação das empresas (inserção e manutenção) no cenário mundial; d) desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os produtos vitivinícolas brasileiros no mundo; e) desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (*v. vinífera*); f) desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação; g) desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”; h) desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender às demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

Segundo a Gerente de Promoção Comercial de Exportação do PSI, a variável que determina o sucesso do projeto é a união e a determinação das vinícolas em querer exportar e em não desistir apesar dos obstáculos. O início das atividades é dificultoso e complicado, e requer muita persistência das vinícolas participantes e das entidades envolvidas no processo.

Ainda conforme a Gerente, os fatores que determinam o sucesso do projeto são: (a) a continuidade (execução) das ações planejadas; (b) o comprometimento das vinícolas integrantes com o projeto e (c) o apoio financeiro do governo federal (APEX-Brasil) à promoção comercial das exportações.

## **6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Observou-se no relato dos estudos de casos o bom desempenho dos consórcios no decorrer de sua existência, assim como a obtenção de resultados de exportação significativos. Assim sendo, com base na pesquisa empírica, pode-se afirmar que o consórcio tem a capacidade de incrementar as vendas internacionais das empresas consorciadas e a diversificação de produtos exportados, além de trabalhar em prol do desenvolvimento da cultura exportadora do país e

da internacionalização da “Marca Brasil” no exterior.

Os dois casos analisados, *Brazilian Health Products* e *Wines from Brazil*, puderam ilustrar e elucidar a realidade dos Consórcios de Exportação e do Projeto Setorial Integrado (PSI) no Brasil, e, assim, proporcionar ao leitor uma visualização e compreensão de casos práticos do que fora abordado na teoria. Os casos estudados trouxeram evidências que reforçam e referendam tal teoria.

Com relação aos fatores de sucesso e de insucesso, pode-se inferir que ambos os consórcios obtiveram êxito dentro dos prazos de vigência dos incentivos previstos. Os dois casos analisados (na fase de consórcio ou PSI) foram responsáveis por um considerável incremento das vendas internacionais de ambos os projetos. Os projetos de consórcios se ampliaram e, ainda sob o amparo da APEX - Brasil, foram os “embriões” dos Projetos Setoriais Integrados (PSI), em âmbito regional, estadual e nacional.

Como limitações do estudo, vale mencionar a pouca literatura sobre o tema consórcio de exportação. Em primeiro lugar, convém reconhecer as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização. Conforme afirma Yin (1989) *apud* Carvalho, 1995), apenas os estudos de caso que têm por objetivo o teste da teoria podem ser generalizados. Nestes casos, a lógica de generalização em estudos de caso é semelhante à de experimentos: os resultados corroboram ou refutam uma teoria. Essa generalização analítica contrapõe-se à generalização estatística presente em *surveys* nos quais, a partir de uma amostra, estendem-se os resultados para a população dentro de níveis conhecidos de significância e erro (CARVALHO, 1995).

### **6.1. Recomendações**

O sucesso dos dois consórcios relatados neste artigo sugere que essa forma de arranjo associativista, de um mesmo setor, com vistas em explorar o mercado externo com apoio governamental, é um modelo que gera resultados.

O consórcio tem a vantagem de reunir um número relativamente pequeno de empresas de porte menor para que iniciem suas atividades

exportadoras, o que facilita o entendimento entre os participantes e mais objetividade nas ações do grupo. Assim, o redirecionamento do apoio da APEX aos PSI em detrimento dos consórcios parece ter sido uma decisão equivocada. Em outros países, os consórcios se mantêm por tempo maior, e as empresas consorciadas (pequenas e médias em sua maioria) têm participação muito mais significativa no volume de exportações em países como Itália (que tem cultura muito próxima à nossa) do que no Brasil.

Os PSI, usualmente coordenados por associações setoriais, são arranjos de um número maior de empresas, o que requer maior maturidade dos participantes e influencia politicamente mais do que os consórcios. Os casos mostraram que o arranjo PSI é bem-sucedido quando as empresas já têm experiência anterior de trabalho conjunto, adquirida em um arranjo menor como o consórcio. Assim, o PSI parece ser uma evolução dos consórcios. Se não houver estímulo para a formação de novos consórcios, possivelmente muitas empresas serão incapazes de se inserir diretamente no arranjo maior e mais complexo do PSI.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS BRASIL-ÁRABE. (ANBA) Disponível em: <[http://www.anba.com.br/noticia\\_opportunidades.kmf?cod=7383793&indice=30](http://www.anba.com.br/noticia_opportunidades.kmf?cod=7383793&indice=30)>. Acesso em: 27 ago. 2008.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 2 nov. 2003 e 10 out. 2004.
- AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuição para uma política industrial*. Tese (Livre-Docência) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, HOSPITALARES E DE LABORATÓRIO (ABIMO). Disponível em: <<http://www.abimo.org.br/bmdd/psi/psi.asp>>. Acesso em: 27 ago. 2008.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985. <<http://dx.doi.org/10.2307/3151365>>.
- BRAZILIAN HEALTH PRODUCTS (BHP). Resultados de entrevistas e análise documental realizadas em 2005.
- CARVALHO, D. T. *Sistemas de Inteligência Competitiva*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- CASAROTTO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas S.A., 1999.
- CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. *Consórcios de Exportação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.
- COMÉRCIO EXTERIOR. Consórcios de Exportação. *Informe do Banco do Brasil*, Brasília, ed. 36, p. 25-37, ago. 2001.
- CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO. *Informativo FIESP/CIESP*, São Paulo, n. 10, p. 12-25, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories form Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FRANÇA, H. M. Consórcio de Exportação . Palestra ministrada no evento MKT STRAT 2003 – Marketing e Comércio Internacional. Palestrante Sr. Hélio Mauro França – Diretor Adjunto APEX-Brasil (Fundace/ FEARP – USP), 6 jun. 2003.

- \_\_\_\_\_. Consórcios de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Informe do Exportador, n. 60, jul./set. 1999.
- INFANTE, S. V.; CAMPOMAR, M. C. O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo. *Revista de Administração*, v. 21, n. 1, p. 21-30, 1986.
- KEEDI, S. Consórcios: finalmente a atenção merecida ao comércio exterior. *Sem Fronteiras*, São Paulo: Aduaneiras, v.1, n. 2, p. 8, dez. 1999.
- LARA, J. E. *O Consórcio de Exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Mercadologia) – EAESP/FGV, São Paulo, 1986.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: COOPEAD, 2005. p. 45-63
- 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 – SOBER, 40., 2002, Passo Fundo. *Anais...* Passo Fundo, 2002. p. 25-48.
- MACHADO, Marcelo André; MARQUES, Márcia Winter. Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação: um estudo dos Consórcios da Assintecal. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. *Anais...* Atibaia, SP: ANPAD, 2003.
- MACIEL, M. G.; LIMA, L. M. M. *Consórcio de Exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. A. *Exportação de pequenas e médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo*. Fundação Centro de Estudo do Comércio Exterior (FUNCEX), 2002.
- MINERVINI, N. *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. *A Micro e Pequena Empresa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 8 out. 2007.
- NOONAN, C. J. *Export Marketing: the chartered Institute of Marketing*. 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*. BH Butterworth Heinemann, 2001.
- RICHARDSON, R. J. *et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, A. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas S. A., 1987.
- SILVA, S. It pays to work together. *Revista Brazil Now*, São Paulo, p. 22-28, jul. ago. 1999.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION (UNIDO). *DEVELOPMENT OF CLUSTERS AND NETWORKS OF SMEs: The UNIDO/Federexport Program*. (A guide to export consortia). Vienna, 2003.
- WINES FROM BRAZIL (WFB). Resultados de entrevistas e análise documental realizadas em 2008.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

