
CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO COMO ALTERNATIVA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA CADEIA TÊXTIL

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Gustavo Barbieri Lima

Mestre em Administração pela FEA-RP/USP

Membro do Grupo de Pesquisa Marktec – *Marketing*, Tecnologia e Negócios Internacionais, da FEA-RP/USP

E-mail: gblima@hipno.com.br

Recebido em: 20/06/2006

Aprovado em: 14/03/2007

Marcos Fava Neves

Professor Livre-Docente de *Marketing* e Estratégia – FEA-RP/USP

Coordenador e Pesquisador do PENSA – Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroalimentares

E-mail: mfaneves@usp.br

Luciano Thomé e Castro

Mestre em Administração pela FEA-RP/USP

Pesquisador do PENSA – Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroalimentares. Professor de *Marketing* das Faculdades COC, Ribeirão Preto

E-mail: ltcastro@usp.br

Dirceu Tornavoi de Carvalho

Professor Livre-Docente de *Marketing* – FEA-RP/USP. Coordenador e Pesquisador do Marktec – *Marketing*, Tecnologia e Negócios Internacionais (Centro de Inteligência em Negócios e Mercados Internacionais) da FEA-RP/USP

E-mail: tornavoi@usp.br

RESUMO

O objetivo central deste estudo é evidenciar a grande importância e utilidade da formação de consórcios de exportação – que é a união de indústrias do mesmo segmento ou complementares para a exportação de seus produtos em conjunto – para empresas brasileiras de pequeno e médio porte, em detrimento da adoção da exportação indireta ou direta como modo de entrada no mercado internacional. Realizou-se, para isso, a revisão bibliográfica sobre Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais e Consórcios de Exportação (MALHOTRA, 2001). Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), entidade que vem se destacando na formação e consolidação de consórcios de exportação na indústria do setor vestuário, com ênfase nos seguintes tópicos: desenvolvimento do programa, compromissos setoriais e metas de exportação, aplicação dos recursos e consórcios em atividade. Como resultado, foi possível verificar que, entre as três opções analisadas no artigo (exportação direta, exportação indireta e consórcios de exportação), a terceira opção foi aceita como a melhor ou mais viável para a internacionalização de empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Consórcio de Exportação, *Marketing* Internacional, Associações, Têxtil/Vestuário.

THE EXPORT CONSORTIUM AS A BEST INITIAL ALTERNATIVE FOR SMALL AND MEDIUM SIZED INDUSTRIES: A CASE STUDY IN CLOTHING

ABSTRACT

The importance and value of an export consortium was investigated as a means for small and medium sized Brazilian industries to orchestrate export efforts instead of adopting indirect or direct export to enter foreign markets. An export consortium is an association of industries in the same or complementary segments for the purpose of export. Bibliography was reviewed for initial export strategies including a case study of the Brazilian Clothing Association. The consortia of this exemplary Association have emphasized program development, sector agreements, export objectives and resource application integrated with local activities. An export consortium was found to be the best and most viable alternative for initial export by small and medium sized Brazilian clothing industries in this case, when compared to indirect or direct export.

Key words: *Export Consortium, International Marketing, Associations, Clothing Segment/Industry.*

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização e a formação e consolidação de blocos econômicos, como a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a União Européia (UE), que profetizam a livre circulação de bens, pessoas e capital entre os países-membros, assim como o acirramento da concorrência entre empresas que já não mais respeitam fronteiras, representam diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre a entrada em mercados internacionais (VEIGA; MARKWALD, 1998; VEIGA *et al.*, 1999).

No que diz respeito às ameaças, a decisão de ir para o exterior deve ser tomada tendo como base a competitividade no mercado interno de *players* internacionais. As empresas que não têm planos de internacionalizar-se vêem-se diante de uma situação em que podem, gradativamente, perder participação de mercado para concorrentes internacionais que chegam com produtos de alta qualidade e preços competitivos em seu mercado doméstico. A internacionalização, dessa forma, torna-se uma reação à concorrência (KOTABE; HELSEN, 2000).

Já as oportunidades surgem em função do potencial de vendas em outros países. Esses ganhos podem contemplar, por exemplo, o aproveitamento de linhas de produto em mercados atrativos externos ou ainda oportunidades em mercados de diferentes estágios quanto ao ciclo de vida de produtos. Outro importante fator para a internacionalização é a redução de risco em um mercado em particular, por meio da constituição de um verdadeiro *portfolio* de mercados (KOTLER, 2000).

Segundo a United Nations Industrial Development Organization (UNIDO, 2003), como resultado da desregulamentação econômica, de métodos de transporte aprimorados e da inovação em tecnologia de informação e telecomunicação, pequenas e médias empresas estão incrivelmente expostas à competição global. Ao mesmo tempo, entretanto, empresas isoladas encontram grande dificuldade em penetrar nos mercados internacionais. Em razão da produção relativamente pequena das empresas de pequeno porte, estas encontram dificuldades para competir com o baixo custo de produção de empresas multinacionais que são capazes de explorar economias de escala.

Também, os ciclos de vida dos produtos têm-se tornado menores e, por isso, necessitam de desenvolvimento de produtos e serviços. Além do mais, empresas de pequeno porte não possuem os meios financeiros e *know-how* para posicionar seus produtos no mercado internacional com sucesso.

Depois de analisar a possibilidade de internacionalizar-se, a empresa deve decidir em quais mercados entrar. Para isso, deve observar a atratividade dos diversos mercados potenciais. A decisão de como entrar tem relação com o grau de comprometimento com a atividade e também com o grau de investimento (KOTLER, 2000).

Vários são os modos de entrada que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, *joint venture*, licenciamento, investimento direto, *franchising*, que são estudados por diversos autores (ANDERSON; GATINGNON, 1986; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KOTABE; HELSEN, 2000; KOTLER, 2000). Todavia, em comparação às demais modalidades, os três primeiros modos são os mais indicados e vêm sendo utilizados pelas pequenas e médias empresas, principalmente por seu menor grau de comprometimento, investimento e risco envolvidos (NOONAM, 1999; JOHANSON, 2000; JEANNET; HENNESSEY, 2001; PALIWODA; THOMAS, 2001).

Ainda assim, deve-se salientar que tanto a exportação direta quanto a indireta apresentam algumas limitações para aquelas empresas que desejam internacionalizar-se e que não possuem intimidade com o mercado internacional nem com os trâmites inerentes ao processo de exportação (KLEIN; ROTH, 1994). Tais limitações acabam por inibir ou desestimular a tentativa de pequenos e médios empresários de vender seus produtos no mercado externo.

Para Paliwoda e Thomas (2001), o consórcio de exportação possibilita que empresas de pequeno e médio porte se reúnam por segmentos produtivos e/ou segmentos complementares – para 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 –, constituindo uma alternativa para suprir as limitações apresentadas pelas exportações indireta e direta. As alianças entre

empresas permitem superar as limitações de porte (GULATI, 1998).

Segundo Keegan (1980) e Noonam (1985), um dos princípios que regem os consórcios de exportação é a prestação de serviços comuns aos associados (informação, capacitação gerencial, produtiva e tecnológica). Outro princípio é a capacidade de resposta a demandas de grande porte, o que não seria possível a uma pequena empresa que trabalha isoladamente.

Dependendo do número de empresas envolvidas e do nível de suporte financeiro do governo, o custo para a presença num mercado estrangeiro cai a um décimo do valor se comparado a atuações individuais e à mesma proporção para a contratação de supervisores que viajam para supervisionar agentes (PALIWODA; THOMAS, 2001).

Dessa forma, uma questão de pesquisa interessante seria: qual a importância dos consórcios na inserção internacional de pequenas e médias empresas da realidade empresarial brasileira, se comparados à exportação indireta e direta? Responder a essa questão implica explorar casos no Brasil e entender os desafios para o sucesso desse arranjo organizacional específico.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é checar a importância e utilidade da formação de consórcios de exportação para empresas brasileiras de pequeno e médio porte, em detrimento da adoção da exportação indireta ou direta como estratégia ou modo de entrada no mercado internacional.

Os objetivos específicos são:

- Identificação de limitações da exportação indireta e da exportação direta como formas de inserção de empresas no mercado internacional.
- Análise dos consórcios de exportação como facilitadores no canal de distribuição para o mercado internacional de pequenas e médias empresas.
- Análise da experiência da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) na criação, formação e organização de consórcios de exportação para pequenas e médias indústrias do setor vestuário, com a supervisão, assessoria e suporte financeiro da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil).

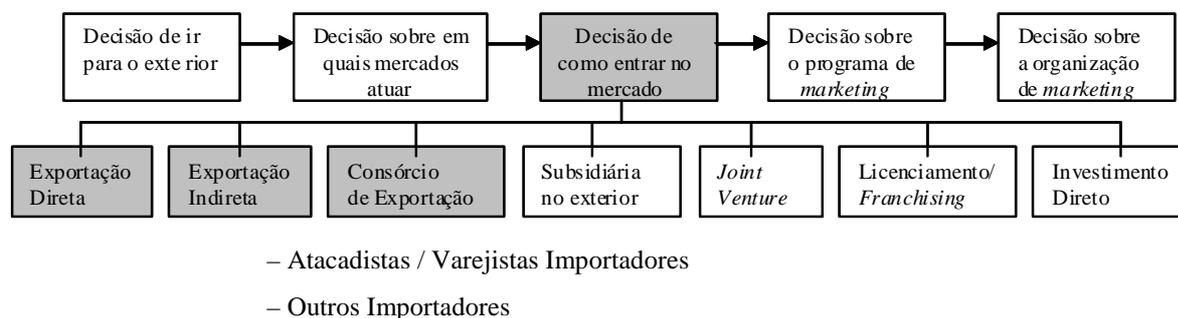
3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Modos de Entrada no Mercado Internacional para Pequenas e Médias Empresas

Para a discussão sobre os modos de entrada no mercado internacional para pequenas e médias empresas, a seguinte seqüência será estabelecida: primeiro, o artigo apresenta de forma ampla as decisões de *marketing* internacional; depois, uma das decisões, sobre formatos de entrada, é mais bem explorada no que tange às pequenas e médias empresas, onde o foco é dirigido à exportação direta, indireta e finalmente aos consórcios de exportação. Para estes formatos, as características, vantagens e desvantagens são apresentadas.

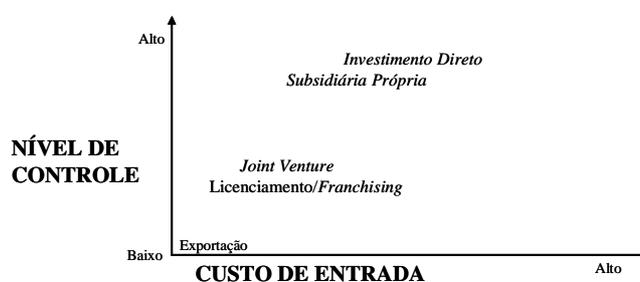
Antes de uma empresa se lançar em mercados estrangeiros, importantes decisões de *marketing* internacional devem ser tomadas (KOTLER, 2000) (Figura 1).

Figura 1: Principais decisões de *marketing* internacional e modos de entrada no mercado internacional



Fonte: Adaptada, pelos autores, de KOTLER, 2000.

Gráfico 1: Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais pelo nível de controle e pelo custo de entrada



Fonte: ANDERSON; GATINGNON, 1986; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; BERMAN, 1996.
Adaptado pelos autores.

O grau de integração vai desde a não-integração (Exportação indireta) até a completa integração (Exportação direta). Acompanhando essa progressão estão a transferência de autoridade e o crescente grau de controle (ANDERSON;

GATINGNON, 1986; BELLO; LOTHIA, 1995; BERMAN, 1996

Os tipos de exportação, suas características e as principais vantagens e desvantagens estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de exportação, características, principais vantagens e desvantagens

Tipos de Exportação	Características	Vantagens / Desvantagens
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> Empresa Comercial Exportadora – é a empresa que opera com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente atendendo pequenas e médias empresas. Trading Company – empresa com atuação bastante abrangente, presente em vários mercados. Opera, geralmente, negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicar-se à compra, venda, comercialização, industrialização e financiamento de operações. Piggy Back (Venda Casada) – empresa 	<p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> Pouco risco envolvido; Não é exigido grande comprometimento de recursos; Boa estratégia "experimental", para testes de mercado. Pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos no exterior. <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade para conhecer o mercado externo, visto que os produtos são, geralmente,

Tipos de Exportação	Características	Vantagens / Desvantagens
	<p>conhecida no mercado de destino da mercadoria e que atua no mesmo segmento do exportador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broker – trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos. • Trader – trabalha sob comissionamento, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais, evolução do mercado, suas exigências e aspectos legais. • Consultores de exportação – operam como pessoa física ou jurídica. Utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o <i>marketing</i> internacional. 	<p>comprados pelo intermediário e, posteriormente, exportados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio adequado às vendas; • Decisão de preços feita incorretamente pelo intermediário; • Canais de distribuição deficientes; • Más decisões de composto de <i>marketing</i>, tomadas pelo intermediário, podem destruir a imagem da marca ou o nome da empresa; • Impossibilita a criação de marca própria no mercado externo, pois, geralmente, o intermediário ou o importador colocam sua marca nos produtos.
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportação – estrutura formada pelo gerente de exportação e assistentes. • Filial ou subsidiária de vendas no exterior – é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, pode lidar com armazenagem e promoção. • Vendedores viajantes de exportação – a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atuam diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior. • Distribuidores ou agentes no exterior – a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e agem em nome do exportador. • Consórcio de exportação – derivado da exportação direta. Será analisado com mais detalhe no decorrer deste trabalho. 	<p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade total sobre a atividade de exportação; • Exportador tem maior controle sobre as operações internacionais; • Possibilidade de maior lucro. <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda recursos humanos (necessidade de profissionais especializados em comércio exterior) e financeiros (investimentos) mais intensos; • Envolvimento com as tarefas do composto de <i>marketing</i> pode ser custoso (produto, preço, praça/distribuição, promoção); • A empresa assume como suas funções: escolher o mercado-alvo; identificar e selecionar representantes e importadores no mercado internacional, cuidar do processo de exportação: documentação, legislação, câmbio, seguro, logística, embarque, embalagem.

Fonte: Os autores, com base em KEEGAN, 1980; KEEGAN; GREEN, 1999; NOONAN, 1985, 1999; KOTLER, 2000; BERMAN, 1996; MINERVINI, 1997; KOTABE; HELSEN, 2000; PALIWODA; THOMAS, 2001.

3.2. O Consórcio 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; 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).

Para a 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 cuidar que a cooperação prevaleça 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 atuam como provedor de serviços, facilitando o acesso aos mercados internacionais.

Conforme a APEX-Brasil (2003), o consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras desenvolverão maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas nos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Para Maciel e Lima (2002), qualquer associação de empresas cuja finalidade seja entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção e facilitação dessas alianças, aproximando, acompanhando e assessorando o conjunto de empresas, isto é, desenvolvendo uma rede de relacionamento entre as empresas do território e destas com as instituições. Essa rede de colaboração pode ter características específicas comuns de estratégia e gestão do grupo de empresas, ou um caráter genérico, ligado às problemáticas setoriais ou do ambiente competitivo das empresas. O consórcio deve responsabilizar-se pela avaliação, coordenação e formas de utilização das oportunidades de exportação compatíveis com as realidades tecnológicas e produtivas das empresas.

Formar consórcios de exportação é basicamente formar *pools* de empresas de pequeno e médio porte, produtores de bens e serviços complementares, com objetivos comuns de penetração em mercados estrangeiros. O principal objetivo dos consórcios de exportação consiste, evidentemente, em realizar operações firmes, contínuas e lucrativas de exportação. Para isso, têm que criar condições de atendimento ininterrupto da demanda dos volumes e especificações feitas pelo cliente no exterior (INFANTE, 1984).

Uma definição ampliada de Consórcios de Exportação é fornecida pelo Centro de Comércio Internacional – UNCTAD/GATT (1983):

Os consórcios compõem-se de empresas independentes, que guardam a sua identidade como produtores e conservam sua própria estrutura administrativa. Elas não fundem seus interesses, mas participam simplesmente da criação de um organismo novo ao qual estão ligadas, como entidades distintas, por um acordo de natureza comercial.

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação é a 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 e evita custos de transação maiores. Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores no processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico destes.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001:59):

O suporte às empresas com pretensões de internacionalização é extremamente amplo: deficiências ou incremento de qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entre outros, são necessários à competitividade global das empresas. Sinteticamente, as funções do consórcio para as exportações de produtos tradicionais são:

- Identificação das oportunidades de mercado;
- Análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros;
- Identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse;
- Assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Os tipos de consórcios de exportação (quanto à finalidade e aos membros) estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Tipologia

Quanto à finalidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionais 	Os consórcios podem ser constituídos como consórcios de promoção à exportação quando dirigem seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos, pois é ela que realizará diretamente a exportação. 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.
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas ou Operacionais 	A par das atividades promocionais, realizam as 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 quando não estão minimamente estruturadas para exportar.
Quanto aos membros	
<ul style="list-style-type: none"> • Monossetorial 	Agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima.
<ul style="list-style-type: none"> • Plurissetorial ou Multissetorial 	Incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Consórcios de Área ou País 	Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

Fonte: Adaptado de MINERVINI, 1997; APEX-BRASIL, 2003; FRANÇA, 1999; MACIEL; LIMA, 2002.

No Brasil, os consórcios de exportação são do tipo promocional em sua grande maioria, modalidade em que o consórcio fica responsável pelas atividades de promoção às exportações e suporte às empresas associadas. Tais atividades, que implicariam investimento significativo para as PME's, têm recebido apoio do governo federal via a APEX-Brasil. Já as atividades relacionadas às vendas internacionais, como contato com parceiros ou importadores, preparação da documentação, contato com despachantes aduaneiros, embarque da mercadoria, *feedback* ao cliente, etc., ficam sob responsabilidade de cada empresa individual.

O Quadro 3 apresenta as justificativas para a formação de consórcios de exportação, assim como as vantagens e desvantagens ou limitações.

Quadro 3: Justificativas para a formação dos consórcios de exportação, vantagens e desvantagens ou limitações

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Vantagens	Desvantagens / Limitações
Consórcios de Exportação	<ul style="list-style-type: none"> Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; Falta de volume de produção para atender grandes importadores; Falta de informações sobre o mercado internacional; Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação; Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes; Falta de capital para investir em viagens internacionais, na participação em feiras, missões comerciais e rodadas de negócio, no melhoramento do processo produtivo, na modificação de embalagens, na adequação do produto e em outros. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas); Minimizar o risco de exportar individualmente; Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno – produto tipo exportação; Maior poder de barganha com clientes, fornecedores, bancos; Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores; Despertar maior interesse em importadores; Maior eficiência operacional (otimização de recursos); Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa; Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem; Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas; Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e <i>Marketing</i>; Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, lançarem-se individualmente no mercado internacional; Efeito “motivador” sobre os participantes; Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia; Maior segurança na penetração e diversificação de mercados; Alavancar as vendas externas; Possibilitar exportar com marca própria do consórcio; Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 inexistência de segredos industriais entre eles é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas; Falta de profissionalismo do gerente do consórcio; A maioria dos gerentes contratados não entende do produto que estão comercializando, não sendo portanto capazes de negociar com o comprador internacional; 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; Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15; Prevalecer a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas; A rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno.

Fonte: Autores, baseados em UNCTAD/GATT (1983); INFANTE (1984); MINERVINI (1997); OLIVEIRA (1999); SILVA (1999); NOONAN (1999); FRANÇA (1999); PALIWODA; THOMAS (2001); ABRAVEST (2001); APEX (2003); UNIDO (2003).

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 da 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 (FRANÇA, 1999).

Para Minervini (1997), o consórcio de exportação é a saída mais inteligente para a maioria das pequenas e médias empresas se desenvolver no mercado internacional.

Maciel e Lima (2002) definem as características de um consórcio típico:

1. São formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação.
2. Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial.

3. Os produtos das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores, são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais, como feiras, missões e visitas, em que possam participar.

4. Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles.

5. Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo, como peças de artesanato de produtores isolados, desde que provoquem uma competição entre si.

6. Deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.

7. Normalmente, são formados por micro, pequenas ou médias empresas.

Para que o consórcio alcance bons resultados, é necessário o envolvimento das entidades proponentes do projeto, das empresas e dos próprios consórcios, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Estratégias para o sucesso do programa

Entidades	Responsabilidades	
	Consórcios	Empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar na modificação de comportamento dos empresários; • Criar uma cultura de união, usando como ferramentas a sensibilização, reuniões, seminários e participação de grupos de empresas em feiras e missões no exterior; • Selecionar mercados e sócios externos para que as exportações sejam estáveis e contínuas; • Ter perfeito conhecimento das instituições públicas e privadas que trabalham em promoção de exportação, para utilização dos serviços disponíveis e colaboração necessária para acelerar o processo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Montar estrutura gerencial com funções bem definidas; • Ser gerenciado por profissional experiente em comércio exterior, sem vínculos com as entidades envolvidas; • Elaborar um estatuto e um regimento interno detalhados, que contemplem todos os temas de interesse dos associados; • Realizar <i>export check-up</i> das empresas para aprofundamento de suas peculiaridades; • Elaborar orçamento e plano de <i>marketing</i> discutidos e aprovados em grupo; • Ter plano de <i>marketing</i> que trate a exportação como programa de médio e longo prazo; • Respeitar o orçamento das despesas aprovado pelo grupo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar seu pessoal para a nova realidade que se criou; • Ter participação ativa nas iniciativas do consórcio, além de utilizar exaustivamente todos os seus serviços; • Adequar programa de trabalho à necessidade do consórcio, modificando estratégia, objetivos e planos de ação; • Adequar a capacidade de produção às vendas do consórcio; • Respeitar as porcentagens do volume da produção dedicadas à exportação;

Responsabilidades		
Entidades	Consórcios	Empresas
<p>consolidação da presença no país importador;</p> <ul style="list-style-type: none">• Estabelecer sistema de monitoramento e controle de cada empresa, para nivelar a qualidade, a organização da produção, a embalagem e a apresentação dos produtos;• Informar permanentemente às empresas consorciadas as decisões operacionais, contribuindo para aumentar a cultura participativa.	<ul style="list-style-type: none">• Ter a definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão dos programas promocionais estabelecidos;• Existência de compromissos firmados de aporte dos recursos da contrapartida dos custos do programa;• Estruturar sua organização para atender adequadamente as empresas consorciadas;• Promover boa comunicação com as empresas, com regras precisas para reuniões e troca de informações;• Ter, desde o início, programa de trabalho e de atividades promocionais estabelecido.	<ul style="list-style-type: none">• Adequar a organização e a administração da empresa às tecnologias e aos métodos de gestão necessários, visando maior eficiência;• Promover melhorias na produção por meio, por exemplo, de assistência técnica de institutos de pesquisas.

Fonte: INFORME BANCO DO BRASIL (2001).

4. MÉTODOS DE PESQUISA

Os métodos utilizados para a realização deste estudo são relatados a seguir.

Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre as Principais Decisões de *Marketing* Internacional, Estratégias ou Modos de Entrada no Mercado Internacional e Consórcio de Exportação.

Utilizou-se o método de estudo de caso para analisar a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), assim como para verificar as relações entre a teoria vista e as ações tomadas no caso, no que concerne à constituição de consórcios de exportação de indústrias do setor vestuário que se encontram em desenvolvimento e/ou em atividade no Brasil.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico segundo um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “por que”. É uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dado. Em razão disso, baseia-se em várias fontes de

evidência, cujos dados precisam convergir em um formato de triângulo, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983 *apud* CAMPOMAR, 1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração, entre eles o Estudo de Caso, que merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações; às vezes, o número de casos reduz-se a um. O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. As análises e inferências em estudos de casos são feitas por analogia entre situações, respondendo-se principalmente às questões: por quê? e como? (CAMPOMAR, 1991).

Por isso, para responder à questão de pesquisa “Qual a importância dos consórcios na inserção internacional de pequenas e médias empresas na realidade empresarial brasileira, em detrimento da exportação indireta e direta?”, acredita-se que o método do estudo de caso melhor se ajusta como estratégia para chegar à resposta.

Para elaborar o relatório do caso, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas em profundidade na Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e

na Agência de Promoção de Exportação (APEX – Brasil), com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado (Anexo).

Para Malhotra (2001), entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, conduzida para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

Realizou-se, também, como método de pesquisa, a análise documental (análise de documentos e relatórios) da formação e manutenção de consórcios de exportação pela ABRAVEST. 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 estes podem estar relacionados (RICHARDSON *et al.*, 1999).

5. O CASO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO (ABRAVEST)

Para a apresentação do caso, primeiramente serão descritos o consórcio, sua formação, o apoio da APEX-Brasil e alguns dados numéricos sobre as metas estabelecidas. Finalmente, serão feitos alguns

comentários sobre o desempenho ao final do programa.

A Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), visando o crescimento das exportações brasileiras no segmento de vestuário e a ampliação do universo de empresas exportadoras, vem desenvolvendo, juntamente com a APEX-Brasil, programas de criação e operação de consórcios de exportação (APEX-BRASIL, 2003).

O período de execução do programa foi de outubro de 1998 a julho de 2002. O objetivo era estabelecer consórcios de exportação de confecções em oito Estados da Federação, com um mínimo de dois consórcios por Estado. Primeiramente, os consórcios, enfatizando os produtos de maior competitividade, abrangeram pequenas e médias empresas da indústria do vestuário dos Estados de São Paulo (roupa social feminina e camisas masculinas), Minas Gerais (tricô), Rio de Janeiro (*lingerie* e moda praia), Rio Grande do Sul (ternos), Pernambuco (*jeans* e roupa infantil), Goiás (*jeans*), Ceará (linha praia) e Espírito Santo (*surfware* – roupas de *surf*). Dessa forma, o consórcio proposto é monossetorial, já que trabalha com produtos que utilizam a mesma matéria-prima.

O programa é constituído de três etapas, relacionadas no Quadro 5.

Quadro 5: Etapas do Programa de Formação de Consórcios de Exportação – ABRAVEST

PRIMEIRA ETAPA	
1	Levantamento das empresas, análise do perfil e informações básicas
2	Análise do estágio tecnológico
3	Análise da aplicação dos programas de qualidade
4	Avaliação da experiência em exportação
5	Identificação das empresas com potencial exportador
6	Análise do interesse em projetos associativos
7	Sensibilização dos associados para participação nos consórcios e na convocatória
8	Discussão sobre a formação de consórcio(s)
9	Discussão sobre a estrutura e operação do(s) consórcio(s)
SEGUNDA PARTE	
10	Preparação da documentação
11	Constituição da equipe de dirigentes
12	Implantação de Programas de Qualidade Total
13	Certificação ISO 9000 para os consórcios
TERCEIRA PARTE	
14	Início das exportações
15	Integração com projetos existentes
16	Estudos de mercado
17	Feiras e Missões no exterior
18	Manutenção dos consórcios

Fonte: APEX-BRASIL, 2003, modificado pelos autores.

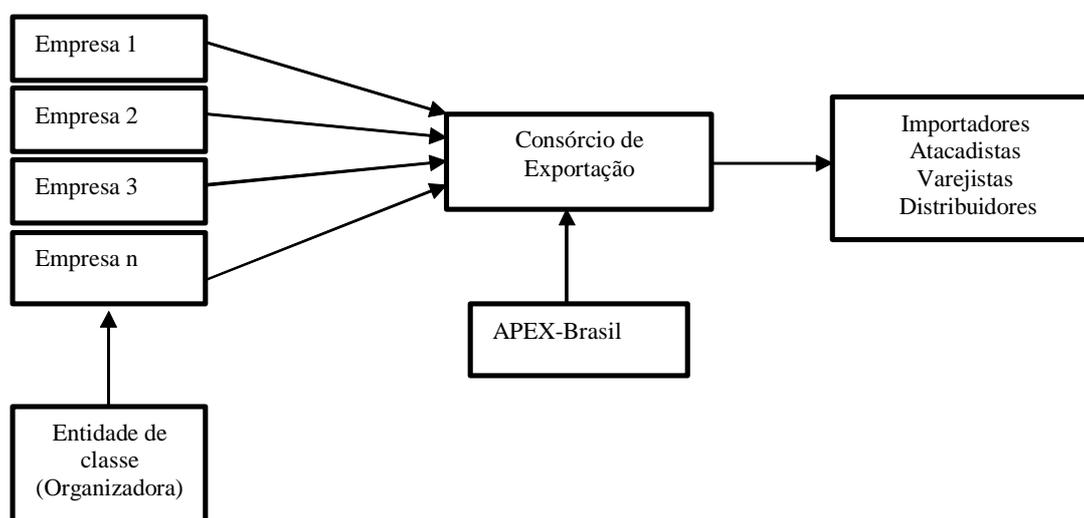
Conforme visto no Quadro 5, a seqüência de etapas para a formação e manutenção do consórcio é ampla. São nove etapas na primeira parte, já que, conforme a teoria levantada, a convergência de interesses é um aspecto fundamental para a formação e o sucesso do consórcio. Depois, para sua regulamentação e manutenção, são requisitadas outras atividades (segunda e terceira parte). Cabe ressaltar que não fica explícito, na seqüência da APEX, o trabalho de identificação de oportunidades internacionais; no entanto, de toda forma isso deve ocorrer para que o consórcio se organize ao redor delas.

Destaca-se, também, a experiência da Abravest na formação do consórcio, para compará-la com a

literatura sobre esse arranjo organizacional. Apesar de existir um número grande de empresas associadas, a formação do consórcio (as suas primeiras fases) foi bem-sucedida. Os pequenos e médios empresários foram muito sensíveis às vantagens apresentadas.

As vantagens de diminuição de investimentos na atividade (compartilhamento de custos) em detrimento do caminho individual da empresa (detendo controle das informações) são muito superiores, simplesmente porque muitas das empresas apresentam grande dificuldade de capacitação internacional e conhecimento para iniciar os negócios internacionais.

Figura 2: Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em MINERVINI, 1997; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; MACIEL; LIMA, 2002; APEX-BRASIL, 2003.

A Figura 2 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e de possíveis organismos intervenientes. Pode-se verificar na figura a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares); entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (ex: Associações comerciais, Federação/Centro da Indústria, Associações de Classe); o consórcio em si (estrutura física e organizacional); a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo seu financiamento; e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).

Esse tipo de consórcio permite que a empresa desfrute dos benefícios da exportação direta (negociação individual, formação individual de marca, conhecimento dos clientes e controle do processo) e, ao mesmo tempo, minimize as desvantagens desse formato, já que, com o consórcio, um menor investimento nas atividades de *marketing* é permitido e a troca de informações sobre a atividade internacional é motivada pelo agente promotor, neste caso a APEX-Brasil. O comprometimento, altamente necessário, deve ser fortalecido nesse modelo pelo agente (GHEMAWAT, 1991).

Quadro 6: Plano de Aplicação dos Recursos

	REC. FINANCEIROS	REC. ECONÔMICOS	TOTAL	%PARTICIPAÇÃO
APEX	3.188.240,00	-	3.188.240,00	20,67
ABRAVEST	-	2.740.000,00	2.740.000,00	17,77
ASSOCIADOS	9.495.000,00	-	9.495.000,00	61,56
TOTAL	12.683.240,00	2.740.000,00	15.423.240,00	100,00

Fonte: APEX-BRASIL, 2001.

A Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) possui 16 Consórcios de Exportação em andamento no Brasil, ou seja, já exporta seus

produtos para mercados externos. No Quadro 7, apresentam-se nove consórcios e algumas de suas características mais relevantes.

Quadro 7: Status dos Consórcios de Exportação ABRAVEST/APEX-Brasil

Consórcios com recursos APEX	Nº empresas consorciadas	Meta empregos/ 3 anos	Meta exportação (US\$)/ 3 anos	Meta produção Peças/ 3 anos
KIDS WEAR -S.J. Rio Preto - SP	15	3.600	32.000.000	2.300.000
ABEV- Bom Retiro – SP	16	2.588	22.646.400	3.360.000
MURIAÉ VEST EXPORT – MG	13	1.000	9.000.000	2.232.000
PATOS DE MINAS -Alto Paran. MG	16	2.000	20.000.000	1.836.000
COLATINA FASHION – ES	9	900	8.940.000	1.080.000
CONVIX VITÓRIA EXP – ES	12	1.100	10.250.000	1.700.700
S.J. do Rio Preto	11	2.000	17.000.000	1.800.000
CEARÁ VEST EXPORT	11	800	7.326.000	1.000.000
VEST EXPORT RECIFE	10	3.108	15.556.800	556.600
TOTAL	126	18.096	151.719.200	18.096.700

Fonte: ABRAVEST, 2001.

Percebe-se no quadro acima a capacidade do órgão governamental de organizar o grupo de consórcios com diversas empresas e montar metas de geração de empregos, exportações e produção dentro do prazo estipulado de implementação do consórcio, inicialmente para cada empresa no consórcio e depois para todo o grupo de consórcios.

Os quadros 8 e 9 exibem, respectivamente, o total de importações e exportações, os países destinatários das exportações de vestuário e acessórios de malhas e o status dos países destinatários.

Quadro 8: Países Destinatários das Exportações/Vestuário e Acessórios de Malhas

PAÍSES	VALORES US\$
Argentina	50.742.678
Estados Unidos	38.410.705
Uruguai	14.239.264
Paraguai	11.986.328
Chile	9.977.124
Alemanha	9.424.707
Bolívia	8.740.030
Portugal	2.392.016
França	1.735.913
Reino Unido	844.737
TOTAL	148.493.502

Fonte: ABRAVEST, 2001.

Percebe-se também, pelo Quadro 8, a diversificação de países que compram produtos de vestuário do Brasil, o que mostra que é necessária agilidade para acessar os diferentes cenários e as conseqüentes estratégias de entrada, seguindo a literatura de estratégia empresarial (GRANT, 2002).

No entanto, pelo Quadro 9 pode-se ver que a concentração das exportações está no MERCOSUL, seguido dos Estados Unidos e, depois, da Europa, com os quatro países relacionados.

Quadro 9: Status dos Países Destinatários

Países/ Blocos Econômicos	Valores (US\$) / Colocação
Mercosul (+ Chile e Bolívia)	95.685.424 / 1º
Estados Unidos da América	38.410.705 / 2º
Europa (Reino Unido, Portugal, França, Alemanha)	14.397.373 / 3º

Fonte: ABRAVEST, 2001.

5.1. Desenvolvimentos Recentes e o Papel da APEX - Brasil

De acordo com informações da APEX-Brasil (em entrevista), em 2005 apenas o consórcio ABEV (Abravest) encontrava-se em funcionamento. Não há informações exatas sobre os resultados alcançados desse esforço. De modo geral, durante as entrevistas percebeu-se que os objetivos finais de vendas não foram totalmente alcançados. Também não foi possível definir exatamente a proporção desse empenho.

Por outro lado, pôde-se verificar que as empresas que participaram de consórcios adquiriram, ao longo do projeto, infra-estrutura, experiência e capacitação gerencial em exportação, o que lhes possibilita continuar atuando no comércio internacional de forma individual após o término do projeto consórcio (cerca de três anos). Por isso, um fator relevante dos consórcios é a “aprendizagem” proporcionada às empresas.

Apesar de o grau de alcance dos objetivos da ABRAVEST ter sido considerado baixo pelo gestor de projetos da APEX-Brasil, é de grande importância considerar que os consórcios não são “eternos”, mas sim designados com início, meio e fim, com o objetivo de aumentar o volume exportado, a variedade exportada, e desenvolver a cultura exportadora.

Assim que o apoio financeiro da APEX-Brasil é encerrado, espera-se que as empresas até então consorciadas continuem suas atividades internacionais isoladamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este artigo apresentou o caso dos consórcios de exportação da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e discutiu as estratégias ou modos de entrada em mercados internacionais para indústrias de pequeno e médio portes.

Foi possível verificar que, entre as três opções analisadas no artigo (exportação direta, exportação indireta e consórcios de exportação), a terceira opção foi aceita como a melhor ou mais viável para a internacionalização de empresas de pequeno porte, porque permite explorar as vantagens da exportação direta e minimiza as suas desvantagens, conforme discutido pela literatura. Claramente, há limitações para a exportação indireta, pois não há controle sobre o preço, propaganda, canais de *marketing* e criação de marca reconhecida no exterior. De outro lado, para terem tais decisões sob seu controle e implementarem a estratégia de exportação direta, as empresas envolvidas precisariam de capital, experiência internacional e informação de mercado, além de volume de produção, o que, geralmente, essas empresas não possuem.

Não se pode esquecer que o suporte governamental, funcionando como motivador e facilitador, é muito importante para a criação e desenvolvimento dos consórcios neste modelo brasileiro. Conforme Maciel e Lima (2002) afirmam, há necessidade de divisão de poder, complementariedade de produtos e similaridade de canais de distribuição. No caso da experiência

brasileira, as empresas encontram como empecilhos para a promoção de exportação conjunta o compartilhamento de investimentos, informação e tomada de decisões. O próprio trabalho de sensibilização do agente mostra que podem existir empresas mais e menos comprometidas. Logicamente, a ajuda ao processo de internacionalização é louvável, mas teoricamente talvez influa no comprometimento da empresa com a atividade. Isso definitivamente será fundamental para decidir se o consórcio deverá prosseguir depois de três anos ou não.

Vale ressaltar que, após o término do projeto (de cerca de três anos), as empresas participantes dos consórcios devem prosseguir com suas atividades no mercado internacional, valendo-se principalmente da “aprendizagem” de comércio exterior e mercados externos, assim como da infraestrutura obtida no período de vigência do projeto.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX-Brasil). *Consórcios de Exportação*. 2001. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2001.

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX-Brasil). *Consórcios de Exportação*. 2003. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2003.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 3, p. 71-82, 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.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO (ABRAVEST). *Consórcio de Exportação*. 2001. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2001.

BELLO, D. C.; LOTHIA, R. Export Channel Design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 2, 1995.

BERMAN, B. *Marketing Channels*. John Wiley & Sons, 1996.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul.-set. 1991.

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.

CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. *Consórcios de Exportação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.

FRANÇA, H. M. 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.

GHEMAWAT, P. *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Free Press, 1991.

GRANT, M. R. *Contemporary Strategic Analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

INFANTE, S. V. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de exportação de pequenas e médias empresas: um estudo no Estado de São Paulo*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1984.

INFORME BANCO DO BRASIL. *Comércio Exterior*. 2001.

JEANNET, J. P.; HENNESSEY, H. D. *Global Marketing Strategies*. 5. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001.

JOHANSON, J. K. *Global Marketing: foreign entry, local marketing and global management*. 2. ed. McGraw Hill, 2000.

- KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2. ed. Prentice Hall, 1980.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. Saraiva, 1999.
- KLEIN, S. L.; ROTH, V. J. Satisfaction with International Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994.
- 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.
- 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.
- MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NOONAM, C. J. *Export Marketing: the Chartered Institute of Marketing*. Butterworth Heinemann, 1999.
- NOONAM, C. *Practical Export Management: developing international business*. George Allen & Unwin, 1985.
- OLIVEIRA, L. Consórcios de exportações: pequenas e médias empresas unidas podem exportar mais. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 13, 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.
- SILVA, S. It pays to work together. *Revista Brazil Now*, p. 22-28, jul.-ago. 1999.
- TOMELIN, L. B. *A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION (UNIDO). *Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO/Federexport Program. (A guide to export consortia)*. Viena, 2003.
- 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, 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, 1998.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO – ENTREVISTADOS

Empresa	Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST)
Endereço	Rua Chico Pontes, 1500 – Mart Center – Vila Guilherme CEP 02067- 002
Cidade	São Paulo – SP – Brasil
Telefone	(11) 6901-4333
E-mail	fashion@hydra.com.br
Web site	http://www.abraviest.org.br
Nome (entrevistado)	Sra. Leda Oliveira
Atuação	Diretora de Comércio Exterior (Responsável pela organização de Consórcios de Exportação)
Tempo/forma de entrevista	Telefone e <i>e-mail</i> (revisão final do estudo)
Local/Data	Maio/Junho 2000

Empresa	Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil
Endereço	SBN Quadra 1, Bloco B, 10º andar – Ed. CNC 70041-902
Cidade	Brasília – DF – Brasil
Telefone	(61) 3426-0202
E-mail	mauricio.penha@apexbrasil.com.br
Web site	http://www.apexbrasil.com.br
Nome (entrevistado)	Sr. Maurício Penha
Atuação	Gestor de Projetos
Tempo/forma de entrevista	Pessoal e <i>e-mail</i>
Local/Data	Novembro 2005