

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ELVIO CORRÊA PORTO**

Consórcios de exportação como instrumentos de cooperação e competitividade nas micro, pequenas e médias empresas – um estudo de caso na indústria de confecção de vestuário.

**SÃO PAULO**  
**2004**

**ELVIO CORRÊA PORTO**

Consórcios de exportação como instrumentos de cooperação e competitividade nas micro, pequenas e médias empresas – um estudo de caso na indústria de confecção de vestuário.

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Administração  
de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia de  
Operações – Administração da Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Barbieri

SÃO PAULO  
2004

Porto, Elvio Corrêa.

Consórcios de exportação como instrumentos de cooperação e competitividade nas micro, pequenas e médias empresas: um estudo de caso na indústria de confecção de vestuário / Elvio Corrêa Porto – 2004.  
211 f.

Orientador: José Carlos Barbieri.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Consórcios de exportação – Brasil. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Cooperação. 4. Competitividade. 5. Pequenas e médias empresas – Brasil. 6. Vestuário – Indústria – Brasil – Estudo de casos. I. Barbieri, José Carlos. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 339.564(81)

**ELVIO CORRÊA PORTO**

Consórcios de exportação como instrumentos de cooperação e competitividade nas micro, pequenas e médias empresas – um estudo de caso na indústria de confecção de vestuário.

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Administração de  
Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia de  
Operações - Administração da Produção

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

**Prof. José Carlos Barbieri (orientador)**  
FGV-EAESP

---

**Prof. Tales Andreassi**  
FGV-EAESP

---

**Profa. Neusa Serra**  
IPT

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, aos meus amigos e todos aqueles que me proporcionaram oportunidades de aprender. Entre todos, em especial, agradeço aos professores *Michael Paul Zeitlin*, meu primeiro incentivador, e *José Carlos Barbieri*, por toda a contribuição que me ofereceu durante a execução deste trabalho.

Dedico também um especial agradecimento ao Sr. Rossildo Faria, Sr. Carlos Ferreirinha e toda a equipe da ABIT, pela atenção e generosidade com que sempre atenderam minhas demandas de informações e materiais informativos.

Por fim, agradeço também ao pessoal do *Tropical Spice*, pelas informações fornecidas, sem o que este trabalho não seria possível.

## **RESUMO**

O “Roteiro para a Nova Agenda de Desenvolvimento Econômico” tem como seu segundo objetivo central “o aumento do volume de comércio exterior, através, sobretudo, do aumento da competitividade da estrutura produtiva” e, para tal finalidade, estabelece que as políticas industriais devem, entre outras coisas, empreender esforços para aumentar a base exportadora, sobretudo das pequenas e médias empresas e buscar a difusão de tecnologias não necessariamente de fronteira em setores em que o Brasil possui vantagens comparativas não inteiramente exploradas, como o setor têxtil, por exemplo (BRASIL, 2003).

Consoante a tal orientação, o trabalho desenvolvido pela Agência de Promoção das Exportações do Brasil (APEX–Brasil), em especial, os projetos que envolvem consórcios de exportação, em sua fundamentação atendem igualmente ao alargamento da base exportadora brasileira e ao fortalecimento dos pequenos empreendimentos pela formação de redes horizontais de caráter cooperativo, criando oportunidades de expansão de mercados aos seus membros e todos os demais benefícios que idealmente daí se desencadeiam. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar elementos que permitam avaliar o exercício da cooperação dentro dos consórcios de exportação e contribuir para o entendimento das relações internas, no que diz respeito ao equilíbrio entre interesses individuais e coletivos do arranjo e da sua funcionalidade como fonte de aprendizado e de desenvolvimento de uma mentalidade ou cultura empresarial exportadora como parte importante da capacitação competitiva das pequenas empresas.

A cadeia têxtil brasileira foi escolhida como pano-de-fundo para o trabalho em razão da superação das condições adversas que se estabeleceram a partir do início dos anos 1990. Porém, embora notável, essa recuperação ainda não atingiu a expressividade pretendida para a cadeia têxtil nacional. Reconhece o setor que é preciso “exportar melhor”, elevando o perfil das exportações com a incorporação de produtos de maior valor agregado. Na cadeia têxtil, é a produção de vestuário que responde pela produção dos itens de maior valor, sendo particularmente dominada pela produção com elevada intensidade de mão-de-obra em unidades de micro e pequeno portes e de baixa aplicação tecnológica.

Este trabalho foi metodologicamente desenvolvido como um estudo de caso com enfoque exploratório de um consórcio pertencente à indústria de confecção de vestuário nacional e considerado bem sucedido no desenvolvimento das atribuições gerais de um consórcio.

## **ABSTRACT**

The increase of international trade by enhancing competitiveness of the internal productive structure is defined as the second major objective in the Brazilian new official agenda for economic development. For that, it establishes that industrial policies shall dedicate efforts to raise the national export basis specially among the small and medium companies, and search for technologies in economic fields where Brazil possesses comparative advantages not fully developed yet (BRASIL, 2003).

According to this idea, the job performed by the Brazilian agency for export promotion (APEX-Brasil), in particular with projects involving export consortia, provides support to both the export basis enlargement and strengthening of small businesses through the construction of horizontal cooperative networks, thus creating opportunities for market expansion to the associates plus all other benefits that come along from that.

The objective of this monograph is to identify the elements that allow an assessment of cooperative practice inside the export consortia and contribute to the understanding of internal relations in what concerns the balance of individual and collective interests, as much as its functionality for learning and development of an exporting mentality or culture as an important part of competitive capabilities for those small business.

The Brazilian textile industrial complex has been chosen as a background for this research based on actual evidences of an impressive overcoming of adverse competitive positioning that emerged in the nineties. However this economic recovery has not yet achieved the magnitude intended for the textile activities in the country. The industry recognizes that it is not enough to export more, it is necessary to export better, improving the amount of added-value in products sent abroad. In the textile complex it corresponds to the apparel industry which is technically dominated by micro and small factories that require large amounts of labor and few high-tech appliances.

This monograph has been developed as an exploratory approach for a case study of an export consortia inside the Brazilian apparel industry that is regarded as successful in its performance as expected for an inter firm arrangement of this nature.

## *LISTA DE ILUSTRAÇÕES, :*

<i>Esquema 1: Ciclo de monitoração do aprendizado</i>	<i>35</i>
<i>Esquema 2: Modelo do diamante de Porter</i>	<i>56</i>
<i>Esquema 3 – Atuações dos consorciados em relação aos mercados interno e externo.</i>	<i>91</i>
<i>Esquema 4 – Representação da cadeia têxtil</i>	<i>107</i>
<i>Esquema 5 – Estratégia de análise aplicada ao caso</i>	<i>144</i>
<i>Esquema 6 – Organograma da ABEV.</i>	<i>146</i>

## *LISTA DE QUADROS E TABELAS:*

<i>Quadro 1: Condições iniciais e dimensões de aprendizado.</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 1 –Participação da cadeia têxtil e de confecções nos projetos apoiados pela APEX</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 2 – Critérios de enquadramento das MPME vigentes no Brasil</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 3 – Número de empresas e pessoas ocupadas no Brasil por porte e setor de atividade em 2001 – Em milhares</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 4 - Base exportadora (X) e base produtiva (P) por porte e ramo de atividade – Brasil (2000)</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 5 - Número de empresas brasileiras exportadoras segundo o tamanho e valor médio exportado – 1998, 2002 e 2003.</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 6 – Exportação das micro e pequenas empresas industriais por faixa de valor – Brasil 1998, 2002 e 2003.</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 7 – Projetos apoiados pela APEX, por categoria.</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 8 - Investimentos em máquinas têxteis</i>	<i>111</i>
<i>Tabela 9 – Indicadores de produção e mão-de-obra da cadeia têxtil brasileira</i>	<i>113</i>
<i>Tabela 10 – Síntese da balança comercial da cadeia têxtil brasileira</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 11 - Desempenho comercial externo por categoria de produto</i>	<i>115</i>
<i>Tabela 12 – Distribuição da mão-de-obra na indústria de confecção por porte de empresa</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 13 – Distribuição geográfica das empresas de confecção de vestuário no Brasil</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 14 – Saldo comercial externo de produtos confeccionados – valores FOB US\$ mil</i>	<i>119</i>
<i>Quadro 2 – Escala de eliminação das quotas de importação conforme o ATV</i>	<i>121</i>
<i>Quadro 3 – Sumário das características principais das empresas ALFA, BETA e GAMA</i>	<i>151</i>



## SUMÁRIO:

1.	<i>INTRODUÇÃO</i>	11
2.	<i>RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS</i>	15
2.1.	<i>A organização econômica do capitalismo hierárquico</i>	15
2.2.	<i>Teoria dos Custos de Transação – TCT</i>	18
2.3.	<i>A crise do fordismo e o surgimento do pós-fordismo</i>	20
2.4.	<i>O capitalismo da flexibilidade e da cooperação</i>	22
2.5.	<i>Cooperação: como se define?</i>	26
2.6.	<i>A dinâmica da cooperação</i>	30
3.	<i>OBJETO DE PESQUISA</i>	37
3.1.	<i>Caracterização do objeto de pesquisa</i>	38
3.2.	<i>Objetivo geral da investigação</i>	40
3.3.	<i>Objetivos específicos da investigação</i>	42
3.4.	<i>Justificativa da pesquisa</i>	43
4.	<i>ALINHAMENTOS COOPERATIVOS SIMULTÂNEOS ENTRE VÁRIAS EMPRESAS</i>	48
4.1.	<i>Atributos das redes de empresas</i>	50
4.2.	<i>Intenção estratégica</i>	51
4.3.	<i>Distritos industriais e a especialização flexível</i>	53
4.4.	<i>A economia Marshalliana</i>	58
4.5.	<i>O que se aprende de alianças, redes, clusters para os consórcios objeto de pesquisa?</i>	61
5.	<i>MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)</i>	63
5.1.	<i>Conceituação de micro, pequena e média empresa</i>	64
5.2.	<i>Características gerais</i>	66
5.3.	<i>A importância das MPME</i>	68
5.4.	<i>Potencial exportador das MPME brasileiras</i>	70
5.5.	<i>Cultura exportadora nas MPME brasileiras</i>	74
6.	<i>OS CONSÓRCIOS DE EMPRESAS</i>	76
6.1.	<i>Características, definições e conceitos dos consórcios de empresas</i>	76
6.2.	<i>Vantagens e desvantagens</i>	84
6.3.	<i>Os consórcios de exportação</i>	89
6.4.	<i>Os Consórcios de exportação no Brasil: marcos legais</i>	94

6.4.1.	<i>Antecedentes</i>	96
6.4.2.	<i>A experiência recente</i>	99
6.5.	<i>Discussão</i>	102
7.	<i>A CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA</i>	107
7.1.	<i>Produção de têxteis no Brasil</i>	110
7.2.	<i>Desempenho comercial externo</i>	114
7.3.	<i>A indústria de confecção de vestuário no Brasil</i>	115
7.4.	<i>Panorama do mercado internacional de vestuário</i>	120
7.5.	<i>Desafios para a indústria brasileira de confecção de vestuário</i>	125
8.	<i>CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS</i>	129
8.1.	<i>A definição metodológica</i>	129
8.2.	<i>A fundamentação exploratória</i>	131
8.3.	<i>A estratégia do caso</i>	132
8.4.	<i>A escolha do caso</i>	134
8.5.	<i>Questões e proposições de estudo</i>	135
8.6.	<i>Unidade de análise e dimensões da pesquisa</i>	137
8.6.1.	<i>Órgãos institucionais</i>	137
8.6.2.	<i>Gerência do consórcio</i>	137
8.6.3.	<i>Empresas consorciadas</i>	138
8.7.	<i>Condução da pesquisa</i>	138
8.8.	<i>Limitações do estudo</i>	139
9.	<i>ESTUDO DE CASO: TROPICAL SPICE</i>	141
9.1.	<i>Considerações importantes para o estudo do caso</i>	142
9.2.	<i>Organização e estrutura do consórcio Tropical Spice</i>	145
9.3.	<i>As empresas consorciadas</i>	147
9.3.1.	<i>A necessidade exportadora da empresa ALFA</i>	148
9.3.2.	<i>A empresa BETA: veterana no grupo.</i>	149
9.3.3.	<i>Os caminhos inversos da empresa GAMA</i>	150
9.3.4.	<i>Caracterização geral da amostra</i>	151
9.4.	<i>A regulação das relações entre consórcio e consorciados</i>	151
9.4.1.	<i>O balizamento organizacional na modelagem das relações</i>	154
9.4.2.	<i>A visão dos associados</i>	161
9.5.	<i>O comportamento cooperativo dos associados</i>	162
9.6.	<i>Além da exportação: o aprendizado e outros avanços obtidos da ABEV</i>	166

9.7.	<i>A cultura exportadora</i>	169
9.7.1.	<i>A cultura exportadora no âmbito da ABEV</i>	172
9.8.	<i>Considerações adicionais dos associados</i>	173
10.	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	176
10.1.	<i>Considerações micro-institucionais</i>	177
10.2.	<i>Considerações macro-institucionais</i>	180
10.3.	<i>Recomendações para futuros estudos</i>	183
	<i>REFERÊNCIAS</i>	186
	<i>APÊNDICES</i>	200

## 1. INTRODUÇÃO

O Roteiro para a nova agenda de Desenvolvimento Econômico (BRASIL, 2003) estabelece o aumento do volume de comércio exterior como o segundo objetivo central na caminhada do país para a superação do estágio de debilidade econômica que o acompanha há muitas décadas. A ordenação política que se propõe na busca dos objetivos definidos nesse documento prevê, entre outras coisas, a ampliação do volume de comércio exterior por meio de esforços para aumentar a base exportadora nacional, sobretudo no âmbito das pequenas e médias empresas, e a difusão de tecnologias não necessariamente de fronteira em setores onde o país apresenta vantagens comparativas não inteiramente exploradas, entre os quais inclui-se a indústria têxtil. Igual importância é dada à diversificação de mercados de destino das exportações, visando menor vulnerabilidade externa.

Consoante a tal orientação, existe hoje no Brasil um forte movimento em favor do incremento no volume das exportações nacionais e conseqüente fortalecimento da participação do país no cenário do comércio mundial. Os esforços empreendidos neste sentido se traduzem em uma grande variedade de programas coordenados majoritariamente no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), muito embora haja iniciativas de outros ministérios que, isoladamente ou em parcerias diversas, contribuem para a mesma finalidade. Resumidamente, as principais ações oficiais que seguem estas duas orientações podem ser agrupadas da seguinte forma:

- a) ações de cunho primordialmente informativo, que contribuem ao esclarecimento de aspectos técnicos, burocráticos e processuais envolvidos na exportação, bem como bases de dados para pesquisas sobre mercados estrangeiros. Estes serviços estão disponíveis em portais e páginas da Internet (por exemplo: Portal do Exportador, *Brazil Trade Net*, Radar Comercial, Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet – *ALICE-Web*, etc), em CD-ROM (“Aprendendo a Exportar”, genérico e setorial) ou mesmo em publicações impressas e virtuais oferecidas gratuitamente aos interessados – por exemplo, a série “Como Exportar” do Ministério das Relações Exteriores (MRE);
- b) ações para motivar e sensibilizar o empresariado nacional por meio de canais de aproximação aos órgãos oficiais e que tanto podem atuar na desmitificação da atividade exportadora como os Encontros de Comércio Exterior (ENCOMEX), como também no

engajamento das lideranças empresariais e entidades de classe para discutir iniciativas e estabelecer diretrizes para o desenvolvimento da ação exportadora nacional, como feito pelo Programa Especial de Exportações (PEE);

- c) ações de suporte, como as linhas e serviços de crédito especiais oferecidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Brasil (BB), serviços de despacho expresso com processos alfandegários simplificados (Exporta Fácil dos Correios do Brasil S.A.), treinamentos gratuitos para capacitação de profissionais para atuar na propagação de uma cultura exportadora e também na assessoria ao setor empresarial de pequeno porte (projeto REDEAGENTES), ou na divulgação que o sistema *Vitrine do Exportador* faz de empresas brasileiras junto a importadores potenciais, proporcionando maior visibilidade aos seus produtos no mercado internacional.

Em seu conjunto, as ações enunciadas acima encontram um cenário que mundialmente vem reservando maior destaque às necessidades das empresas de micro, pequeno e médio portes. Na segunda metade do século XX, a parcela da economia representada por essas empresas recuperou a atenção de estudiosos, governos e organizações internacionais principalmente em razão do seu domínio numérico e pela contribuição que oferecem ao nível de emprego e geração de renda ao redor do mundo. A visão assistencialista do apoio aos pequenos empreendimentos cede lugar à compreensão desse suporte como uma forma eficiente de estimular a iniciativa privada e fomentar o crescimento econômico. Com isso, as políticas públicas de natureza tutelar ao pequeno negócio perdem sentido e ganham força as medidas que visam o seu fortalecimento competitivo por meio de sistemas de apoio à capacitação de empresas e regiões produtivas e às parcerias público-privadas e associações voluntárias.

O reconhecimento da importância econômica e social das empresas de menores portes nos estudos especializados e na formulação de políticas públicas vem acompanhado da valorização de estratégias de fundamento cooperativo na forma de redes de empresas e de aglomerações produtivas de base regional. A *United Nations Conference on Trade and Development* – UNCTAD (1998c), por exemplo, afirma que as aglomerações e redes locais de empresas são os melhores meios de construir e manter o tipo de competitividade que o pequeno empreendimento precisa para sobreviver e crescer em uma economia globalizada. De fato, a cooperação tem se tornado um elemento de destaque nas formulações estratégicas de empresas de vários tamanhos, setores e países, e se vê estimulada por fatores que caracterizam

o cenário competitivo contemporâneo: atuação global com a abertura de economias nacionais e elevada disseminação das tecnologias de informação e comunicação.

No âmbito nacional, existem também várias ações voltadas especificamente para a promoção dos produtos brasileiros nos mercados estrangeiros e que são delegadas à Agência de Promoção das Exportações do Brasil (APEX–Brasil), órgão vinculado ao MDIC ao qual compete a execução das políticas de promoção de exportações consoantes às diretrizes de desenvolvimento, privilegiando aquelas atividades que favoreçam as empresas de menor porte e a geração de empregos. A APEX apóia um conjunto determinado de projetos de âmbito municipal, estadual ou nacional que se classificam nas seguintes categorias:

- a) Projeto Setorial Integrado (PSI), de alcance setorial;
- b) Projeto Horizontal (PH), de alcance multissetorial;
- c) Projetos de Formação de Consórcio (PFC), prevendo a organização de grupos de empresas com o objetivo comum de exportar;
- d) Projeto de Exportação de Consórcio ou de Cooperativa (PEC), prevendo atividades ou ações de consórcios ou cooperativas com o objetivo de exportar;
- e) Projeto Isolado (PI), consistindo em uma única ação;
- f) Projeto APEX (PA), de iniciativa ou interesse da APEX.

Os projetos que envolvem consórcios de exportação incorporam em sua fundamentação tanto o objetivo de expansão da base exportadora brasileira como o fortalecimento dos pequenos empreendimentos pela formação de redes horizontais de caráter cooperativo. A finalidade de exportação é um qualificativo atribuído a um tipo de arranjo entre empresas – o consórcio – que merece ser devidamente analisado. Este é o foco do presente trabalho, que se propõe a estudar o comportamento cooperativo entre empresas de portes reduzidos vis-à-vis à forma como organizam as suas atividades e interações em uma estrutura contratual formal, que é o consórcio.

Para dar tratamento adequado a este assunto, o presente trabalho se organiza em dez capítulos, incluindo esta introdução.

As relações de cooperação entre empresas são analisadas no capítulo 2, a partir das contribuições encontradas na literatura acadêmica e de base conceitual, destacando a inserção da prática cooperativa na intenção estratégica das empresas capitalistas. Seguindo essa fundamentação teórica, o capítulo seguinte trata de definir o objeto de pesquisa com maior detalhe, bem como os objetivos a que ela se propõe. O quarto capítulo enfoca a cooperação aplicada às diversas formas de arranjos entre empresas, do que se destaca a contribuição para a compreensão da sua funcionalidade estratégica.

No capítulo 5 são avaliadas as características distintivas das empresas de micro, pequeno e médio portes em relação ao fato de serem os alinhamentos cooperativos especialmente indicados na literatura para a superação das principais dificuldades que este universo de empresas tipicamente enfrentam. O capítulo sexto se dedica a explorar os consórcios de empresas naquilo que é específico e característico a esse tipo de alinhamento estratégico. Em seguida, no capítulo 7 avalia-se a cadeia têxtil brasileira, no sentido de identificar as especificidades técnicas e de mercado que permitem aos consórcios de exportação servirem como instrumento valioso para a elevação de competitividade das empresas desse setor.

Os três capítulos finais tratam especificamente do estudo do caso escolhido para análise. No capítulo 8 é feita a fundamentação metodológica que justifica esta abordagem para os propósitos desta pesquisa e os capítulos 9 e 10 traçam os principais elementos que configuram o caso escolhido e as considerações que dele se apuram.

## **2. RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS**

O objetivo deste capítulo é colocar os arranjos cooperativos entre empresas em um contexto evolutivo histórico. Sendo os consórcios de exportação uma modalidade específica desse tipo de arranjo estratégico, é importante que se considere a evolução das relações que contribuíram para a emergência de formas mais flexíveis de organizar a atividade entre os agentes econômicos.

### **2.1. A organização econômica do capitalismo hierárquico**

A concepção econômica clássica considerava que os sistemas de preços de mercados eram suficientes para regular a atividade econômica em direção à sua plena eficiência. A organização de atividades econômicas em firmas/empresas, portanto, era basicamente justificada como uma decorrência de indivisibilidades tecnológicas nos processos de produção ou então pela existência de imperfeições de mercado.

Também por essa perspectiva econômica, capital e trabalho são fatores que atingem seus melhores rendimentos quando submetidos a sistemas de produção em massa. Diferentemente de sistemas artesanais, em que máquinas e processos têm o propósito de dar flexibilidade ao trabalhador, permitindo que ele expanda suas habilidades, a produção em massa se sustenta no conceito de que a produtividade traz reduções de custos decorrentes do uso especializado dos insumos e do emprego de mão-de-obra menos qualificada, menos versátil.

Esta foi a lógica que orientou a atividade econômica principalmente desde o final do século XIX. Tal orientação se consolidou no começo do século XX e impulsionou a expansão do capitalismo das grandes empresas e das multinacionais bastante familiares ao homem contemporâneo. A fabricação seriada do “Ford T” em 1908 é emblemática daquele modelo econômico de produção massiva para atender a uma demanda também massiva. Aludindo à organização produtiva preconizada por Henry Ford em sua fábrica de automóveis, o fordismo se difunde rapidamente como um paradigma econômico que coloca os EUA como o epicentro de um modo de acumulação capitalista que influenciou a reprodução das relações de trabalho, as políticas de controle e gestão e até mesmo a estética e os valores sociais.



No âmbito da fábrica, o fordismo se caracteriza fundamentalmente pela organização produtiva de inspiração tipicamente *cientificista* ou *taylorista* que visa fundamentalmente a obtenção de economias de escala. Isso se traduz em alguns traços marcantes, tais como:

- a) a *mecanização* do processo produtivo com a introdução da linha de montagem;
- b) a padronização de ferramentas, métodos de trabalho e do produto final;
- c) segregação de funções e a divisão das tarefas nas menores unidades de tempo e movimento possíveis.

Aos significativos aumentos de produtividade conseguidos pela disseminação do fordismo, correspondem também um fortalecimento dos sindicatos e a emergência de uma classe média numerosa que sustenta positivamente o ciclo da produção massiva. A grande produção envolvendo contingentes de trabalhadores produzindo bens cada vez mais baratos expandia a renda e o número de consumidores que, por sua vez, constituíam a demanda crescente estimulando a produção, principalmente para os bens de primeiro consumo, pouco sofisticados e facilmente padronizáveis. Forma-se assim um ciclo que se auto-alimenta.

A estabilidade social e das relações de trabalho era fundamental para a sustentação dessa ordem industrial que, para isso, contava com a intervenção estatal por meio de políticas de inspiração keynesiana, promovendo o “estado do bem-estar” (*welfare state*) e defendendo áreas industriais estratégicas.

A competição fordista se baseia no custo dos fatores de produção. Sob tal visão, a competição é dominada pelo custo que, por sua vez, depende dos insumos. A lógica era acumular fatores e competir onde existe uma vantagem comparativa principalmente em termos de recursos naturais, capital e trabalho (PORTER, 1998). O paradigma tecnológico dominante é o mecânico, que depende fortemente da indústria pesada de base, implicando altos investimentos de implantação, que impunham a necessidade de elevadas produções para que pudessem ser amortizados. Assim, a grande empresa se institucionalizava como o símbolo da prosperidade econômica.

Sob esta visão, as perspectivas para a produção de pequeno porte são pouco encorajadoras, prevendo grandes desvantagens para as pequenas empresas vis-à-vis as grandes corporações.

As condições tecnológicas e de mercado em que se baseou o capitalismo industrial durante o auge do fordismo mais a rígida subdivisão em blocos geopolíticos formados pela guerra-fria, criaram um cenário que favorecia a grande empresa e a produção massificada, seja pelas economias de escala que alcançavam, como pelo notável poder contratual de que dispunham, de tratar diretamente com os governos nacionais e de criar redes mundiais de divisão do trabalho.

É preciso observar, entretanto, que a pequena empresa seja do ramo industrial, de comércio ou serviços, não desapareceu do cenário econômico em nenhuma parte do mundo, apesar das condições adversas acima apontadas. Uma das explicações para tal resistência encontra-se na existência de um “dualismo industrial” (PIORE e SABEL, 1984) pelo qual a estrutura econômica bifurca em grandes empresas centrais dedicadas à produção em massa e pequenas empresas que exploram atividades marginais da economia, mas que, embora dependentes das grandes empresas, desempenham um importante papel de suporte à grande produção. Na mesma linha, Granovetter (1984) defende que a importância econômica da pequena empresa, pelo menos no que tange à geração de empregos, não diminuiu nem aumentou, mesmo no período auge do fordismo. O autor mostra que a proporção de operários em empresas de manufatura com menos de 100 empregados na produção mostrou alterações não significativas na economia norte-americana após 1923, chegando a aumentar no período entre 1967 e 1977. Além disso, em nenhum momento do século XX a proporção de operários em manufaturas daquele país com menos de 1000 operários foi inferior à razão de um para três. Padrões similares de estabilidade são encontrados nas economias sueca e japonesa, reforçando o seu argumento.

Mas as empresas consideradas *típicas* do modelo fordista em geral se caracterizam também pela verticalização hierárquica, ou seja, pela produção interna da grande maioria dos componentes utilizados em seus produtos. Por que razão essas empresas preferiam a produção vertical interna dos itens intermediários ao invés de recorrer ao mercado para obtê-los, de forma que um outro agente tivesse a chance de aplicar a mesma lógica dos ganhos de escala e ofertá-los a custos inferiores? Uma explicação para esse perfil verticalizado da organização industrial pode ser encontrada na Teoria dos Custos de Transação – TCT, da qual Oliver Williamson é o principal expoente.

## 2.2. Teoria dos Custos de Transação – TCT

Desde os anos 1930, o entendimento das relações entre agentes econômicos vinha evoluindo conceitos que deslocaram a concepção econômica tradicional da firma como uma função exclusiva da produção, e propõem que a ênfase de análise seja dada sobre as relações entre os agentes econômicos e as formas como estes as governam. Coase (1937) introduz a idéia de que as formas de organização dos agentes econômicos respondem aos custos de obtenção das informações necessárias para estabelecer transações eficientes, tendo mercados e hierarquias como extremos alternativos.

Williamson (1981) descreve transação como a passagem de um bem ou serviço entre fases tecnologicamente distintas. Nesta passagem, há um aspecto contratual em que os agentes envolvidos trocam valores entre si, pelos quais esperam equivalência. Custo de transação pode ser definido como tudo aquilo que se faz necessário para assegurar que o valor que cada agente oferece e recebe esteja de acordo com suas expectativas individuais. Disso decorre que o custo de transação se torna mais importante quanto maior a dificuldade de determinar o valor envolvido na troca (OUCHI, 1980).

Sob tal perspectiva, as firmas – ou hierarquias - não decorrem apenas de limitações tecnológicas como defendia a Teoria Clássica, mas são frutos de decisões sobre aspectos econômicos. Nessa linha, Williamson (1973) argumenta que haveria pouca razão para a organização de mercado ser preterida em relação a formas hierárquicas, não fossem as condicionantes comportamentais presentes na ação dos agentes econômicos, com destaque para:

- a) a *racionalidade limitada* decorrente da condição humana dos agentes econômicos, no sentido de que não têm capacidade para antecipar clara e precisamente todas as variáveis relevantes aos assuntos pelos quais decidem (WILLIAMSON, 1981);
- b) o *oportunismo*, que exprime a tendência de esses agentes atuarem visando unicamente o próprio benefício, gerando, intencional e dissimuladamente, assimetrias de informações que lhes são favoráveis em relação à outra parte da transação.

Dessa forma, os fatores comportamentais distorcem a eficácia dos mecanismos de mercado, e as condições de competição *ex-post* que daí se instalam vão depender de características específicas das transações. Estas, por sua vez, apresentam dimensões críticas, que são:

- a) *incerteza*: ambas as condicionantes comportamentais acima dificultam ou até impossibilitam a previsão do futuro (WILLIAMSON, 1973);
- b) *frequência* da transação: que contribui para que interdependências se desenvolvam entre as partes e, assim, aumente o interesse de que a transação se estenda;
- c) *especificidade de ativos*: ativos altamente específicos – ou *idiossincráticos* – são os que têm uso restrito a uma ou poucas transações, de forma que rompê-las tem consequências econômicas. Ativos de baixa especificidade, por outro lado, são facilmente reempregados, dispensando arranjos contratuais mais longos, complexos e restritivos.

Incerteza, frequência e especificidade criam tipos de transação diferenciados pela possibilidade de conflitos que ameaçam a realização de ganhos mútuos. Há, portanto, situações em que a regulação clássica de mercado não produz o equilíbrio eficiente na alocação dos recursos, o que exige formas de organização compatíveis em termos de força e especificação. Para a TCT, a organização econômica é um problema de contratação (WILLIAMSON, 1985) e requer contratos que produzam governanças adequadas, ou seja, que produzam regras que façam cada parte cumprir o seu papel na transação conforme previamente acordado e, portanto, produzam domínio sobre o oportunismo (WILLIAMSON, 1998).

Em qualquer processo produtivo, a eficiência dos contratos que regulam as trocas intermediárias depende dos efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo entre os estágios de produção. Portanto, as decomposições hierárquicas das tarefas e dos tipos de processos internos de controle empregados são igualmente importantes para o entendimento da preferência por firmas, no sentido de que há situações de ganhos decorrentes da organização administrativa. Isso porque as hierarquias ou produções verticalizadas são apontadas como superiores em relação aos mercados na proporção em que contribuem para abrandar a racionalidade limitada e atenuar o exercício do oportunismo. A firma é, portanto, “um instrumento para economizar em custos de transação” (WILLIAMSON, 1976, p.370,

tradução nossa) e ela existe porque pode mediar transações econômicas a custos menores do que seriam verificados sob mecanismos simples de mercado (OUCHI, 1980).

É neste aspecto que se insere a questão da verticalização organizacional. Segundo Hirschman<sup>1</sup> (1970, apud DUNNING, 1995), situações de ameaça à soberania econômica de uma firma conduzem a respostas de duas naturezas estratégicas: ou declinam a situação e partem, em ação isolada, para uma melhor alternativa (*exit*); ou desenvolvem tentativas participativa, via ação política, para alterar o status quo (*voice*). Dunning (1995) utiliza estes conceitos argumentando que o capitalismo fordista hierárquico é uma resposta *exit*<sup>2</sup> às imperfeições de mercado. Ou seja, a opção de saída do mercado para incorporar a atividade prevalece sobre a possibilidade de “trabalhar” o mercado no sentido de reduzir ou eliminar as suas falhas. Embora estratégias *voice* possam ser identificadas em iniciativas do tipo *joint-venture* ou acordos contratuais, o capitalismo hierárquico se faz conhecer pela rivalidade competitiva nas relações. Ações de cunho compartilhado e cooperativo, em geral são esquivadas.

### 2.3. A crise do fordismo e o surgimento do pós-fordismo

O fordismo foi fundamental para a formação de um mercado de consumo de massa e pelos subseqüentes avanços tecnológicos e de infra-estrutura produtiva. Até a pouco mais da primeira metade do século XX, a lógica fordista praticamente dominou o desenvolvimento econômico mundial, mas, no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, a prosperidade econômica e a estabilidade social que lhe eram características dão sinais de esgotamento. Os mercados de bens de consumo dos países mais avançados começam a indicar saturação, desestabilizando o crescimento da demanda, um dos sustentáculos mais fortes do fordismo. O cenário competitivo internacional conta novamente com a presença do Japão e de países da Europa Ocidental, já recuperados da 2<sup>a</sup>. Guerra. Não obstante, países da Ásia e América Latina, até então “periféricos” também absorvem os métodos fordistas e investem para aumentar suas competitividades, ou adotam medidas de defesa de seus mercados internos restringindo a entrada de produtos estrangeiros.

O esgotamento dos mercados acirra a competição que empurra os competidores a buscarem força competitiva na diferenciação de produtos, o que desperta a atenção dos consumidores,

---

<sup>1</sup> HIRSCHMAN, Albert O. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1970

<sup>2</sup> Os termos em inglês *exit* e *voice* são aqui mantidos em razão de não haver uma correspondência em português que exprima seus sentidos com igual propriedade.

simbolizando o desgaste de uma lógica de oferta centrada na repetição de padrões de estilos. Evidencia-se com maior clareza que a produção massificada exigia uma especialização de processos e equipamentos em níveis que dificultavam sobremaneira a sua reversão para outras funções, outros produtos e outros mercados. Além disso, a percepção de valor começa a incorporar novas dimensões que se estendem para além dos produtos em si, como os serviços associados, por exemplo. Assim, as fontes de vantagem se deslocam da redução de custos para todo um composto de valor agregado. Põe-se em cheque a idéia de que os recursos e competências das empresas são independentes entre si e assim permitem que os objetivos econômicos das unidades individuais bem como os da sociedade, sejam alcançados pela via competitiva. (DUNNING, 1995).

A crise também tem seus aspectos sociais. Se a produção seriada barateou produtos e elevou assim o potencial de consumo de uma enorme massa de assalariados, ao mesmo tempo transformou o conteúdo diário de seu trabalho em uma rotina mecânica, monótona e inóspita quanto às possibilidades de exercício da criatividade. A classe trabalhadora fortalecida na consolidação do fordismo passa então a expressar o seu desagrado com as formas de remuneração, o tipo de trabalho desenvolvido e as relações com os superiores. O encolhimento da demanda deflagrou processos de demissão, sobrecarregando os gastos públicos com a manutenção dos benefícios sociais anteriormente conquistados sob a égide do estado do bem estar.

A questão que se colocava, portanto, era encontrar uma maneira de obter ganhos de escala em condições de demanda reduzida e/ou motivada pela variedade, ou seja, em condições adversas à padronização intensiva promovida pelo espírito fordista. Nesse período, métodos de gestão de origem japonesa ganham popularidade, pregando uma produção sem desperdícios, sem estoques, sem perdas, sem esperas, com qualidade e, sobretudo, possível.

O pós-fordismo ou *toyotismo*<sup>3</sup>, é o capitalismo da produção enxuta (*lean production*), da terceirização, do estoque zero e do *just-in-time*; da produção puxada, do *kanban* e da economia de escopo. A economia de escopo corresponde a ganhos obtidos pela especialização e pela flexibilidade em produzir vários modelos de um mesmo produto ou de produtos similares, de forma que a produção em pequenos lotes seja economicamente viável. Todos

---

<sup>3</sup> *Toyotismo* refere-se à forma de organização do trabalho industrial que nasceu na empresa japonesa Toyota no pós-guerra e que se caracteriza por quatro vertentes básicas: a mecanização flexível, a multifuncionalidade da mão-de-obra, o controle de qualidade total, e o aproveitamento aprimorado do tempo de produção.

esses termos se referem a uma lógica que, sob um ponto de vista específico, reverte a ordem anterior. A idéia de expandir mercados para absorver uma produção crescente perde vigor para uma forma de organização que subordina a produção ao mercado e ao consumo. Conseqüentemente, as bases de competição, antes determinadas por aspectos ligados a custos e preços migram para apelos de adaptação ao mercado.

Mas é importante que sejam feitas algumas ressalvas. Em primeiro lugar, o pós-fordismo não implica o total abandono da produção seriada em linhas de montagem, nem da fragmentação do trabalho em tarefas repetitivas, mas significa sim um salto qualitativo nas relações produtivas, como resultado da superação de alguns dos dogmas do paradigma fordista. Tem-se como exemplo, a autonomia de unidades descentralizadas para agir proativamente com vistas a maximizar a produção e a qualidade – ou seja, sem defeitos e sem perdas – que basicamente apresenta dois significados: por um lado, representa a desarticulação da estrutura hierárquica vinculada a uma linha de montagem única e central que determina todo o ritmo da produção. Por outro lado, ilustra uma revalorização do trabalhador com conhecimento informação e responsabilidade sobre o conjunto da sua atividade, não se limitando à mera execução de tarefas.

Em segundo lugar, é preciso dar a devida dimensão à influência japonesa no campo da gestão, que melhor se enquadra no conjunto das conseqüências do esgotamento do modelo fordista de produção. Em contraposição à rigidez do paradigma anterior, a filosofia de trabalho japonesa é interpretada pelo ocidente como um conjunto de técnicas que tornam possível a sustentação da produção industrial em larga escala.

Piore e Sabel (1984) avaliam que a crise do modelo fordista de produção não é devida a esta ou qualquer outra ruptura tecnológica, mas representa os limites do sistema fordista e a incapacidade de sua estrutura institucional em acomodar a difusão das tecnologias de produção em massa.

#### **2.4. O capitalismo da flexibilidade e da cooperação**

São bastante freqüentes as análises que colocam o cenário competitivo atual como uma decorrência de fatos tais como a globalização dos mercados, intenso ritmo de inovações, freqüentes rupturas das barreiras tecnológicas e encurtamento dos ciclos de vidas dos produtos, entre outros (POWELL, 1987). De fato, estes são elementos que caracterizam o

quadro competitivo contemporâneo, mas que não tiveram geração espontânea. Coró (1999), por exemplo, destaca que as inovações tecnológicas conquistadas na segunda metade do século XX permitiram a decomposição técnica do ciclo produtivo. Em mercados mais diversificados e exigentes, tais inovações favoreceram sistemas produtivos com características mais flexíveis do ponto de vista técnico, organizativo e social.

Se a tecnologia progride, os mercados se expandem e a demanda se sofisticada é porque a lógica capitalista assim exige. Parece legítimo estabelecer uma relação entre a decomposição de processos produtivos e o nível de flexibilidade adequado à nova ordem de mercado, pois a organização hierárquica não responde adequadamente aos ritmos de inovação em produtos e processos necessários para acompanhar par-e-passo a evolução dos mercados, recomendando a distribuição da produção em organizações mais simples, cujas etapas passam a ser executadas em menores quantidades e, muito freqüentemente fora da empresa. Disso tudo, pode-se admitir que as inovações tecnológicas possibilitam mudanças que a pressão competitiva tornou reais, tanto nos processos produtivos como na configuração estrutural das organizações que os comportam. Isso porque no contexto seguinte ao fordismo, a flexibilidade assume assim uma importância destacada. Cabe, portanto, entender com maior detalhe o que se entende por flexibilidade.

Volberda (1996) alerta que a flexibilidade das organizações econômicas em geral conduz a um conceito que é intrinsecamente paradoxal: a flexibilidade traz em si a idéia de mudança e adaptabilidade, enquanto que organização pressupõe repetição, foco, previsibilidade e estabilidade. No limite, a total flexibilidade leva ao caos, e a estabilidade extrema à rigidez de rotinas. Em excesso, ambas características comprometem a continuidade da organização.

Se o dinamismo do cenário competitivo impõe necessidades constantes de alteração de produtos e processos, os ganhos não derivam de especializações em rotinas, mas da capacidade adaptativa às novas condições. Este processo leva à criação de formas de organização que sejam originais na forma como lidam com a mudança constante sem descaracterizarem-se. Assim, a flexibilidade aparece como o resultado da interação entre dois conjuntos de variáveis:



- a) capacidade de controle gerencial para acompanhar e ter *controle* sobre o ritmo das adaptações exigidas, para o que concorrem as capacidades dos gerentes em termos de variedade e rapidez de ação;
- b) capacidade da organização responder adequadamente às mudanças necessárias, ou seja, sua *controlabilidade*, que depende de condições dinâmicas favoráveis para absorver os impactos das transformações propostas, como por exemplo, a escolha da tecnologia, de distribuição de responsabilidades e autoridades, e de aspectos culturais que assegurem o uso efetivo das capacidades gerenciais.

Entre ambos os conjuntos de variáveis, reside uma dualidade a ser equacionada pela organização para obter o nível de responsividade ao mercado. Portanto, a flexibilidade não é uma condição absoluta nem estática e corresponde ao equilíbrio entre o *controle* que a instância responsável pela gestão da firma dispõe e a *controlabilidade* que a organização oferece em relação às adaptações exigidas pelo cenário competitivo.

Mas, como observa Van de Ven (1976), a coordenação entre organizações se dá por motivações econômicas, de resultado e desempenho. Se a produção encontra na flexibilidade motivos para a descentralização em formas estruturais mais horizontais, ela precisa também estar acompanhada de alguma resposta às imperfeições decorrentes das limitações comportamentais dos agentes e dimensões transacionais críticas identificadas pela TCT e que ainda persistem. Nota-se então que existe no período pós-fordista duas tendências acentuadas. A primeira delas corresponde ao florescimento de uma série de oportunidades de atuação para empresas de menor porte. Powell (1987) lembra que indústrias estáveis e de demanda previsíveis preservam espaço para o bom desempenho da grande empresa verticalizada fazendo uso da produção em massa, rotinas e procedimentos rigidamente determinados. Mas o autor ressalta que quanto maior a empresa, mais repetitivos tendem a ser os comportamentos e, conseqüentemente, mais previsíveis e formalizados. Para determinadas atividades, essa característica representa um obstáculo à inovação e ao acompanhamento das variações no ambiente e na demanda. Tal responsividade é mais bem desempenhada por empresas pequenas, menos complexas e menos comprometidas com ativos altamente específicos.

Outra tendência é a formação de arranjos entre empresas, na forma de alianças que são mais fortes do que a proposição clássica de relações de mercado reguladas pelos preços. Sob esta

perspectiva, Doz e Hamel (2000) defendem que a criação de valor por alianças obedece a um conjunto de três lógicas possíveis e não exclusivas:

- a) adquirir capacidades competitivas pela cooptação de parceiros que contribuem para a construção de massa crítica necessária para competir de forma eficaz no mercado;
- b) alavancar recursos co-especializados para alcançar novos mercados;
- c) ganhar novas competências pela internalização de aprendizagem por meios mais rápidos do que o desenvolvimento interno.

As proposições de Doz e Hamel (2000) reforçam a argumentação de Dunning (1995) para quem os motivos que levam a uma configuração mais próxima entre os agentes econômicos e que reforçam seriam:

- a) reduzir os custos de transação e de coordenação das atividades;
- b) exercer algum controle hierárquico sobre uma ou algumas das atividades do parceiro pelo desenvolvimento de relações de dependência de uma das partes em condições assimétricas de influência;
- c) acesso e desenvolvimento de novas capacidades e tecnologias complementares, aperfeiçoamento de atividades particulares e aceleração do processo de inovação.

A tais proposições, acrescenta-se o fato de que os arranjos entre empresas, em determinados casos, também dão oportunidade de alcançar economias de escala pela união de recursos que individualmente são limitados (POWELL, 1987). Em comum, as mais diversificadas formas de arranjos entre empresas se diferenciam do controle vertical proprietário por um conjunto de benefícios similares: o envolvimento é restrito a uma ou a um conjunto de atividades e, portanto, parcial; não há alteração das estruturas societárias das partes, o que isenta os arranjos dos ônus de investimentos e responsabilidades que a propriedade acarreta; e, por fim, implicam uma estratégia *voice* de lidar em parcerias na busca de equacionar as restrições impostas pelo mercado. Dessa forma, há um adensamento de relações de cooperação como fontes de competitividade. A máxima “fazer ou comprar” que ilustra o dilema das empresas em definir seus limites a partir do tipo de relação mantida com outros agentes econômicos se

transforma gradualmente em uma decisão entre “fazer ou cooperar” (KOGUT, SHAN e WALKER, 1992).

### **2.5. Cooperação: como se define?**

Sendo a cooperação, portanto, um elemento fundamental das transações entre empresas, no sentido de lidar com as imperfeições de mercado e as dimensões transacionais críticas – incerteza, frequência e especificidade de ativos – e atenuar os desvios comportamentais dos agentes econômicos, mais precisamente o oportunismo, é preciso dimensioná-la vis-à-vis as bases de competição e de competitividade capitalista. Este trabalho tem interesse específico em relações cooperativas que se enquadram no âmbito das alianças estratégicas, sem a intenção de restringir essas alianças como o campo exclusivo de manifestações cooperativas entre empresas. Apesar de refinamentos etimológicos ou mesmo de interpretação que possam existir entre os termos “cooperação” e “colaboração”, ressalte-se que na revisão bibliográfica que ampara as considerações aqui apresentadas não foram identificadas diferenças conceituais significativas entre ambos e, portanto, foram tratados como sinônimos.

As alianças estratégicas são definidas como arranjos que duas ou mais empresas fazem voluntariamente, envolvendo trocas mútuas, compartilhamentos ou desenvolvimentos conjuntos, com a finalidade de alcançar objetivos estratégicos comuns e próprios (PARKHE, 1993; GULATI e SINGH, 1998) aos quais as partes não teriam acesso pela atuação independente (VAN DE VEN, 1976).

Como ponto de partida, por mais evidente que possa parecer, é extremamente importante frisar que na base da cooperação como forma de relacionamento está a comunicação. Como coloca NASH (1953, p. 128, tradução nossa) o termo cooperativo se aplica quando os “indivíduos idealmente são capazes de discutir a situação e concordar em um plano racional conjunto que se assume ser aplicável”. Não existe relacionamento sem troca, sem acordo, sem contato e sem interação. A veiculação de informações entre todos os participantes de arranjos cooperativos confere transparência de intenções e atos, dirime dúvidas e desentendimentos e bloqueia a intriga. Além disso, contribui para a redução da incerteza e do oportunismo conforme mencionado na seção 2.2 deste trabalho.

A cooperação entre empresas dentro de alianças ou mesmo fora delas, adquire sentido quando corresponde ao investimento de recursos valiosos quaisquer – financeiros, humanos,

tecnológicos, etc (THORELLI, 1986) – para o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento conjunto, visando um potencial retorno econômico que frequentemente é incerto ou intangível. Analisando o conteúdo dessa definição, encontra-se que o propósito da cooperação é fundamentalmente contribuir para a criação de algum valor, que deve necessariamente ter perspectivas estáveis de médio e longo prazos, sem o que a aliança perde o seu caráter estratégico.

A cooperação é mencionada algumas vezes em oposição ao oportunismo da TCT, o que a posiciona no campo das atitudes e comportamentos dos agentes econômicos. A definição de cooperação oferecida por Das e Teng (1998) colocam-na claramente como uma alternativa à ação oportunista, que lhe é oposta em princípio. Jarillo (1995) diz que o oportunismo se anula com a cooperação, pois esta exige confiança que se conquista com a repetição de ações que não refletem oportunismos. Essas oposições requerem cautela, pois mesmo diante da hipótese de uma atitude de cooperação que comporte também oportunismo – improvável ou não, pode haver idealmente situações de ação não cooperativa que sejam isentas de motivação oportunista. Williamson define oportunismo como o “esforço de conquistar ganhos individuais por meio [...] desonestidade nas transações” (1973, p.317, tradução nossa). Em outro trabalho, este autor diz que o oportunismo acrescenta astúcia maliciosa<sup>4</sup> à busca do interesse próprio que caracteriza o homem econômico, o que denota a grande severidade com que o autor trata o assunto. Mas o oportunismo é um risco potencial a que as transações se subordinam e cujo efeito nocivo só se realiza em razão de os indivíduos não serem capazes, por sua racionalidade limitada, de “distinguir antecipadamente os agentes oportunistas daqueles que não o são” (1981, p.554), o que significa que nem todos os agentes comungam do mesmo viés.

Nesse aspecto, Lei e Slocum (1992) oferecem um contraponto interessante para reflexão. Os autores alertam para o fato de que as alianças estratégicas por sua própria natureza, abrem oportunidades de acesso às habilidades, tecnologias, competências essenciais e direcionamentos estratégicos dos parceiros e, portanto, podem se transformar em uma arma de efeito reverso. Adiante, Lei, Slocum e Pitts (1997) advertem que cooperar com um parceiro também significa competir com ele pelo aprendizado e dele absorver novas habilidades e idéias, colocando as empresas frente ao desafio de desenvolver o que chamam de “vantagem

---

<sup>4</sup> O texto original é “Thus, whereas economic man engages in simple self-interest seeking, opportunism makes provision for self-interest seeking with guile” (grifo nosso).

cooperativa”. Essa vantagem corresponderia à capacidade de aprender dos parceiros com rapidez e profundidade, e simultaneamente proteger suas competências essenciais de invasões, deteriorações ou vazamentos indesejáveis. Configuraria-se assim uma possível situação de cooperação incorporando oportunismo, no mínimo em estado de latência já que havendo espaço, uma parte não hesitaria em tirar proveito dos “descuidos” da outra. A questão que se coloca é se a situação descrita se reveste de caráter cooperativo genuíno, não pelo lado da proteção de vantagens individuais que certamente deve existir em algum grau, mas pela aproximação motivada por interesses dissimulados que colocam os parceiros como fontes a serem exploradas unilateralmente.

A despeito disso, a proposição acima é importante para que a noção de cooperação seja alijada de interpretações ingênuas que possam levá-la à comparação com a solidariedade irrestrita e o desprendimento de todo e qualquer interesse próprio e concreto das partes. Ao contrário, a cooperação tem no âmbito das relações entre empresas, a proposição de ser uma atitude com finalidade econômica de fortalecer as condições de sobrevivência e crescimento das firmas, pelo aprimoramento das capacidades de rendimentos atuais e, principalmente futuros em perspectivas que envolvam o médio e o longo prazos. A cooperação corresponde, portanto, a um movimento racional de gerar valor e riqueza pela atuação conjunta de certos atores da produção. Não faltam referências assertivas de que a colaboração não prescinde a cooperação entre os seus membros. Ao contrário, ambas são mutuamente estimuladoras. Como afirma Dunning (1995), o capitalismo de alianças é um capitalismo relacional e coletivo. A característica chave deste modelo é que coloca a organização de produção e as transações considerando igualmente tanto a cooperação como a competição.

A literatura acadêmica freqüentemente também menciona a cooperação como um ingrediente diferenciador e qualificador das formas de organizar a atividade econômica que não se enquadram nem como mercados nem tampouco como hierarquias. Powell (1987), por exemplo, se refere aos relacionamentos cooperativos com fornecedores e à colaboração entre pequenas firmas para facilitar a pesquisa ou o desenvolvimento de produtos como arranjos híbridos, nem mercados e nem hierarquias. Grandori e Soda (1995) se dedicam a categorizar redes e alianças como modos de organização econômica que ocorre pela coordenação e cooperação entre empresas e que podem mesclar diferentes intensidades das características de firmas e mercados. Osborn e Hagedoorn (1997) destacam o reconhecimento das redes e alianças como instituições feitas para a cooperação e, portanto, específicas em sua finalidade.

O que se nota desse tipo de fundamentação é que ela coloca a cooperação quase como um axioma, de forma que o seu significado prescindia da necessidade de uma conceituação. Porém, como já dito, cooperar é um verbo que se conjuga no campo das atitudes, comportamentos e até intenções; é abstrato e sujeito a interpretações subjetivas. Não se mede a cooperação, mas a forma como ela se manifesta e é percebida entre os agentes envolvidos. Se “A” coopera com “B”, é importante que este último saiba reconhecer a cooperação na atitude do primeiro. Portanto, parece importante que se busque formalizar uma definição para cooperação, que exprima o significado daquilo que se coloca na origem da ação correspondente. Na literatura, algumas contribuições são úteis para compreender e identificar o conteúdo cooperativo nas relações entre empresas.

Casarotto Filho e Pires (2001) adotam como base os enunciados do Instituto Alemão para o Desenvolvimento – IAD. A cooperação no sentido estratégico que aqui se privilegia é definida pelo seu sentido negativo, ou seja, pelo que não significa. Assim, cooperar não significa a total união de todos atrás de uma mesma liderança, não representa uma ação totalmente sincronizada em um conjunto livre de conflitos e no qual os interesses divergentes sejam sublimados. Mas requer sim a superação do individualismo em termos de saber reconhecer que o parceiro é um semelhante e de identificar a hora de tolerar e ceder em benefício do conjunto. Ou seja, como também avalia Van de Ven (1976), a relação cooperativa entre empresas implica, quase que necessariamente, a perda de alguma liberdade de ação individual. Para Ouchi (1980) e Parkhe (1993), isso necessariamente gera interdependência entre indivíduos, na forma de trocas em que cada um dá e recebe algum valor pelo qual tornam-se mutuamente necessitados e vulneráveis.

Para Das e Teng (1998), a cooperação das partes nessas alianças significa a disposição de perseguirem interesses que sejam mutuamente compatíveis com objetivos próprios e do conjunto aliado. A cooperação se manifesta na atuação honesta e justa, no comprometimento mútuo e no cumprimento dos acordos estabelecidos. Como cada parte é simultaneamente impelida a buscar tanto objetivos individuais como coletivos, os autores enxergam um elemento paradoxal intrínseco às alianças cooperativas. A validade dessa argumentação só se sustenta perante a pressuposição de que os interesses individuais e os coletivos são antagônicos e excludentes. Em tese, não existe qualquer razão para que seja excluída a possibilidade de alianças entre partes com interesses não conflitantes, o que viabilizaria a existência de um relacionamento simbiótico entre si, de que são exemplos determinados casos

de alianças estratégicas formadas entre competidores diretos e/ou indiretos, em que a convivência é possível e positiva a partir do equilíbrio harmônico entre competição e cooperação.

De fato, como avaliam Sengerberger e Pike (1999), em determinadas situações, a cooperação não obstrui a competição, mas a incentiva. As empresas podem estar dispostas a partilhar informações como idéias sobre novas tecnologias ou produtos, que ajudem todos os aliados a melhorar suas eficiências por meio da elevação da produtividade, da qualidade, do design, etc. A provisão coletiva de serviços e informações põe ao alcance das empresas algo que teriam dificuldade de obterem isoladamente. Para isso, a competição deve se estabelecer no que os autores denominam de via superior, que é uma concorrência construtiva que se baseia na maior eficiência e na inovação, ou seja, em ganhos econômicos que viabilizam a valorização do ambiente para todos. Alternativamente, a via inferior seria aquela em que a competitividade é conquistada pela compressão dos custos dos fatores de produção, pelo que a melhora no desempenho competitivo, segundo os autores, tem curta duração.

Dessa forma, para os propósitos deste trabalho, a cooperação se define como uma forma de contribuição espontânea à elevação das condições de atuação comuns às partes, cujo benefício recíproco será proporcionalmente decorrente da capacidade individual de se valer das melhorias promovidas pela ação conjunta. Contribuição no sentido de envolver necessariamente algum tipo de recurso valioso: financeiros, humanos, tecnológicos, etc. Espontânea porque ela não responde a imposições legais ou institucionais; é uma ação autônoma de cada agente em busca de maior competitividade. A reciprocidade proporcional significa que, mantidas as condições de competição por via superior, cada parte vai tirar o proveito do benefício criado em conjunto de acordo com a sua competência individual.

## **2.6. A dinâmica da cooperação**

Segundo Knorringa e Meyer-Stamer (1988), a decisão de cooperar pode ser avaliada por vários ângulos. Da perspectiva econômica, a cooperação atende uma lógica compatível com a TCT, já que a contratação em mercado tende a ser custosa para definir, negociar e se cumprir, gerando custos de transação. Pela ótica da inovação, a cooperação entre firmas adquire importância na medida em que a inovação é um processo cumulativo e contínuo que se faz pelo aprendizado interativo: fazendo, usando e interagindo. Assim, a cooperação contribui

não apenas para a celeridade dos processos de aprendizado e de inovação, como também constitui uma alternativa que via de regra é extremamente mais barata do que o desenvolvimento autônomo.

Por outro lado, para os autores, a intenção de não cooperar pode se dever a várias razões, que vão desde aspectos macroeconômicos desestimulantes às transações entre firmas ou ações de longo prazo, até os custos de transação também implícitos na cooperação, já que a coordenação de vários agentes frequentemente envolve tempo e recursos, além de dispêndios na solução de conflitos que naturalmente ocorrem.

Neste ponto, entram em cena os fatores culturais que são de especial importância para o entendimento da dinâmica da cooperação, uma vez que revelam o seu principal alicerce: a confiança. Entre os fatores desfavoráveis à cooperação está a concepção tradicional que coloca competidores na posição de inimigos vigilantes na busca de desvendar segredos profissionais da concorrência ou prontos a ações oportunistas de qualquer outra sorte. Ambientes de elevada concentração de atividades em empresas fechadas em si e experiências de cooperação mal-sucedidas fomentam uma cultura de isolamento e baixa confiança. Isso corrói as perspectivas de sucesso de esforços em favor da cooperação e fortalece uma cultura de rivalidade incondicional entre as empresas. (DAS e TENG 1998; KNORRINGA e MEYER-STAMER, 1998).

Tanto a cooperação como a sua ausência são dependentes da história de decisões passadas e dos respectivos resultados (KOGUT, SHAN e WALKER, 1992) obtidos das interações anteriores da firma com os seus pares e com o seu ambiente. Disso decorrem dois aspectos fundamentais para o entendimento da confiança que sustenta relações de cooperação. Em primeiro lugar, ela é um processo contínuo e incremental. Além disso, ela se cria e fortalece na repetição de atitudes e comportamentos coerentes com a percepção que se tem de cooperação.

A respeito deste último ponto, Parkhe (1993) argumenta que a repetição de ações tende a encorajar a reciprocidade da outra parte. Além disso, a cooperação se mantém quando os ganhos imediatos que por ventura podem advir da defecção sejam inferiores aos benefícios futuros projetados pela continuidade de participação no arranjo. Assim, o exercício do oportunismo ou a falta de cooperação no presente ficam menos atrativos em face de eventuais



consequências negativas que deles decorram futuramente. Essa ligação entre as ações presentes e a antecipação de suas possíveis consequências constitui o efeito denominado “sombra do futuro” (*shadow of the future*). Para o autor, se cada firma adere ao arranjo para obter resultados positivos via cooperação, é lícito supor que o seu comportamento inicial será condizente com o que dela se espera. Alterações nos ambientes interno e/ou externo que tornem improváveis as expectativas iniciais ou então que apresentem oportunidades novas ainda mais vantajosas podem incentivar a quebra do comportamento cooperativo. Mas, na ausência dessas alterações *ex-post*, existe uma propensão para que a cooperação se consolide. Quanto maior a duração esperada do relacionamento, maiores as chances de retaliações futuras a comportamentos oportunistas presentes. Assim, se o relacionamento prevê um fim, a tentação de desviar-se da conduta cooperativa se fortaleceria (PARKHE, 1993).

Mas nesse aspecto, há outro importante fator favorável ao comportamento cooperativo que é a reputação, que pode ser descrita como uma espécie de síntese dos comportamentos passados de cada agente que o acompanha no futuro. Conforme explica Hill (1990), a reputação tem a capacidade de preencher a função da “sombra do futuro” em situações de relacionamentos finitos ou mesmo em casos de transações singulares e isoladas.

Se potenciais parceiros para transações presentes ou futuras tiverem conhecimento do histórico comportamental de um agente qualquer em transações generalizadas – ou seja, sua reputação, qualquer transação mesmo que isolada, se transforma em parte de uma série infinita de transações futuras, pois agentes econômicos racionais irão sempre buscar elementos para criar expectativas de comportamento esperado das partes com que necessitam ou pretendem transacionar (GRANOVETTER, 1985). Na mesma linha de raciocínio, nenhum agente tem condições de precisar quais serão suas futuras transações, nem tampouco quais os parceiros disponíveis para isso. Assim, a reputação exerce um papel importante na determinação das posturas iniciais das partes em qualquer transação. Ela confere pragmatismo à cooperação, como medida recomendável de garantir condições futuras propícias. Além disso, ela tem valor econômico, pois uma boa reputação reduz os custos de transação em termos do custo de monitoramento do relacionamento. A construção da confiança requer muito mais tempo, esforços e investimentos do que se faz necessário para que ela seja destruída. Por sua vez, a reconstrução de uma confiança destruída é ainda bem mais cara. Na medida em que a boa reputação torna possível que uma empresa entre em alianças valiosas e as mantenha, ela se torna uma importante vantagem competitiva.

Granovetter (1985) defende a idéia de que as relações sociais são as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica, embora não sejam suficientes para garantir comportamentos confiáveis e cooperativos. Isso porque oportunismo e má fé também se praticam na presença de relações sociais. São estas relações que aproximam indivíduos criando condições para determinadas práticas oportunistas impossíveis de acontecerem entre estranhos. Além disso, ações fraudulentas e criminosas são mais eficientemente praticadas por equipes, que se sustentam muitas vezes em relações de confiança entre os membros do “bando”. E, por fim, permitem que situações normais de discórdia sejam escaladas ao estado de “guerra” pela arregimentação de aliados provenientes das próprias relações sociais. Dessa forma, o autor assume que as condições para a cooperação ou para o oportunismo estão engendradas na forma pela qual as relações sociais estão estruturadas.

Assim, na mesma medida em que a cooperação não significa total abandono de interesses individuais em favor do grupo aliado, tampouco o ingresso em um relacionamento estratégico em que o objetivo declarado seja cooperativo livra qualquer empresa do risco de ser objeto de investidas oportunistas dos seus parceiros. A cooperação mútua é desejável, mas não automática (PARKHE, 1993).

Nesse ponto, Das e Teng (1998) oferecem a interessante argumentação sobre outro tema de extrema relevância para a geração e manutenção de relacionamentos, alianças ou arranjos cooperativos quaisquer. Para os autores, o equilíbrio que sustenta a cooperação se dá entre as expectativas que se tem quanto aos motivos dos parceiros em cooperar e do controle que se dispõe para aumentar a previsibilidade do seu comportamento. Sob tal perspectiva, intenção e gesto se diferenciam. Como ressalta Parkhe (1993), a reciprocidade de ações cooperativas ou não cooperativas depende de saber distinguir entre cooperação e defecção no comportamento do parceiro.

Gulati e Singh (1998) colocam o tema do controle nas alianças em relação às questões de apropriação dos resultados coletivos e dos custos de coordenação – aqueles ligados à complexidade organizacional necessária para decompor as atividades entre as partes para que sejam desempenhadas, conjuntas ou individualmente, em consonância com os propósitos estabelecidos do arranjo, bem como a comunicação, a tomada de decisões e a solução de conflitos que daí decorrem. Dessa forma, os custos de coordenação cabem mesmo quando não há disputas quanto à apropriação. Para os autores, o controle representa um elemento

hierárquico no relacionamento, pelo qual se formaliza o acordo mútuo sobre papéis e responsabilidades no sentido de facilitar a interação entre os membros e atenuar a ocorrência de conflitos tanto quanto seja antecipadamente possível. Reconhecem que a confiança plena e total no relacionamento cooperativo hipoteticamente seria suficiente para dirimir as questões de apropriação e de coordenação e, conseqüentemente, a necessidade de controles hierárquicos internos ao arranjo se estabeleceria em nível mínimo.

Para Doz (1996), controles sobre desempenho representam uma fonte de aprendizado sobre as partes e sobre o arranjo. A fase inicial de colaboração em uma aliança estratégica corresponde à interação das condições iniciais com as dimensões de aprendizado, conforme Quadro 1.

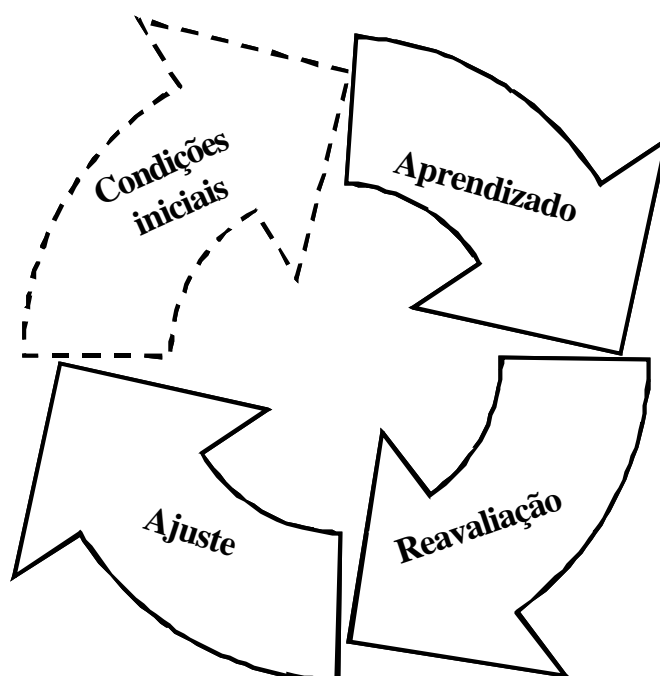
CONDIÇÕES INICIAIS	DIMENSÕES DE APRENDIZADO
a. definição de tarefas de cada um no arranjo	a. ambiente: situação contextual do arranjo e de cada participante
b. rotinas a serem cumpridas para atender o contexto organizacional de cada parte	b. tarefas <i>de parceria</i> : atividades envolvidas para o funcionamento do conjunto
c. interface entre os membros	c. processo de cooperação: reconhecimentos mútuos de diferenças de estrutura, rotinas e processos que precisam ser superadas para o bom desempenho do arranjo
d. expectativas comuns e individuais sobre o desempenho do arranjo e do comportamento dos parceiros	d. habilidades: desenvolvimento de competências necessárias para o bom desempenho do arranjo e. objetivos: motivos e agendas “ocultas” de cada parte que se revelam nas interações.

Quadro 1: Condições iniciais e dimensões de aprendizado.

Fonte: Doz (1996)

O autor considera que as possibilidades de aprendizado interno ao arranjo são influenciadas em grande parte pelas condições iniciais de sua formação – definições de papéis, responsabilidades, atitudes e expectativas, que por sua vez terá implicações sobre a percepção dos resultados atingidos. Mas, para o autor, a dinâmica da cooperação se faz por meio de monitorações cíclicas que se iniciam do aprendizado obtido da interação proporcionada pelo arranjo. Cada membro avalia o arranjo em termos de sua eficiência, da equidade na apropriação dos resultados e na adaptabilidade de seus pares às exigências imprevistas do trabalho coletivo. A partir daí, os membros ajustam os seus relacionamentos, muitas vezes alterando as condições iniciais. Portanto, o aprendizado em cada uma dessas dimensões é

importante para reavaliar a adequação das condições iniciais. O esquema 1 ilustra esta relação cíclica.



Esquema 1: Ciclo de monitoração do aprendizado

Para Doz (1996), em alianças bem sucedidas, o ciclo aprendizado-reavaliação-ajuste aprofunda as relações e os compromissos entre os parceiros. A sucessão de ciclos cumpre dupla função: faz com que os participantes progridam no nível de comprometimento ao arranjo e gera oportunidades para o fortalecimento da confiança. Por outro lado, alianças não bem sucedidas enfrentam deficiências no aprendizado, gerando ajustes negativos pela conclusão de que o trabalho conjunto não é compensador. Mas a ligação entre aprendizado e modificação das condições iniciais não é automática, mas condicionada à vontade dos participantes em continuarem comprometidos à relação. Ou seja, aprendizado nem sempre é reforçador da relação. Reforça-se assim a concepção de uma ação cooperativa que evolui e responde a uma dinâmica que depende da trajetória, dos objetivos e das motivações.

O conjunto das considerações traçadas até o momento sobre as formas de arranjos estratégicos cooperativos entre empresas permitiu identificar um quadro genérico dos fatores relevantes para o funcionamento dos consórcios de exportação como uma de suas modalidades. Neste sentido, privilegiou-se a dinâmica do relacionamento cooperativo, pois este tema é um dos

aspectos centrais na formulação do problema de pesquisa proposto. O que merece atenção neste momento é que a confiança segue a cooperação (PANICCIA, 1998). Além disso, a consideração de que as relações causais e mecanismos de criação, sustentação e fortalecimento da cooperação, confiança e reputação se pautam mormente em argumentações teóricas.

Todas essas considerações teóricas foram levantadas neste capítulo para destacar a importância da cooperação no comportamento transacional de agentes econômicos. Esta importância, no entanto, se coloca mais evidente e eficiente em ambientes em que a flexibilidade seja elemento fundamental. As proposições de Hill (1990) Kogut, Shan e Walker (1992), Parkhe (1993) e Doz (1996), principalmente, têm em comum a idéia de que o comportamento cooperativo é intrinsecamente evolutivo; ele se acentua e fortalece na repetição e na construção incremental de uma base de conhecimento entre os agentes econômicos. E, neste sentido, aprendizado, confiança, reputação, vulnerabilidade pela exposição e necessidades de controle firmam-se como variáveis importantes a serem identificadas em relacionamentos entre empresas que se propõem a ser cooperativos.

A premissa de desenvolvimento do trabalho que se segue é que existem condicionantes específicos a serem avaliados em iniciativas de natureza cooperativa entre empresas brasileiras que arrojam alterar uma trajetória de desenvolvimento baseada no isolamento, tanto em relação aos seus pares como em termos de perspectivas de mercado, como será apresentado adiante.

### 3. OBJETO DE PESQUISA

As transformações de cenários que foram apresentadas no capítulo anterior contribuíram decisivamente para que aumentasse o interesse do meio acadêmico e empresarial sobre a organização em redes e alianças conectadas pela lógica do compartilhamento e da cooperação.

Nohria (1992) adverte sobre a necessidade de que os estudos dirigidos para o entendimento das formas organizacionais que privilegiam os alinhamentos entre pares e o comportamento cooperativo levem em consideração as transformações na conduta estratégica das empresas como resultado do envolvimento em alianças e/ou redes de cooperação. Nesta mesma linha, Osborn e Hagedoorn (1997) recomendam o endereçamento de pesquisas para a compreensão dos tipos preferenciais de alianças em termos da área de atividade industrial. Observam os autores que a preocupação de explicar por que uma aliança deve ou não ser formada perde lugar para considerações sobre os tipos de alinhamentos estratégicos que surgem em resposta a necessidades específicas da indústria. Como exemplo, citam que alianças para a redução de custos, penetração de mercado, aprendizado e desenvolvimento tecnológico são prevalentes em determinados setores industriais.

Assim, como objeto desta pesquisa, foca-se os alinhamentos cooperativos que têm sido verificados na indústria de confecção de vestuário nacional. Os consórcios de exportação são associações criadas por empresas com a finalidade de desenvolver mercados internacionais. Portanto, tem como missão prestar serviços que irão criar oportunidades de expansão de mercados aos seus membros e todos os demais benefícios que idealmente daí se desencadeiam. Mas até onde vai o interesse de uma empresa qualquer em pagar por um serviço que é voltado também para o desenvolvimento do seu concorrente? Como se desenrola o convívio dessas empresas consorciadas no tratamento das questões que abrangem todo o grupo? Até que ponto essa aproximação não oferece riscos para que uns não se beneficiem de contribuições de outros, sem contrapartida?

Não obstante, uma premissa deste trabalho de que a cooperação não encontra espaço para se desenvolver apenas em ações com o mesmo teor de formalização. Mesmo dentro do segmento de confecção de vestuário, uma série de outras modalidades de apoio têm sido oferecidas indistintamente a empresas interessadas a aumentarem seus respectivos níveis de competitividade internacional, as quais abrem espaço também para manifestações de caráter

cooperativo. Neste sentido, o que se pretende neste trabalho é identificar elementos que permitam avaliar o exercício da cooperação dentro de instrumentos funcionais de que o consórcio é um exemplo, em sintonia à percepção estratégica das empresas com relação aos seus respectivos níveis de competitividade.

### **3.1. Caracterização do objeto de pesquisa**

A APEX foi criada em 1997 no âmbito SEBRAE, com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações e elevada à condição de serviço social autônomo – pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública – pelo decreto 4584/2003, devendo em suas competências dar especial enfoque às atividades de exportação que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos. A APEX oferece apoio a projetos que têm o propósito de incrementar as exportações nacionais do seu público alvo participando com recursos não reembolsáveis para a cobertura de gastos gerais incluindo custeio das atividades, melhoria da oferta exportável e promoção comercial. O repasse de tais recursos se vincula a contrapartidas das empresas beneficiadas no próprio objeto de apoio e respeita limites específicos definidos em norma pública da agência.

A APEX, ainda como uma gerência do SEBRAE, retomou a iniciativa de apoio à formação de consórcios de exportação dentro de um objetivo maior que era o de desenvolver a oferta exportável do Brasil, consoante ao conceito ampliado de promoção comercial que significa preparar a empresa para exportar, adequar o produto para a exportação e apoiar a presença da empresa no exterior. (APEX, 2003). A visão que se tinha naquela época era que os produtores brasileiros no exterior se caracterizavam por uma certa displicência traduzida em falta de envolvimento do empresário, divulgação técnica e comercial dos produtos inadequada e problemas de imagem decorrentes de não cumprimento de contratos, prazos e qualidade, entre outros fatores. A orientação inicial do trabalho da agência tinha clara a definição de não apoiar diretamente as empresas, mas apenas projetos encaminhados por associações sem fins lucrativos e buscar a maior abrangência possível de beneficiados. Nesse contexto, houve a formação de vários consórcios de exportação de itens de vestuário.

Desde 2000, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT mantém o Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira – *Texbrasil*, apoiado pela APEX. Este programa busca reunir e reforçar ações que permitam ao setor nacional têxtil e de confecção

atingir níveis de dinamismo e modernização adequados a um posicionamento destacado no mercado internacional, ou seja, o seu objetivo primordial é elevar o nível de competitividade da cadeia têxtil brasileira. O primeiro projeto em parceria com a APEX visava para trazer jornalistas para o São Paulo *Fashion Week*, um dos principais eventos da indústria da moda brasileira. Esta primeira ação foi uma iniciativa pontual e específica, mas que gerou a oportunidade de se desenvolver um trabalho de promoção comercial para toda a cadeia têxtil. Logo em seguida foi criado um programa nesse sentido, em seqüência ao projeto inicial e que se estendeu até o ano de 2002, quando foi renovado. Segundo as informações da ABIT, o *Texbrasil* é hoje um dos maiores, senão o maior programa apoiado pela APEX. É importante ressaltar que a configuração do *Texbrasil* foi e é definida, na sua quase totalidade, pela ABIT; a APEX apenas apóia o programa e financia uma parte dele que nunca é superior a 50% dos recursos necessários. Ou seja, parte do programa é financiada pela APEX e outra parte pelas indústrias representadas pela associação.

Conforme divulgado na página virtual da ABIT, em pouco mais de três anos o *Texbrasil* obteve como resultados positivos o ingresso de aproximadamente 600 novas empresas no mercado internacional e aumento de 10% no número de países de destino, entre outros. O *Texbrasil* atua simultaneamente em várias vertentes, incluindo ações que vão desde a sensibilização e a capacitação das empresas, até apoio em pesquisas de mercado e na promoção comercial, com um conjunto de ações estruturadas, das quais se destacam:

- a) *Seminários* de capacitação em temas que abrangem desde o planejamento das coleções, passando pelo marketing, comércio internacional e até princípios de qualidade nos processos produtivos. Também há suporte para a atualização de conhecimentos em termos de estilos e tendências internacionais de moda;
- b) *Participação em feiras*, que corresponde ao oferecimento de “pacotes” mais acessíveis para empresários brasileiros exporem seus produtos nas grandes feiras internacionais de interesse à produção têxtil e de moda em confecção;
- c) *Rodadas de negócios e missões comerciais*: são ações facilitadoras do acesso por empresários nacionais a compradores estrangeiros. A diferença entre ambas é que a rodada de negócio acontece no Brasil e a missão comercial cumpre agenda no país de destino;



- d) Consórcios de exportação que têm por objetivo reunir empresas com interesse voltado para a melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações que, adotando maneiras de trabalho conjugadas e em cooperação, possam obter ganhos de escala, redução de custos e aquisição compartilhada de conhecimentos (ABIT, 2004);
- e) *Pesquisas de mercados* estrangeiros feitas por consultores e/ou órgãos diplomáticos do Brasil no exterior para avaliar novas oportunidades para exportadores brasileiros.

Os consórcios de exportação são o objeto principal deste trabalho em razão de serem uma expressão de forte cunho cooperativo entre empresas. Eles serão tratados nesta pesquisa como um pilar referencial para investigar a adesão de empresas a iniciativas de natureza cooperativa na indústria de confecção de vestuário nacional, em termos dos seus propósitos motivadores, percepção de resultados e de perspectivas futuras criadas das interações intrínsecas ao arranjo.

### **3.2. Objetivo geral da investigação**

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para o entendimento das ações de caráter cooperativo entre empresas em termos de sua consistência a objetivos estratégicos firmes, em oposição à possibilidade de que essas ações sejam tratadas apenas como opções circunstanciais.

Genericamente, os consórcios de exportação foram apresentados pela APEX à sociedade brasileira dentro de um esforço para

“[...] o aumento sustentado das exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das pequenas e médias empresas, incrementando o número de novas empresas ao processo exportador e criando condições de uma mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico das empresas” (APEX, 1999).

No âmbito das indústrias têxtil e de confecção, o *Texbrasil* em certa medida incorpora os consórcios de exportação dentro do esforço de capacitar e promover os produtos têxteis e de confecção brasileiros, organizando a oferta dos mesmos por meio das ações enumeradas acima. A participação é gratuita e está aberta a quaisquer empresas têxteis ou de confecção que tenham interesse em começar a exportar no programa, não se limitando aos associados da ABIT. Em relação aos consórcios de exportação, a página virtual da ABIT na Internet elenca uma série de vantagens associadas, que podem ser resumidas em três grandes grupos:

- a) vantagens de *escala*, que são todas aquelas que se explicam pela lógica da “união que faz a força”, ou seja, a redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas, ampliação de quantidade e variedade na oferta exportadora, redução dos custos unitários dos produtos por especialização, maior poder de barganha perante a fornecedores, clientes e entidades de crédito, e possibilidade de criação de uma marca forte;
- b) vantagens de *aprendizado* que se refletem em um aumento da competitividade externa e também interna decorrente da absorção de novas tecnologias de produção e aprimoramento do processo de gestão e produção, acúmulo de conhecimento em marketing internacional;
- c) efeito moral motivador sobre as empresas participantes.

Por trás da proposição dos consórcios como ferramenta para alavancar competitividade encontra-se como idéia básica o associativismo. Seguindo a definição de consórcio como

“o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugadas e em cooperação, com objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações” (ABIT, 2004)

e, considerando que:

- a) conforme seu ato constitutivo, a APEX tem o propósito de incentivar as empresas de menor porte e o aumento sustentado das exportações brasileiras;
- b) os consórcios de exportação são uma forma de se atingir a melhoria da oferta exportável e o aumento das exportações, desejáveis para todos os setores da economia nacional;
- c) o funcionamento dos consórcios pressupõem a adoção de maneiras de trabalho conjugadas e em cooperação,

então deve existir uma relação lógica entre a melhoria sustentada no desempenho externo das pequenas empresas e o trabalho conjugado e em cooperação. De fato, como também sugere o SEBRAE ([200? a]) em sua página virtual,

“a idéia básica do consórcio de empresas é a própria filosofia do associativismo, onde a empresa pequena não precisa lutar para se tornar

grande [...]. No consórcio, ela pode sim continuar pequena, mas, com uma grande capacidade competitiva”.

A conciliação entre a melhoria da oferta exportável e o aumento sustentado das exportações brasileiras permite atribuir aos consórcios de exportação uma função estratégica que vai além da simples elevação do volume exportado, mas que abrange a geração de condições duradouras de competitividade pelo aspecto dinâmico de cooperação entre pequenos empresários, de modo que estes encontrem estímulos para empreender esforços quaisquer no sentido de adquirir qualificação para competir globalmente.

Mas, num extremo oposto, a adesão de empresas a este tipo de iniciativa poderia representar apenas a oportunidade de alavancagem temporária de faturamento sob condições subsidiadas pelo apoio institucional. Assim, o desenvolvimento deste trabalho procura identificar a funcionalidade dos consórcios de exportação como instrumento estratégico para o fortalecimento da competitividade de empresas brasileira de menores portes.

### **3.3. Objetivos específicos da investigação**

Especificamente, este trabalho visa contribuir para o entendimento das relações que ocorrem internamente ao consórcio no que diz respeito ao equilíbrio entre interesses individuais e coletivos do arranjo. A concentração de participantes que são direta ou potencialmente concorrentes entre si em um grupo que se propõe a auxiliar a penetração de mercado e a competitividade de seus elementos sugere em princípio uma fonte de tensão a ser administrada, tanto pelo corpo gerencial do consórcio como organização, como por cada participante individualmente. Portanto, parece adequada a premissa de que o sucesso de um consórcio de exportação depende em grande parte das interações internas e de como estas são reguladas e instrumentadas.

Além disso, um segundo objetivo é averiguar a funcionalidade do arranjo como fonte de aprendizado. Entre as vantagens da cooperação encontram-se benefícios de aprendizado (DOZ, 1996) que tocam diretamente no conjunto de capacidades de cada membro envolvido na ação conjunta. O sucesso do empreendimento coletivo reside também na percepção que os membros têm sobre a funcionalidade do arranjo para as suas finalidades estratégicas. Portanto, a experiência dos consórcios criados no âmbito da APEX deveria, como mínimo, apresentar indícios de que os participantes têm consciência deste potencial à sua disposição,

de forma que. E, idealmente, tal consciência deveria se concretizar em ações que, embora motivadas pela necessidade de aquisição de competitividade internacional, tenham sido aplicadas em atividades outras que não as diretamente ligadas aos aspectos de promoção e comercialização de produtos.

Como terceiro objetivo específico de investigação está o desenvolvimento de mentalidade ou cultura empresarial exportadora como parte importante da capacitação competitiva das pequenas empresas. Sabe-se que a abertura do Brasil ao comércio mundial é fato relativamente recente. Este tema será apresentado em maior detalhe no capítulo 7, mas cabe aqui destacar que até meados dos anos 1990, as políticas econômicas brasileiras eram extremamente restritivas à entrada de produtos estrangeiros, criando uma situação de relativo conforto e garantia para determinados setores que tinham o mercado interno cativo. Com a mudança deste cenário, é natural que empresas brasileiras tivessem que enfrentar processos de adaptação profundas e muitas vezes “dolorosas” por várias razões decorrentes daquele isolamento. Assim, os esforços públicos de incentivo ao aumento de competitividade em esfera mais ampla são justificáveis. Mas então, como se definir uma cultura exportadora? De que forma ela se manifestaria? Quais os indicadores apropriados para avaliar a sua presença? Em que medida as empresas consorciadas apresentam sinais de que tais esforços têm atingido resultados positivos?

### **3.4. Justificativa da pesquisa**

A justificativa para a presente investigação se encontra nas respostas a quatro questões básicas: por que a ação cooperativa? Por que empresas de menores portes? Por que os consórcios de exportação como referencial? E por que a indústria de confecção e vestuário?

O ambiente competitivo atual é marcado por características como competição globalizada, formação de blocos econômicos, acentuada diversificação e desmassificação da demanda, acelerada evolução tecnológica e menor ciclo de vida dos produtos, entre outras. Por isso requer respostas rápidas e flexíveis às exigências do mercado. As formas de organização produtiva baseadas na cooperação surgem como opções estratégicas no contexto das escolhas de adaptação das firmas a este ambiente. Portanto, responsividade e flexibilidade são conquistas fundamentais para alçar o nível de competitividade em âmbito internacional. No que se refere à prática cooperativa, a fundamentação teórica do capítulo anterior deixa clara a

forte inclinação das ações empresariais contemporâneas em direção a alianças das mais diversas naturezas com o objetivo de incrementar a competitividade das partes justamente no tocante à flexibilidade, ou seja, buscando combinar a produção em grande escala com a diversificação de produtos que mercado global exige.

A opção por empresas de menores portes se explica por um lado, pela capacidade que têm de atender adequadamente os requisitos de flexibilidade e diversificação, conforme já mencionado anteriormente na avaliação de Powell (1987), para quem não faltam evidências de que muitas firmas têm preferido “encolher” suas operações como forma de contornar as principais fontes de rigidez da grande empresa verticalizada: incapacidade de resposta rápida às mudanças no cenário competitivo, resistência à introdução de novos produtos e a inovações que alteram a relação entre os diferentes estágios do processo de produção.

Além disso, elas se destacam por sua capacidade de gerar empregos e riqueza, amplamente reconhecida tanto no Brasil como internacionalmente. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE divulgados na página virtual do SEBRAE ([200? b]), o número total de indústrias formais em atividade no Brasil em 2001 era de 589 mil unidades, sendo que as micro e pequenas empresas representam 98,3%% desse total, empregando 47% do pessoal ocupado na indústria. Conforme visto anteriormente, a relevância do pequeno empreendimento na geração de emprego não é fenômeno recente e, como mostra o relatório do Observatório das Pequenas e Médias Empresas Européias, tampouco é particular ao Brasil. Esse relatório revela que no espaço econômico europeu e na Suíça, cerca de 99% das empresas empregam até 49 trabalhadores e apenas 0,2% são grandes empresas com mais de 250 empregados. Além disso, dois terços do emprego total encontra-se nas empresas de menor porte (SNIJDERS e VAN DER HORST, 2002), reconhece-se também que este universo de empresas tem demonstrado maior agilidade de resposta às crescentes variações de exigências de mercado.

Segundo Veiga e Markwald (1998), as iniciativas internacionais bem sucedidas de apoio às exportações por pequenas e médias empresas têm em comum a existência de uma coordenação inter-institucional para manter coesão de esforços e, assim, potencializar a geração de externalidades em aspectos como por exemplo a aprendizagem e a difusão de práticas produtivas adequadas às exigências dos mercados externos. A principal lição que daí se tira é a necessidade de uma implementação coordenada das ações que visam incentivar a

entrada e a permanência das micro, pequenas e médias empresas na exportação na atividade exportadora. Neste sentido, a experiência representada pelo *Texbrasil* e, em particular, os consórcios de exportação, é bastante representativa. Em especial, os consórcios de exportação são tomados como um pilar referencial, em razão de que se admite serem uma expressão organizada de arranjo cooperativo e no qual as questões de competição ficam mais aparentes. A união das partes se faz justamente para a atividade em que a rivalidade se acentua, ou seja, na colocação de produtos no mercado.

Além disso, como propõem Koza e Lewin (1999), os consórcios podem ser entendidos como uma organização racional com função instrumental para objetivos específicos e que tendem a ser mais comuns em indústrias com maiores estabilidades em termos de modelos de negócios, funções de produção e das direções de mudança, características da indústria de confecção. Neles, a colaboração é formal e compulsória. Sem ela, o arranjo não subsiste.

Em relação ao fato de o objeto de pesquisa ser concentrado na indústria de confecção de vestuário, justifica-se tal escolha por vários ângulos. Destaca-se, por exemplo, a notável recuperação de toda a indústria têxtil que seguiu ao baque da entrada agressiva de produtos importados nos anos 1990. Esta recuperação, entre outras coisas, inclui a conquista de um melhor desempenho externo no comércio de itens confeccionados. Assim, entende-se que atualmente no Brasil este seja um setor com forte dinamismo, a ser no mínimo documentado.

No que se refere à importância econômica deste segmento, um ponto expressivo refere-se ao seu potencial como gerador de novos postos de trabalho. Najberg e Pereira (2004) são responsáveis pela atualização mais recente do Modelo de Geração de Empregos – MGE, desenvolvido pelo Departamento Econômico do BNDES visando quantificar os empregos gerados a partir de um aumento da demanda final em cada setor da economia. Considerando o emprego direto, indireto e o emprego “efeito-renda<sup>5</sup>”, a produção de artigos de vestuário se destaca como o 2º maior gerador de postos de trabalho entre 41 setores econômicos, perdendo apenas para o setor de serviços prestados à família. O modelo aplicado admite a Matriz Insumo-Produto como parâmetro da estrutura produtiva dos diferentes setores e, além disso, que os setores produzem com retornos constantes de escala. A partir desses parâmetros,

---

<sup>5</sup> O emprego efeito-renda decorre do fato de que parte da receita das empresas obtida em decorrência da venda de seus produtos se transforma em renda dos trabalhadores ou dos empresários, na forma de salários, dividendos, comissões ou remunerações outras. A parcela dessa renda será gasta no consumo de bens e serviços diversos, estimulando a produção de outros setores e realimentando o processo de geração de emprego.

estimou-se que para um aumento de R\$10 milhões na demanda por artigos de vestuário, 1.000 novos postos de trabalho seriam criados, sendo 61% de empregos diretos, 14% de empregos indiretos nas indústrias à montante da cadeia produtiva e 25% de empregos efeito-renda.

Também importante é o fato de que o mercado de vestuário é caracterizado pela demanda instável e exigente de contínua renovação de produtos. Além de variações climáticas que determinam a sazonalidade da demanda por produtos de características distintas, há também o sentido da moda, calcado na renovação de estilos, cores e tendências. Formas atuais de moda decrescem em valor e são abandonadas para a emergência de outras. Isso tudo se traduz em necessidades de freqüentes adaptações das empresas às exigências do mercado. Portanto a moda acontece em um ambiente plenamente favorável para se obter superioridade competitiva a partir da flexibilidade operacional. O setor é dominado por uma estrutura de produção que se sustenta nas pequenas unidades de facção. Ou seja, a indústria de vestuário é um “habitat natural” do pequeno empreendimento, o que remete novamente à questão da importância econômica deste perfil de empreendimento na economia brasileira. E, conforme pode ser evidenciado na Tabela 1, pouco mais de 65% dos projetos atualmente apoiados pela APEX na cadeia têxtil e de confecções, em número, envolvem a figura dos consórcios de exportação. Além disso, os consórcios desta única cadeia receberam até o momento a maior parte do apoio geral da APEX a projetos envolvendo consórcios de exportação.

Tabela 1 –Participação da cadeia têxtil e de confecções nos projetos apoiados pela APEX

TOTAL DE PROJETOS COM APOIO APEX	305
TOTAL DE PROJETOS CONCLUÍDOS ATÉ MARÇO/2004	157
TOTAL DE PROJETOS EM ANDAMENTO EM MARÇO/2004	148
TOTAL DE PROJETOS EM ANDAMENTO, LIGADOS À CADEIA TÊXTIL & CONFECÇÕES	26
% DOS PROJETOS LIGADOS À CADEIA TÊXTIL & CONFECÇÕES SOBRE OS PROJETOS EM ANDAMENTO	17,6%
PROJETOS DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DA CADEIA TÊXTIL & CONFECÇÕES EM ANDAMENTO	1
PROJETOS DE EXPORTAÇÃO CONSORCIADA DA CADEIA TÊXTIL & CONFECÇÕES EM ANDAMENTO	16
% SOBRE OS PROJETOS EM ANDAMENTO NA CADEIA TÊXTIL	65,4%
TOTAL DE PROJETOS ENVOLVENDO CONSÓRCIOS APOIADOS PELA APEX (CONCLUÍDOS E EM ANDAMENTO)	42
PROJETOS JÁ CONCLUÍDOS DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO OU EXPORTAÇÃO CONSORCIADA DA CADEIA TÊXTIL	2
PROJETOS ENVOLVENDO CONSÓRCIOS NA CADEIA TÊXTIL (CONCLUÍDOS E EM ANDAMENTO)	19
% SOBRE TOTAL DE PROJETOS ENVOLVENDO CONSÓRCIOS APOIADOS PELA APEX (CONCLUÍDOS E EM ANDAMENTO)	45,2%

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados na página virtual dos projetos apoiados pela APEX ([www.apexbrasil.com.Br](http://www.apexbrasil.com.Br)).

Soma-se a isso tudo o fim do sistema de cotas do *General Agreement on Tariffs and Trade* – GATT para janeiro de 2005 que recomenda urgência nas medidas que visam fortalecer este segmento, assunto que será apresentado em maior detalhe no capítulo 7. Finalmente, não se pode desprezar o momento positivo que a produção de moda nacional vem passando. O *São Paulo Fashion Week* e o *Fashion Rio*, por exemplo, são os principais eventos da moda nacional. Estes eventos não apenas servem como vitrine aos principais produtores de moda nacional, como também contribuíram para a organização de um calendário de moda no país e, a partir daí, uniformizar as iniciativas antes isoladas, afirmar um padrão estético brasileiro, valorizar a moda como negócio e promover todo o setor têxtil nacional. Paralelamente, também se observa o sucesso das *top-models* nacionais e a entrada progressiva de marcas brasileiras em mercados desenvolvidos, como Estados Unidos e França.

Assim, as justificativas para a realização desta investigação podem ser sumarizadas nos seguintes pontos principais. Em primeiro lugar, coloca-se a sua relevância, por tratar de uma indústria importante na estrutura econômica nacional e com prioridade a um perfil de empresas ainda carente de melhores perspectivas de fortalecimento. É também um tema atual, que se encaixa tanto nas principais formulações de políticas públicas para o desenvolvimento do país, como também no fenômeno da globalização econômica ainda em consolidação.



#### 4. ALINHAMENTOS COOPERATIVOS SIMULTÂNEOS ENTRE VÁRIAS EMPRESAS

O objetivo deste capítulo é apresentar as bases teóricas sobre redes de empresas que ajudam a explicar a coordenação de várias unidades produtivas entremeadas de relações de cooperação mútua, com o intuito de fundamentar o posicionamento dos consórcios de empresas dentro deste referencial. Ou seja, compreender a cooperação entre empresas onde ela declaradamente ocorre. Partindo deste objetivo, destaca-se o fato de que estes consórcios são exemplos de redes horizontais, ou seja, em que predominam relações diferentes das que se observam entre fornecedores e clientes. Para destacar esse fato, o termo alinhamento estratégico foi escolhido como título do capítulo, já que o ponto de interesse está no instrumento cooperativo que proporciona condições para que empresas concorrentes se posicionem estrategicamente lado-a-lado para desempenharem melhor em determinado campo das suas atividades.

Empresas são organizações racionais capazes de gerar comportamentos que as permitem variar suas atividades em termos de recursos usados na atividade produtiva inclusive engajar-se em relacionamentos que permitem a extensão desses recursos além de suas potencialidades unitárias. Disso nascem alianças, redes e outras estruturas superiores ao contexto representado pela simples justaposição de partes e que modelam as respostas às variações no ambiente (MATHEUS, 2001).

Thorelli (1986) parte do conceito de que redes são compostas de duas ou mais empresas envolvidas em relacionamentos de longo prazo, cuja intensidade de interação as coloca como um subconjunto do mercado. Grandori e Soda (1995) definem redes de empresas como modos de organizar atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação entre empresas.

Segundo Knorring e Meyer-Stamer (1988), as redes de empresas nascem do desenvolvimento conjunto de três aspectos ligados à cooperação, que são:

- a) *contrato relacional*, que se projeta em perspectivas de continuidade no longo prazo e se baseia em fundamentos de confiança mútua entre as partes. Este tipo de contrato idealmente se opõe às relações clássicas de mercado *ad hoc* – também referidas como relações “*arms-length*” – e de outras formulações contratuais extensivas também baseadas na opção pela melhor relação custo/benefício;

- b) *trocas formais e informais de informações e aprendizado coletivo* para o desenvolvimento de projetos com vistas ao fortalecimento de cada parte e da relação em si mesma;
- c) *ação coletiva* que pode assumir diversas manifestações, desde que se mantenha organizacionalmente separada dos membros para a provisão de serviços de interesse comum.

A despeito de uma ou outra definição, as redes de empresas são aqui objeto de análise por constituírem um fórum para atividades diretas e conjuntas entre seus múltiplos membros, por interações coordenadas entre si com finalidade não exclusiva de solucionar problemas comuns, desenvolver técnicas e/ou metodologias, alcançar escala de produção ou compartilhar custos e despesas.

Quando se trata de redes e alianças, há várias coisas a serem consideradas. Em primeiro lugar, não existe uma formulação única consagrada para a sua composição. Assim, redes e alianças podem ter configurações horizontais, agregando pares ou competidores entre si que se juntam para empenhar esforços conjuntos, como também compreender relações verticais de fornecimento fundamentado em relações mais sólidas que as transações mercantis ou ambas num composto múltiplo de agentes e indústrias que se relacionam e cooperam normalmente em torno de uma situação regional. Desse último caso, tem-se o exemplo dos distritos industriais italianos que se caracterizam pela multiplicidade e homogeneidade das unidades produtivas dentro de um contexto regional centralizado e de forte proximidade cultural.

Como exemplo de redes verticais, tem-se o caso da Benetton que, praticamente sem participar da execução, controla todas as atividades principais do seu negócio, desde o design e estilo, passando pela tecnologia de produção e culminando com a distribuição em franquias (JARILLO, 1995). Em relação ao detentor da marca, tanto a montante como a jusante, prevalecem relações de exclusividade que, mesmo sem estarem calcadas em contratos jurídicos e formais, determinam um modo de produção peculiar à cadeia que ali se forma, se assemelhando a uma estrutura verticalizada com base no controle e não na propriedade dos meios de produção. Entre as redes horizontais, o interesse do presente trabalho está nos consórcios de empresas, mais precisamente aqueles voltados para as atividades de exportação de seus membros.

#### 4.1. Atributos das redes de empresas

Para Nohria, “mais e mais as organizações estão sendo descritas como redes” (1992, p.1, tradução nossa). Essa crescente importância leva ao reconhecimento das alianças e redes de empresas como instituições multifacetadas que têm como propósito a cooperação, que podem assumir configurações apropriadas às suas funções e que têm características definidas que respondem a contextos superiores que o formado pelo conjunto dos seus membros e, portanto apresentando diferenças importantes entre setores industriais e países em que se desenvolvem (OSBORN e HAGEDOORN, 1997).

Uma das diferenças entre as formas mais verticalizadas de associação entre empresas (como, por exemplo, as *joint-ventures*) de formações em alianças e redes de múltiplos participantes é o fato de que estas últimas, via de regra, envolvem maior incerteza e ambigüidade em termos de riscos. A criação e a captura do valor pelas partes não é possível de ser predeterminada e a evolução do relacionamento é de difícil previsão, pois as posições entre parceiros e rivais se alternam de maneira imprevisível. Assim, a gestão do relacionamento assume uma grande importância na definição dos rumos que serão seguidos após a montagem do projeto inicial.

Para Knorringa e Meyer-Stamer (1988), os alinhamentos em redes de firmas podem assumir formatos variados, mas são passíveis de categorização pelas seguintes dimensões:

- a) *formalidade*, representada na existência de algum instrumento legal que seja fundador e regulador do relacionamento;
- b) *hierarquização* que se verifica pela existência de uma entidade reguladora das ações dos demais participantes;
- c) *horizontalidade/verticalidade* que traduz o tipo de divisão de trabalho dentro da rede. Redes verticais envolvem agentes que entre si mantenham predominantemente relações de compra e venda, em que os papéis de clientes e fornecedores sejam freqüentemente desempenhados pelos mesmos elementos. Redes horizontais são aquelas que agregam firmas que não estabelecem entre si relações de fornecimento mútuo ou então que pelo menos, estas relações não sejam significativas ao alinhamento cooperativo que desenvolvem;

- d) *temporalidade*, determinando à duração do envolvimento cooperativo dentro de um determinado conjunto de objetivos.

Koza e Lewin (1999) argumentam que as redes tendem a ser mais comuns em indústrias caracterizadas pela estabilidade do modelo de negócios, da função de produção e da direção das mudanças de mercado. Nesses casos, a colaboração é formal e a rede é criada intencionalmente para buscar os objetivos estratégicos das empresas membros.

Para Nohria e Eccles (1992) é importante que se diferencie as redes de empresas das redes de conexões multidimensionais e multidirecionais possibilitadas pelos avanços nas tecnologias de informação e telecomunicação. Redes eficientes de empresas requerem toda a facilidade, agilidade, precisão e flexibilidade que estas tecnologias têm para oferecer, mas também “requerem relações ricas, multidimensionais e robustas que podem ser desenvolvidas somente pela interação face-a-face” (p.290, tradução e grifo nossos). Desconsiderar isso é ignorar suas dimensões sociais. A ação coordenada que se desenrola no seio da rede envolve negociações, descobertas, desenvolvimento de confiança e visão de futuro que só ocorrem eficientemente no contexto das interações humanas. Assim, as relações de trocas mediadas por meios eletrônicos não podem e não devem substituir a interação pessoal.

#### **4.2. Intenção estratégica**

A opção por associar-se a um arranjo é também a escolha de um tipo de relacionamento que se pretende com os demais participantes. A funcionalidade estratégica das redes de empresas é enfocada por Koza e Lewin (1998 e 1999) no contexto das opções que a firma tem para adaptar-se ao ambiente e, portanto, subordinada a uma série de variáveis, tais como a cognição gerencial do ambiente, experiências anteriores, práticas dominantes na indústria, propensão ao risco, externalidades, etc, tornando a razão para aliar-se uma questão idiossincrática. Neste sentido, os autores argumentam que há duas lógicas que orientam as firmas a aderirem a arranjos cooperativos, que são, segundo a formulação de March (1991):

- a) *exploração* de velhas certezas, que corresponde à intenção de aprofundar com maior rapidez as capacidades existentes e conseguir melhorias incrementais em eficiências. Visa o aumento na produtividade do capital e dos ativos empregados, melhorar e refinar tecnologias e capacidades existentes, e redução sistemática de custos, entre outras coisas.

O objetivo é obter rendas residuais e avanços em outras capacitações pela extensão dos ativos existentes e competências existentes entre os demais participantes;

- b) *exploração* de novas oportunidades que podem ter efeitos significativos sobre o desempenho da firma, por meio da prospecção de novos horizontes, descoberta de novos campos para a criação de riqueza e obtenção de retornos superiores ao presente. A descoberta é conjunta com pelo menos um parceiro. Envolve inovação, invenção, tomada de riscos, construir novas capacidades, entrar em novas linhas de negócios e investimentos na capacidade de absorção da firma. Os retornos tendem a ser mais distantes no tempo e difíceis de prever.

Para March (1991), o equilíbrio entre estas orientações é fundamental à sobrevivência e prosperidade da firma: a ênfase na exploração que exclui a exploração provavelmente leva à ocorrência de custos de experimentação sem o usufruto de todos os seus benefícios, por gerar muitas novas idéias não desenvolvidas e poucas competências sólidas. Por outro lado, a exploração na ausência de exploração pode levar a uma situação de equilíbrio estável inferior ao nível ótimo. Entretanto, recursos são escassos por natureza, levando as organizações a optarem por uma ou outra orientação quando decidem sobre investimentos alternativos e estratégias competitivas. O alcance de equilíbrio entre exploração e exploração nas decisões estratégicas é difícil pelo fato de que os retornos de ambas as opções diferem tanto em termos de valores esperados, como também em medidas de risco, como variabilidade e tempo de realização.

A partir deste arrazoado, Koza e Lewin (1998) lançam uma série de proposições que resumidamente colocam a formulação estrutural da aliança ou rede em função da intenção estratégica original. Para os autores, em determinadas indústrias, um tipo de orientação prevalece sobre outro e, em ambientes competitivos mais dinâmicos, a incidência de alianças que combinam exploração e exploração será maior do que em ambientes estáveis, onde prevaleceriam as alianças de exploração. Quanto maior a intenção de exploração de uma aliança, mais ela será organizada para refinar o desempenho de seus participantes e, portanto maiores as necessidades de controles de resultado. Por sua vez, quanto maior for a intenção de exploração de uma aliança, mais ela será organizada para produzir objetivos de aprendizado e, conseqüentemente, maiores as necessidades de controles de comportamento e processo.

A questão que naturalmente se segue recai sobre a aplicação de estratégias de exploração em setores maduros – teoricamente com menor campo a descobertas e inovações significativas. Para isso, algumas lições podem ser tiradas dos distritos industriais, em especial os italianos.

#### **4.3. Distritos industriais e a especialização flexível**

Os distritos industriais europeus, particularmente os italianos, talvez sejam a expressão mais evidente de um modelo de organização produtiva que se destaca pelo desenvolvimento de caráter regional que se sustenta em uma malha de cooperação sócio-econômica formada por unidades produtivas predominantemente pequenas capazes de, simultaneamente, prover o mercado com variedade e quantidade, qualidade e presteza na renovação de produtos, estilo refinado e custo mais acessível. Envolvendo empresas de setores econômicos tradicionais e maduros, esses distritos se destacam por terem se estabelecido com a produção de especialidades em hiatos de mercado “negligenciados” pela massificação fordista, desenvolvendo uma dinâmica de produção que os autores denominam de especialização flexível. São grandes redes manufaturas que combinam o uso de técnicas de produção manuais/artesanais (*craft*) com elevada sofisticação tecnológica, que têm como principais alicerces:

- a) orientação para a inovação constante;
- b) equipamentos flexíveis e de uso múltiplo;
- c) trabalhadores habilidosos, e
- d) formação de uma comunidade industrial que define a competição dentro de formas favoráveis à inovação (PIORE e SABEL, 1994).

Beccattini (1990) acrescenta que estes distritos não são uma multiplicidade acidental de empresas, mas uma expressão elaborada da divisão do trabalho que nem é diluída em forma de um mercado genérico nem tampouco concentrada em uma ou poucas firmas, mas que se homogeneíza em sistemas de valores comuns que regulam o trabalho ético, a importância da família, a reciprocidade.

Quanto ao desenvolvimento das regiões que sediam estes distritos de pequenas empresas, Bagnasco (1999) afirma que isso ocorreu sem uma política econômica especial para tais

regiões. Existem leis que são favoráveis à pequena empresa, mas os subsídios disponíveis não representam uma parte importante das transferências do Estado para as empresas. Outros aspectos da política governamental podem ter favorecido as pequenas empresas de alguns setores, mas de nenhuma maneira foi responsável por propiciar essa forma de desenvolvimento. Os poderes locais elaboraram formas de incentivo para promover a pequena indústria, mas intervieram num momento em que o crescimento já tinha sido iniciado e as regiões não foram capazes de aplicar uma verdadeira política econômica regional. Em algumas regiões mais do que em outras, as MPE predominaram e para entender isso deve-se considerar os particularismos sociais e culturais. Beccattini (1999) identificou que os setores industriais mais sujeitos ao agrupamento na Itália são em ordem decrescente: vestuário, móveis, calçado e têxtil. Mas a organização eventual do processo sob a forma de distrito depende menos do produto comercializável do que das características do processo de produção. A concentração das empresas em distritos especializados permite que todos os processos e serviços necessários sejam ali disponíveis. Mas, os distritos se caracterizam por uma proximidade que não é só geográfica, mas social e institucional que atua na difusão de idéias e inovações técnicas, tipos de colaboração, coesão social e consciência coletiva, facilidade e velocidade nas transações entre empresas (SENGERBERGER e PIKE, 1999).

Cocco, Galvão e Silva (1999) destacam a importância do pertencimento regional. Nos distritos industriais italianos, firmas e comunidade formam um conjunto simbiótico no qual há possibilidades de cooperação competitiva. O espaço da produção deixa de ser a fábrica e passa a ser a região, assim como o trabalhador não se sente parte de uma empresa, mas do distrito. Assim, a relação individual com a produção ganha uma conotação pública e traz desdobramentos importantes para o plano da cidadania e do próprio processo cooperativo.

A produção nesses distritos substitui a produção em massa característica do modelo fordista por uma organização que privilegia a diversificação dos produtos finais, a desverticalização da atividade produtiva e o surgimento de novos padrões de divisão de trabalho. Este é o modelo conhecido por especialização flexível, segundo denominação de Piore e Sabel (1994).

A especialização flexível é baseada no uso de equipamento versáteis, no emprego de trabalhadores especializados e na criação de políticas que restringem as formas de competição para aquelas que favorecem a inovação. De certa forma, a disseminação da especialização flexível se assemelha às formas artesanais de produção que foram marginalizadas na 1ª

divisão industrial. Com isso, a produção assegura rápidas respostas às flutuações quantitativas e qualitativas na demanda, bem como a consolidação do conhecimento tácito endógeno à região e a desconcentração produtiva com a difusão dos pequenos e médios empreendimentos (PIORE e SABEL, 1994).

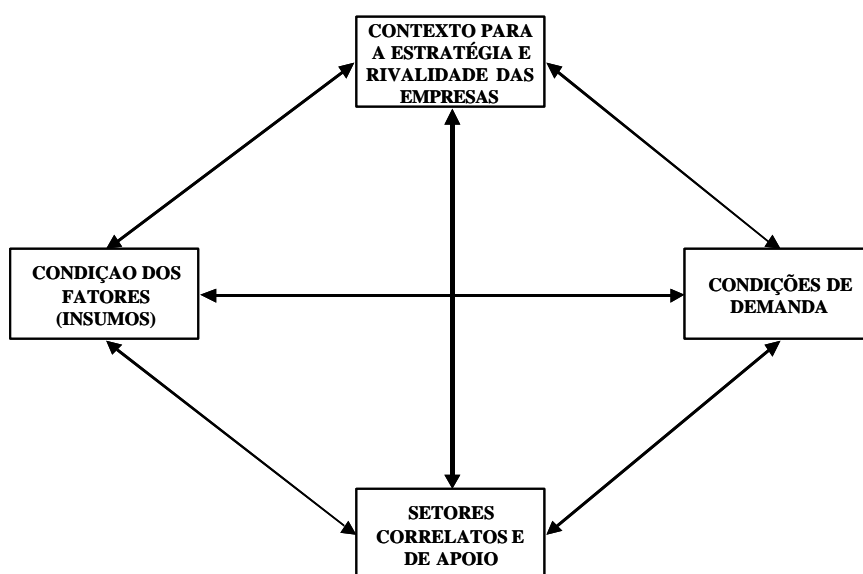
Porter (1999) também valoriza os distritos industriais italianos como exemplos de *clusters* de pequenas e médias empresas especializadas e ressalta aspectos culturais do povo que sente a necessidade de trabalharem em unidades produtivas que se pareça a uma família, onde mantém sua identidade. Porter (1998, 1993, 1999) usa o termo *cluster* para referenciar as aglomerações industriais geográficas que oferecem condições particulares de estímulo aos fatores de vantagem competitiva das empresas. Essas concentrações comportam uma gama de empresas e outras entidades relacionadas à “vocalção” regional, como por exemplo, fornecedores de insumos especializados e de infra-estrutura, componentes, máquinas, serviços e firmas em setores relacionados ou complementares, firmas de indústrias a jusante e outras instituições especializadas em treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. Finalmente, muitos clusters envolvem associações de comércio e outros corpos coletivos de representação dos seus membros. Mas para o autor, a importância dessas aglomerações surge do favorecimento que a interconexão entre esses agentes oferece à competição entre as firmas nelas situadas.

A competitividade para Porter (1998, 1993, 1999) se fundamenta na interação de quatro elementos: condições dos fatores de produção (inputs básicos); condições da demanda e indústrias de suporte relacionadas e o ambiente empresarial. É o modelo do “diamante” conforme ilustrado no Esquema 2. A interconexão desses fatores cria o ambiente nacional em que empresas surgem e desenvolvem sua competitividade. Para Porter (1993) a vantagem competitiva é criada e se alimenta da rivalidade. A prosperidade não surge de dotações naturais de um país ou região, nem de sua força de trabalho, condições macro-econômicas, mas da capacidade da indústria de se inovar e de se aperfeiçoar. Segundo este modelo, a competitividade é determinada pela interação dos quatro elementos determinantes do ambiente no qual a empresa opera, como resumido a seguir.

As condições dos fatores de produção, tais como trabalho, terra, recursos naturais, capital, infra-estrutura, etc determinam o fluxo do comércio. Uma nação vai exportar os bens que mais utilizam os fatores que ela é relativamente bem dotada e que são criados na dinâmica de



interação com os demais fatores. As condições de demanda são importantes na medida em que oferecem definição clara sobre as necessidades emergentes dos clientes e em que compradores exigentes pressionam as empresas a acelerar as inovações e a atingir vantagens competitivas mais sofisticadas que seus concorrentes. Indústrias correlatas e de apoio, tais como fornecedores domésticos, centros de pesquisa e desenvolvimento, proporcionam sinergias vantajosas que podem ser auxiliadas pela proximidade. E, por fim, o ambiente empresarial que dão contexto para estratégia e rivalidade das empresas. A rivalidade doméstica tem um poderoso efeito estimulante sobre todas as outras condições, pois rivais locais disputam sistematicamente em direção a aperfeiçoamentos variados que representem a excelência dentro da indústria. O êxito de um concorrente doméstico estimula os demais e também, ironicamente, empurra as empresas locais a avançar em outros mercados. (PORTER, 1993).



Esquema 2: Modelo do diamante de Porter

As unidades pertencentes a um cluster estão geralmente ligadas através de relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns, etc). Subjacente à operação do diamante e ao fenômeno do agrupamento está o intercâmbio e fluxo de informações sobre necessidades, técnicas e tecnologia entre compradores, fornecedores e indústrias correlatas. Quando esse intercâmbio ocorre ao mesmo tempo em que é mantida a rivalidade intensa em cada indústria separadamente, as condições de vantagem competitiva são as mais férteis. Formam-se externalidades, ou seja, fatores de vantagem que se situam fora

do âmbito das firmas individuais e ligadas ao dinamismo do ambiente em que estão inseridas, como por exemplo, o conhecimento tácito sobre materiais, produtos e processos e a especialização da força de trabalho.

A combinação da concentração geográfica e a rivalidade interna podem transformar o diamante num sistema: a rivalidade interna porque promove o aperfeiçoamento de todo o complexo de atores e a concentração geográfica porque eleva e amplia as interações dentro do diamante. Assim, os determinantes de vantagens individuais se combinam num sistema dinâmico.

Assim, para Porter (1998, 1993, 1999) os *clusters* são fundamentalmente um sítio de competição e disso tiram as suas forças competitivas. É da rivalidade entre as empresas que se instiga a inovação e o aprimoramento técnico e tecnológico. No entanto, o autor reconhece que as relações entre empresas são importantes não somente para suas eficiências individuais, mas para a melhoria da produtividade de toda a localização particular. O relacionamento próximo dos agentes oferece vantagens nos custos de informação e transação. Acentuam-se as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque.

Embora encontre respaldo nas formulações clássicas de Adam Smith para explicar a divisão internacional do trabalho em função das riquezas naturais de cada nação, as aglomerações espaciais permanecem importantes mesmo na atualidade quando as vantagens tiradas da natureza ficam menos importantes em um cenário de globalização. Na economia moderna baseada no conhecimento, os aglomerados cumprem uma função mais ampla e dinâmica que não se limita a gerar vantagens de custo na obtenção de insumos de produção, mas que se estende à diferenciação de produtos que se aprimora a partir da concentração de habilidades altamente especializadas, de conhecimento e de uma malha institucional que fomente o espírito inovador.

Knorringa e Meyer-Stamer (1988) afirmam que a existência de concentração geográfica de firmas não significa necessariamente que exista cooperação entre elas, pois isso pode ser apenas o resultado de uma distribuição desigual de fatores de produção, de externalidades

positivas e mesmo de eventos históricos. Nesse ponto, os autores propõem haver uma diferenciação entre os simples aglomerados e os distritos industriais. Para se elevar a esta última condição, é necessário transitar de uma perspectiva de ganhos estáticos para ganhos dinâmicos, ou seja, deslocar-se das vantagens competitivas apenas derivadas das economias externas para incluir processos de ação conjunta conscientemente perseguida. Meyer-Stamer (1999) cita o exemplo do caso da produção moveleira em São Bento do Sul (RS), que mesmo sendo uma região expressiva nas exportações brasileiras do setor em 1996, apresentava pouca mobilização do empresariado local para estimular a cooperação e a ação coletiva ao lado de indicadores de comportamento predatório entre si. Na mesma direção seguem as conclusões da nota técnica sobre o pólo têxtil e de confecções de Nova Friburgo (RJ) do projeto “Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais”. Os pesquisadores identificaram baixo nível de cooperação e que ocorre muito em razão de fatos históricos e culturais (LA ROVERE *et al*, 2000). Campos, Cario e Nicolau (2000) a respeito do arranjo produtivo têxtil e de vestuário do Vale do Itajaí (SC), avaliam que embora exista algum grau de cooperação nas interações dentro daquele aglomerado, não é isso o que caracteriza as relações entre os seus agentes econômicos. Os autores encontraram uma situação em que os processos de desverticalização ocorreram com base apenas no fluxo de terceirização de atividades das médias para as pequenas empresas por relações estabelecidas em concorrência de preços.

Piore e Sabel (1993) e Porter (1993), assim como outros autores (BECCATTINI, 1990 e 1991; GURISATI, 1999, PANICCIA, 1998) fazem referência e reverência às teorias de Alfred Marshall que, já no final de século XIX preconizava a relevância das economias proporcionadas pelos aglomerados industriais, decorrentes de externalidades à produção, conforme apresentado em breve síntese a seguir.

#### **4.4. A economia Marshalliana**

Pertencente à chamada economia neoclássica, Marshall sustenta uma posição em favor à contextualização da ciência econômica ao ambiente real e presente. O prefácio da primeira edição do seu livro “Princípios de Economia: Tratado Introdutório” (1890) editada pela primeira vez em 1890, começa com a seguinte frase: “as condições econômicas estão em constante mudança e cada geração encara os problemas de seu tempo de uma forma que lhe é peculiar” (p.3).

Para Marshall, o dinamismo industrial vem de fatores como a flexibilidade de “se acomodar facilmente com qualquer mudança nos detalhes do trabalho executado” (p.185), criatividade, versatilidade, qualidade e confiança, que são virtudes necessárias em toda e qualquer ocupação, a serem complementadas pelo conhecimento técnico e específico de materiais e processos.

Ele refuta a concepção do *homo economicus* como alguém que procura “obter ganhos pecuniários movido por impulsos mecânicos e egoístas” (p.4) e valoriza a ação ética e altruísta na atividade econômica. No referido trabalho, ele demonstra sem parcimônia sua fé na evolução na capacidade do homem moderno agir desinteressadamente em um grau superior ao dos seus ancestrais: “o homem não é mais desonesto do que o foi” e “é a deliberação e não o egoísmo a característica da era moderna” (p.26). Reconhece, porém, que o trabalho desinteressado, altruísta e completamente desvinculado de individualismo pertence a um mundo visionário e irreal, no qual caberiam apenas homens perfeitamente virtuosos.

Neste sentido, ainda que a concorrência lhe sugira uma condição inferior à plena cooperação de trabalho não egoísta e voltado unicamente para o bem público, ela pertence ao campo das “imperfeições ainda imanentes da natureza humana” e não deve ser proscrita até que se verifique se “a restrição da concorrência não seria mais anti-social nos seus resultados do que a própria competição” (p.28).

Marshall argumenta que é na manufatura que se observa melhor as vantagens da produção em larga escala que decorrem do uso otimizado da mão-de-obra, das máquinas e dos materiais. Ele reconhece as vantagens da grande empresa sobre as de menores portes, principalmente no que diz respeito ao uso e aperfeiçoamento da maquinaria, ao poder de barganha junto ao mercado fornecedor e ao acesso à mão-de-obra especializada. Além disso, a grande manufatura permite que seu dirigente se dedique a questões mais estratégicas, sem a necessidade de envolvimento em detalhes operacionais, que podem ser delegados a gerentes altamente qualificados. Já o pequeno empresário, ainda que se beneficie do maior controle direto que pode exercer sobre o seu negócio e a custos menores, tem que lidar com limitações de capacidade e de tempo para manter-se igualmente conectado à essa esfera “superior” de decisão.

Na sua visão, o crescimento de uma firma requer que sejam satisfeitas duas condições de tendências antagônicas. Excetuados alguns casos, são poucas as indústrias em que as *economias internas* conseguidas com aumentos da produção acompanham uma *fácil comercialização* desses produtos. Se as economias internas são grandes, a comercialização se vê sempre ameaçada pela grande quantidade de concorrentes. Quando isso não ocorre, normalmente é porque os bens se enquadram como especialidades, com possibilidades restritas de mercado. Assim, Marshall antecipa a saturação de mercado como um fator limitante ao crescimento da rentabilidade obtida pela produção massificada. E também argumenta que em algumas indústrias estas vantagens desaparecem tão logo a firma atinja um tamanho moderado, “de modo que uma grande fábrica nada mais é que a reunião de diversas fábricas sob um mesmo teto” (p.241).

Nesse ponto, a proximidade das empresas por atuar de maneira interessante como meio de favorecer e difundir a especialização. Em suas palavras, “os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar” (p.234), os conhecimentos se disseminam de maneira natural e incontrolável, apura-se o senso crítico sobre o objeto do trabalho, avanços técnicos, tecnológicos e organizacionais, a inovação é instigada e o processo inovador se põe em movimento. Cria-se com isso uma oferta abundante de mão-de-obra qualificada e crescem as oportunidades de negócios de suporte à indústria. Em suma, geram-se economias externas que se sobrepõem às internas e, portanto, convém a todos que compartilham aquele ambiente que os avanços na indústria se desprendam de comportamentos estreitos.

Especificamente no tocante à cooperação, Marshall a entende como uma forma de lidar com os problemas complexos da direção de negócios, evitando tanto as deficiências de profissionalismo dos negócios familiares, como as dificuldades próprias às sociedades anônimas, em que os acionistas que assumem os riscos nem sempre conseguem julgar adequadamente se o negócio está sendo bem administrado. Nesse sentido, as associações cooperativas representam uma conciliação de interesses: os colaboradores cotistas são os empregadores e chefes dos seus próprios gerentes profissionais. Adverte o autor que as formas cooperativas de organização bem sucedidas oferecem aos seus colaboradores a oportunidade de “aprender praticamente a dirigir uma empresa, a ganhar a confiança dos outros e, pouco a pouco, atingir posições em que suas aptidões comerciais sejam aproveitadas” (p.260).

#### **4.5. O que se aprende de alianças, redes, clusters para os consórcios objeto de pesquisa?**

Anteriormente, verificou-se que indústrias tradicionais e maduras se estabelecem muito bem em formas articuladas de pequenas unidades produtivas. Os setores têxtil e de vestuário– “a mais madura das indústrias maduras” (PIORE e SABEL, 1994, p.213, tradução nossa) – estão entre os que na Itália apresentam maior índice de concentração regional em distritos (BECATTINI, 1999).

As análises encontradas na literatura fazem uma defesa desses distritos como forma de organização produtiva na qual destaca-se a ação cooperativa entre os agentes econômicos. Elas também privilegiam sobremaneira os particularismos sociais e culturais dessas regiões. Como propõe Beccattini (1999), o desenvolvimento dos distritos é dependente da fusão entre a população das pequenas empresas com as pessoas que vivem no mesmo território, o qual deve oferecer valores sociais e instituições apropriadas para um processo de industrialização de baixo para cima.

Não se pretende tratar todo e qualquer arranjo cooperativo como um distrito industrial canônico porque, como afirma Paniccia (1998), este modelo “só pode ser encontrado em poucos sistemas locais e em certos períodos de tempo. O modelo de distrito industrial não está sempre associado com um desempenho superior e outras tipologias de sistemas locais podem mostrar resultados até melhores” (p.667, tradução nossa).

O propósito deste capítulo é observar os distritos no que eles têm de especial: a forma como as empresas se reúnem e organizam (SENGERBERGER e PIKE, 1999). Os distritos englobam as diversas atividades necessárias para o desenvolvimento, a fabricação e a comercialização de um produto. Quando bem coordenado esse processo vertical de produção pode combinar os benefícios da especialização flexível às vantagens próprias de um grande empreendimento em que todas as funções essenciais dos negócios estão integradas, como defendido por Marshall (1982). Juntas, a especialização e a integração impulsionam a eficiência e a qualidade, mantendo ao mesmo tempo, a independência das unidades. Os escritórios de exportação distritais representam bem isso. A exportação exige vastos conhecimentos técnicos e jurídicos; de normas internacionais, procedimentos legais, etc. Para uma firma isolada, manter-se a par de tudo isso poderia representar uma tarefa inexecutável. E,

novamente retornando a Marshall (1982), a opção cooperativa de empreendimento permite àqueles que detêm a aptidão de satisfazer o mercado com produtos empreender num campo em que não possuem todos os conhecimentos necessários, exercendo controle direto e se beneficiando do aprendizado devolutivo que a atividade lhes proporciona.

Orborn e Hagedoorn (1997) criticam as análises da funcionalidade dos arranjos cooperativos que mantêm o foco na identificação das contribuições que oferecem à estratégia de cada membro. Na opinião dos autores, este tipo de enfoque falha em captar as capacidades e limitações associadas a cada modalidade de arranjo. Consoante a isso, Mathews (2001) argumenta que a significância econômica das redes de empresas é que elas geram capacidades coletivas de adaptação às mutações do ambiente. A chave organizacional para o seu sucesso depende do entendimento de que o desempenho não depende da otimização de cada recurso produtivo isolado, nem a competitividade é promovida pelas empresas individualmente, mas em relação ao conjunto que se forma.

No entanto, a firma é anterior à rede e a busca de formas de atuação estratégica fundamentalmente se motiva pelo desejo de consolidar a competitividade e o fortalecimento da firma individual como um agente econômico. É importante ter em mente que as redes de empresas como opção estratégica partem de princípios fundamentais como a limitação de escopo a um conjunto pré-estabelecido de atividades e a manutenção da autonomia das partes em todas as demais. É assim que se viabiliza a coexistência de cooperação e colaboração no seio do mesmo grupo. É nessa ambivalência que reside tanto a “via superior” defendida por Sengerberger e Pike (1999) como interpretações mais céticas de que a colaboração engendra uma outra forma de competição em que parceiros simultaneamente disputam para aprender novas habilidades e capacidades uns dos outros pelo trabalho conjunto (LEI e SLOCUM 1992).

Portanto, há sentido em se enxergar uma dose de instrumentalidade nos alinhamentos cooperativos para alcançar objetivos individualmente divisíveis entre os seus membros. Para o universo de empresas caracterizadas pelo reduzido porte e conseqüente limitação de recursos, esses alinhamentos representam uma possibilidade de superarem as condições que lhes são desfavoráveis, como será apresentado a seguir.

## 5. MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)

Pretende-se neste capítulo uma breve caracterização do que é MPME, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas apenas contribuir ao entendimento das razões pelas quais as MPME crescem em importância no Brasil e no mundo. Além disso, pretende-se abordar os aspectos que recomendam políticas públicas adequadas aos empreendimentos de menor porte e dentre elas as que fomentam iniciativas de cooperação e associativismo.

Desde a segunda metade do século XX, notadamente a partir dos anos 1980, as MPME passaram a receber maior destaque junto às instituições oficiais e ao meio acadêmico. Mas, conforme já brevemente mencionado, Piore e Sabel (1984) lembram que apesar da dominância do modelo da grande indústria e da produção massificada que dominou a orientação estratégica até meados do século XX, a pequena unidade industrial – em termos de porte de capital e de volume de produção – na verdade sempre resistiu aos prognósticos negativos. Isso porque a produção em massa é a criação de bens genéricos via recursos especializados. E, portanto, sendo os recursos especializados, eles não oferecem escala para serem produzidos em grande quantidade, desenvolvendo um paradoxo intrínseco, denominado de dualismo industrial. Não obstante, algumas classes de produtos também resistiram à imposição das produções massificadas por apresentarem demandas muito voláteis e/ou estreitas, gerando mercados demasiadamente incertos ou pequenos para a aplicação dos ganhos de produtividade por aumento de escala de produção. Tais condições econômicas preservaram ao longo do tempo um espaço, ainda que marginal, à atuação de empresas não dependentes de reduções de custos por aumento de escala de produção. Mas, tanto o dualismo industrial como a persistência de nichos isolados da lógica dominante foram sempre considerados complementares à produção massificada, e subordinados aos ritmos de progresso e inovação ditados pelas grandes empresas verticais.

Mas a visão que privilegiava a grande empresa verticalizada e a produção em massa como paradigmas da organização industrial, cede espaço a uma certa exaltação às MPME por reunirem uma série de características mais adequadas ao ambiente econômico que se delineia a partir dos avanços sociais, políticos e tecnológicos que marcam a história desde então. A diminuição do papel do Estado em diversos países no leste europeu e da América Latina, a integração europeia e a formação de blocos de cooperação econômica em diversas partes do globo terrestre, os avanços em telecomunicações e microinformática e a globalização de



mercados são fatores que transformam o cenário competitivo internacional. Surgem novos atributos de valor decorrentes da flexibilidade e do dinamismo das empresas.

O dinamismo das MPME como pólo gerador de empregos nas décadas de 1970 e 1980 foi decisivo para tirá-las da categoria de empresas com sobrevivência duvidosa e colocá-las entre as prioridades de incentivo pelos formuladores de políticas públicas preocupados com a diminuição dos postos de trabalho nas grandes empresas. Essa revalorização das MPME ocorreu em parte pela crise do fordismo. Por outro lado, a introdução de tecnologias micro-eletrônicas e de informação na produção industrial, as oscilações qualitativas e quantitativas da demanda, e a crescente agregação de serviços à produção favoreceram a emergência de novas maneiras de se organizar a estrutura produtiva, como a especialização flexível, a articulação com grandes empresas via terceirização, a revitalização de economias regionais como os distritos industriais europeus e até mesmo a emergência das *sweat-shops* asiáticas. (VEIGA, MACHADO e CARVALHO JR., 1988).

Entretanto, essa revitalização do papel das MPME na economia moderna não parece estar completa, já que persistem grandes assimetrias na geração de condições de sobrevivência do pequeno empreendimento. Assim, a UNCTAD (1998a) convida a comunidade internacional e a sociedade civil a promoverem maiores oportunidades ao pequeno empreendimento, bem como a cooperação entre empresas. Sugere-se uma linha de consenso de que as formas associativas e de cooperação entre empresas são especialmente benéficas para o pequeno negócio, por oferecerem mais oportunidades de elevar seu potencial competitivo pela geração de economias de escala e de escopo e, assim, penetrar no mercado global. A cooperação entre firmas é vista como uma resposta para as MPME solucionarem uma boa parte dos problemas decorrentes de suas maiores fraquezas: isolamento e carência de recursos (UNCTAD, 1998b).

### **5.1. Conceituação de micro, pequena e média empresa**

Não existe um critério unânime para definir o que é micro, pequena e média empresa, nem no Brasil como tampouco em outras partes do mundo. Basicamente, do ponto de vista quantitativo, são três as métricas clássicas mais usadas para esta definição: número de empregados, faturamento anual e valor do patrimônio líquido ou do capital. Alguns países, como o Uruguai, Espanha, Itália, Reino Unido, Coreia do Sul e Japão, usam o valor total dos ativos/balanço ou participação de grande empresa no capital da MPME, em adição ou

alternativamente aos critérios iniciais (MDIC, 2002). A heterogeneidade desses conceitos se explica pelo fato de que eles refletem os objetivos específicos das instituições interessadas nesse enquadramento, de que são exemplo os governos e seus órgãos oficiais, instituições financeiras públicas ou privadas, sindicatos profissionais, de classe e outros órgãos de representação setorial. Frequentemente, os critérios acima também são ponderados pelo tipo da atividade econômica ou mesmo pelo setor industrial a que as empresas pertencem. Isso se deve ao fato de que determinados indicadores – como a intensidade de capital, o índice de aplicação tecnológica e de mão-de-obra qualificada, entre outros – têm pesos significativamente diferentes nas diversas atividades produtivas, de modo que mesmo o uso de critérios múltiplos não é suficiente para dar uma completa caracterização do que é ou não micro, pequeno ou médio negócio.

No Brasil, há várias bases legais para qualificar uma empresa entre micro, pequena e média (ou grande, por exceção), das quais as mais importantes são os Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES (Lei nº 9.317/96), sendo que ambos usam o critério da receita bruta anual. A Lei 9.841/99 dispõe sobre questões administrativas, trabalhistas, previdenciárias e de crédito, e as matérias tributárias são tratadas na lei do SIMPLES. Os parâmetros definidos pelo Mercosul são mistos e se aplicam ao apoio creditício à exportação. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE se baseia no critério de número de empregados. Uma compilação de todos esses critérios encontra-se na Tabela 2.

Todos estes critérios são quantitativos. Há outros, talvez mais importantes, de natureza qualitativa que podem discriminar as MPME pela baixa formalização das atividades, pela gestão pessoal ou familiar, baixa capacidade de acesso a linhas de financiamento e crédito, etc. Uma empresa pequena em número de empregados segundo os critérios do SEBRAE, por exemplo, mas que participa de um grupo econômico, não pode ser considerada pequena, pois desfruta de todos os benefícios de uma grande empresa. De fato, o Mercosul determina que as MPME não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos e a União Européia estabelece o critério de independência, que corresponde à participação do capital ou dos direitos a voto detidos por uma ou várias empresas que não sejam MPME, que nos casos de pequenas e médias empresas não pode ser superior a 25% e para as micro empresas, tal participação não pode existir.

Tabela 2 – Critérios de enquadramento das MPME vigentes no Brasil

Tabela 2 – Critérios de Enquadramento das MPME Vigentes no Brasil						
	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Mercosul <sup>(a)</sup>						
Nº Empregados	1 a 10	1 a 5	11 a 40	6 a 30	41 a 200	31 a 80
Receita Bruta/Ano (US\$)	400 mil	200 mil	3.500 mil	1.500 mil	20.000 mil	5.000 mil
Receita Bruta/Ano (R\$)	720,44 mil	360,22 mil	6.303,85 mil	2.701,65 mil	---	---
Estatuto MPME <sup>(b)</sup>						
Receita Bruta/Ano (R\$)	433.755,14		2.133.222,00		---	
SIMPLES <sup>(c)</sup>						
Receita Bruta/Ano	120.mil		1.200.mil			
FGPC <sup>(d)</sup>						
Receita Bruta/Ano (R\$)	900 mil		7.875 mil		45.000 mil <sup>(e)</sup>	
SEBRAE						
N ° Empregados	0 a 19	0 a 9	20 a 99	10 a 49	100 a 499	50 a 99

FONTE: MDIC, 2002

Notas: <sup>(a)</sup> Em conformidade Decreto 3474 de 19/05/2000<sup>6</sup>.

<sup>(b)</sup> Conforme Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, e Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004

<sup>(c)</sup> Conforme Lei nº 9.732, de 11 de dezembro de 1998

<sup>(d)</sup> Conforme Decreto nº 3.889, de 17 de agosto de 2001<sup>7</sup>.

<sup>(e)</sup> Que exporta ou fabrica insumos p/ mercadorias destinadas à exportação

## 5.2. Características gerais

Ao lado dos critérios quantitativos e qualitativos vistos acima que definem o porte do empreendimento, encontra-se uma série de fatores que, dada a sua universalidade, formam um quadro mais completo para se definir e entender o universo das MPME. Há o reconhecimento explícito de que as empresas deste segmento são um dos principais direcionadores do desenvolvimento econômico, refletindo o estímulo à iniciativa privada e ao empreendedorismo de um país. Caracterizam-se pela flexibilidade de adaptação às variações de mercado, pela alta capacidade empregadora e pela contribuição à criatividade e à diversificação da atividade econômica, justificando assim que os governos atuem em favor da criação de um ambiente favorável a tal padrão de empreendimento (UNCTAD, 2002).

<sup>6</sup> De acordo com o do Art.13 § 2º do Decreto n º 3474 de 19/05/2000, os valores limites de enquadramento serão alterados pelo MDIC com base nos parâmetros de classificação do MERCOSUL.

<sup>7</sup> FGPC - Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade destinado a prover recursos para garantir o risco das operações realizadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e pela Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME com microempresas e empresas de pequeno porte.

Tais características são também interpretadas como possíveis fontes de vantagens no cenário econômico atual. Desemprego, necessidade de constante renovação, instabilidade de mercado e alterações nos padrões de concorrência internacional são temas generalizados, que afetam todas as economias nacionais. Os avanços da tecnologia de informação e da globalização econômica mundial conduzem à disseminação incontrolável do conhecimento técnico e gerencial, fortalecendo uns e ameaçando outros. Os antigos fatores de competitividade se alteram: os serviços ganham maior importância na composição de valor de bens e serviços, e a atividade industrial assiste a um processo de progressivo dismantelamento das vantagens associadas à grande produção verticalizada. Com isso, as microempresas e as empresas de pequeno porte assumiram grande importância em algumas economias nacionais, respondendo por grande parte da geração de emprego e renda.

Neste ponto, Powell (1987) coloca a seguinte questão: se a simplicidade das empresas menores as torna mais adaptáveis ao contexto de mudança do ambiente e, portanto, mais adequadas ao cenário atual, por que elas não superam os resultados atingidos pelas grandes empresas? Contribui o autor com duas explicações para tal questionamento. Em primeiro lugar, há casos em que as grandes empresas não se adaptam porque não precisam fazê-lo, dadas certas condições de proteção regulatória, domínio de mercado ou posicionamento em mercados estáveis. Além disso, “embora pequenas organizações são capazes de adaptar suas estruturas internas mais rapidamente a condições ambientais mutantes, uma organização em mudança é provavelmente mais vulnerável a choques ambientais” (p. 80, tradução nossa).

Na mesma medida em que a globalização dos mercados é uma convocação irrecusável à adaptação a padrões internacionais de competitividade, se fazem valer as dificuldades sentidas pelas MPME que, aliás, também lhes são características em âmbito mundial. Conforme mencionado no caput deste capítulo, este segmento da economia tem com principais fraquezas o isolamento e a carência de recursos. Uma pesquisa na Comunidade Européia revela que as maiores dificuldades apontadas por micro, pequenos e médios empresários são, em ordem decrescente de importância: falta de escala na negociação com fornecedores, carência de mão-de-obra qualificada, acesso ao financiamento, regulamentação administrativa, infra-estrutura, implementação de novas tecnologias e de novas formas de organização e gestão da qualidade. Em outras palavras, estas empresas freqüentemente não têm os recursos necessários para enfrentar os novos desafios, tecnologias e requerimentos regulatórios que decorrem da

crescente pressão competitiva gerada pela expansão de mercados impelida por avanços e inovações tecnológicas (SNIJDERS e VAN DER HORST, 2004).

A pequena estrutura implica uma baixa retaguarda de capital relativa à média da indústria e, com isso, o potencial de risco se eleva. Portanto, as dificuldades ao acesso ao financiamento tornam-se comuns, tanto para capital de giro como para o investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. A limitação de recursos também compromete a sua atratividade para a contratação de mão-de-obra qualificada, principalmente para funções gerenciais. Como consequência, encontram-se entre as MPME demografia elevada e altas taxas de natalidade e de mortalidade. De fato, segundo Pereira e Faria (2003), 53% dos estabelecimentos existentes no Brasil em 2000 e 70% das empresas criadas no Brasil entre 1996 e 2000 tinham entre um e quatro empregados. Segundo o SEBRAE ([200? a]), 49,4% das MPME são descontinuadas após dois anos de criação, percentual que sobe para 59,9% após um período de quatro anos.

Completam esse quadro característico a forte incidência de administração familiar; poder decisório centralizado e baixa distinção entre pessoa(s) física(s) e jurídica; registros contábeis imprecisos; informalidade e falta de profissionalismo nas práticas administrativas e operacionais; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte (IBGE, 2003b).

### **5.3. A importância das MPME**

Apesar de todas essas dificuldades, os pequenos empreendimentos têm indicadores relevantes quanto à sua participação nas economias ao redor do mundo. Alguns dados ilustram esta afirmação:

- a) México: juntas, as micro, pequenas e médias empresas empregam o equivalente a 65% da mão-de-obra mexicana (MDIC, 2002);
- b) União Européia: no ano de 2003, as MPME eram pouco menos de 20 milhões. Destas, 92% eram micro (entre 0 e 9 empregados) e 7% pequenas (entre 10 e 49 empregados). Absorviam cerca de dois terços do emprego total dos 19 países membros – 97,4 milhões de pessoas (SNIJDERS e VAN DER HORST, 2004) e exportavam em média 13% da sua produção, medida em termos de valor;

- c) Itália: Estimativas mais recentes apontam para a existência de 165 mil MPME exportadoras, responsáveis por cerca de 38% da exportação total do País (MDIC, 2002);
- d) China: até meados de 2001, eram cerca de oito milhões de pequenos e médios empreendimentos em atividade na China, correspondendo a aproximadamente 99% do total de empresas chinesas, de 60% do PNB e 40% do faturamento e da arrecadação fiscal, respondendo por 75% da oferta de emprego naquele país (MDIC, 2002);
- e) Estados Unidos: as MPME representam 99,7% dos empregadores daquele país que produzem mais de 50% do produto interno bruto (exceto agrícolas) e empregam 50% da mão de obra do setor privado; 97% dos exportadores de bens americanos são pequenas e médias empresas americanas (*US SMALL BUSINESS ASSOCIATION* – SBA, 2004).

O papel que as MPME desempenham dentro da estrutura produtiva da economia brasileira, também se explica em razão da sua grande demografia e do expressivo volume do pessoal ocupado. Embora seja nas atividades comercial e de serviços que se observa a maior predominância das MPME, elas apresentem participação substantiva também no setor industrial. Ressaltam-se os principais resultados apresentados pelos dados estatísticos do IBGE, conforme Tabela 3. Como pode se ver, o percentual de grandes empresas no Brasil é inferior a 0,5% e aproximadamente 56% da mão-de-obra total e 47% dos trabalhadores industriais no Brasil em 2001 estavam empregados em empresas de micro e pequeno portes.

Tabela 3 – Número de empresas e pessoas ocupadas no Brasil por porte e setor de atividade em 2001 – Em milhares

Atividade	N ° de	Micro		Pequena		Média		Grande		Total
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Indústria	empresas	535	90,8	44	7,5	8	1,4	2	0,3	589
	pessoas	1.846	24,1	1.755	22,9	1.614	21,0	2.452	32,0	7.667
Comércio	empresas	2.213	95,5	98	4,2	5	0,2	3	0,1	2.319
	pessoas	4.337	58,6	1.645	22,2	315	4,3	1.105	14,9	7.403
Serviços	empresas	1.604	92,9	103	5,9	10	0,6	10	0,6	1.727
	pessoas	2.986	27,7	1.933	17,9	696	6,4	5.173	48,0	10.788
Total	empresas	4.353	93,9	245	5,3	23	0,5	15	0,3	4.635
	pessoas	9.169	35,5	5.333	20,5	2.625	10,2	8.730	33,8	25.857

Fonte: IBGE; Elaboração SEBRAE ([200? a]). Obs: Não incluídos os órgãos governamentais.

A ratificação da importância das MPME como geradoras de emprego formal pode ser feita por outro dado importante: segundo informativo do BNDES, entre 1999 e 2000, 4.887 grandes estabelecimentos sobreviveram e apresentaram uma redução líquida de 122 mil postos de trabalho, enquanto que as 1.233,6 mil empresas com um a quatro empregados existentes em 2000 foram responsáveis pela contratação líquida de 107 mil trabalhadores naquele ano. Quando considerados juntos os estabelecimentos até 499 empregados, a variação líquida de pessoal empregado em 2000 foi de 262 mil (NAJBERG, PUGA e PEREIRA, 2003).

A grande incidência de pequenos negócios no Brasil lhes confere um papel de destaque mundial quanto à capacidade empreendedora interna. A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, mede o empreendedorismo em 31 países do mundo e tem identificado um forte movimento empreendedor no Brasil em relação aos demais países avaliados. Uma outra pesquisa sobre empreendedorismo organizada pela *Babson College* (EUA) e pela *London Business School* (GBR), cujos trabalhos no Brasil são coordenados pelo SEBRAE e o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná – IBQP, aponta em 2000 o Brasil como o primeiro colocado, caindo para a 5ª, em 2001 e 6ª em 2003. Essa pesquisa adota o conceito de empreendedorismo como sendo “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas”. Segundo o SEBRAE ([200? c]), a pesquisa mostrou que no Brasil em 2003, a motivação empreendedora baseada na percepção de uma “oportunidade de negócio” (53%) superou o motivo “necessidade de geração de renda em situação de alto desemprego” (47%).

#### **5.4. Potencial exportador das MPME brasileiras**

Observam Puga e Markwald (2002) que em 2000 a base exportadora de empresas industriais de porte médio e superior eram razoavelmente altas, como pode ser observado na Tabela 4. Do total de unidades industriais de grande porte, 86,5% eram exportadoras, qualificação atingida por pouco menos de 41% das empresas medianas, restando menor espaço para expansão nestes segmentos de porte.

Merece atenção também o fato de que, em 2000, os exportadores nacionais correspondiam a apenas 0,7% do setor privado nacional e 4,3% das empresas industriais. Quando as micro empresas são excluídas do universo de análise, essas participações sobem para 5,7% e 19,4%, respectivamente.

Tabela 4 - Base exportadora (X) e base produtiva (P) por porte e ramo de atividade – Brasil (2000)

	Industriais			Agropecuárias			Comerciais Serviços e Outras			Total		
	Base X	Base P	X / P	Base X	Base P	X / P	Base X	Base P	X / P	Base X	Base P	X / P
<b>Micro</b>	2.964	205.153	1,4%	129	242.957	0,1%	3.956	1.586.549	0,2%	7.049	2.034.659	0,3%
<b>Pequena</b>	3.891	31.399	12,4%	107	5.635	1,9%	720	90.090	0,8%	4.718	127.124	3,7%
<b>Média</b>	2.833	6.976	40,6%	69	736	9,4%	236	17.669	1,3%	3.138	25.381	12,4%
<b>Grande</b>	953	1.102	86,5%	34	137	24,8%	124	3.887	3,2%	1.111	5.126	21,7%
<b>Total</b>	10.641	244.630	4,3%	339	249.465	0,1%	5.036	1.698.195	0,3%	16.016	2.192.290	0,7%
<b>Exceto micro</b>	7.677	39.477	19,4%	210	6.508	3,2%	1.080	111.646	1,0%	8.967	157.631	5,7%

Fonte: RAIS 2000 (preliminar) e SECEX/MDIC, *apud* PUGA e MARKWALD (2002).

O SEBRAE em parceria com a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX realizou um levantamento do desempenho exportador nacional por porte de empresa entre 1998 e 2003. O conceito adotado combina o critério tradicional do SEBRAE para indústrias com o volume de exportação da empresa, de forma que a micro-empresa é aquela com até 19 empregados e esporta até US\$300 mil anualmente; e pequena empresa corresponde às unidades que possuem entre 20 e 99 empregados e exportações anuais entre US\$300 mil e US\$2.500 mil. O estudo revela ter havido um crescimento absoluto de 3.362 empresas na base exportadora nacional no período analisado como decorrência da desvalorização cambial de 1999 e também de políticas públicas de incentivo à incorporação de maior número de firmas à base exportadora nacional. Deste total, 1.224 ou pouco mais de 36% da variação absoluta da base exportadora nacional se deveu à entrada de empresas reconhecidamente de micro e pequeno portes, como pode ser evidenciado na Tabela 5. Apesar desse crescimento absoluto, a participação relativa das empresas industriais de menor porte na base exportadora praticamente não apresentou alteração. Mesmo representando uma atividade empreendedora forte, a inserção das MPME brasileiras no comércio internacional ainda não pode ser considerada satisfatória.



Tabela 5 - Número de empresas brasileiras exportadoras segundo o tamanho e valor médio exportado – 1998, 2002 e 2003.

Tamanho	Número de empresas						Exportação média por empresa (US\$ mil)		
	1998		2002		2003		1998	2002	2003
	n °	%	n °	%	n °	%			
<i>Micro industrial</i>	2.222	22,8%	2.674	24,0%	2.627	23,3%	46,2	47,2	50,4
<i>Pequena industrial</i>	3.556	36,6%	4.271	38,3%	4.375	38,8%	276,7	286,4	316,1
<i>MPE industrial especial<sup>(1)</sup></i>	193	2,0%	196	1,8%	255	2,3%	12.101,7	8.900,8	8.828,1
Média Industrial	2.748	28,2%	2.956	26,5%	2.982	26,5%	2.901,9	2.623,8	3.231,9
Grande Industrial	969	10,0%	1.031	9,2%	1.027	9,1%	32.695,9	39.853,9	47.836,5
Não classificadas <sup>(2)</sup>	40	0,4%	36	0,3%	5	0,0%	942,6	72,2	145,8
Total emp. industriais	9.728	100%	11.164	100%	11.271	100%	4.432,2	4.652,6	5.548,1
Emp. de outros setores	4.143		5.724		5.642				
Emp. não identificadas	49		148		369				
Total emp. exportadoras <sup>(3)</sup>	13.920		17.036		17.282				

Fonte: SECEX, RAIS/MTE e IBGE. *apud* SEBRAE (2004)

Nota: (1) MPE especial: empresas com menos de 100 empregados e exportações superiores a US\$2.500 mil/ano

(2) Não Classificado corresponde a empresas cujos números de empregados não foram informados

(3) exclui exportações realizadas por pessoas físicas (identificadas por seus CPFs).

A Tabela 6 mostra várias dimensões da evolução das exportações industriais brasileiras entre 1998 e 2003. Avaliado em termos monetários, o crescimento total no período foi um pouco superior a US\$ 19,4 bilhões, sendo que o desempenho conjunto das micro e pequenas empresas (MPE) cresceu em apenas US\$ 428,4 milhões. Ou seja, praticamente todo o aumento do volume exportado se concentra nas unidades industriais de maior porte.

Além dessas informações, o perfil exportador do pequeno empreendimento se caracteriza pela localização centralizada basicamente em cinco estados (São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais) e pela maciça parcela de itens manufaturados, de baixa e média intensidade tecnológica. O destino preferencial das exportações das micro e pequenas empresas industriais é o mercado latino americano, que em 2003 absorveu 36,8% das exportações das micro empresas e 27% de pequenas empresas nacionais, seguido da NAFTA excluído o México, com 21,7% e 27,8%, respectivamente (SEBRAE, 2004). O que este levantamento revela de positivo é que a participação percentual das empresas que exportam mais anualmente apresentou ligeira melhora nesses cinco anos, principalmente entre as pequenas empresas: em 1998, 43,6% das pequenas empresas exportadoras atingiam uma média anual superior a US\$ 100 mil e em 2003 esse percentual passou para 52,8%. Além disso, identificou-se que houve uma notável ampliação no número de empresas de pequeno

porte com atividade exportadora contínua. Em 1998, apenas 27,8% das exportações efetuadas por micro empresas e eram consideradas contínuas e as empresas de pequeno porte conseguiam um desempenho nesse quesito de 63%, em 2003, esses percentuais atingiram 63,8% e 87,5%, respectivamente.

Tabela 6 – Exportação das micro e pequenas empresas industriais por faixa de valor – Brasil 1998, 2002 e 2003.

Tamanho e faixa de exportação anual da firma (em US\$ mil)	Número de empresas			Valor (US\$ milhões)			Valor (em %)		
	1998	2002	2003	1998	2002	2003	1998	2002	2003
<i>Micro industrial</i>	2.222	2.674	2.627	102,8	126,4	132,5	100	100	100
> 100 até 300	331	422	438	57,3	74,1	77,0	55,7	58,6	58,1
> 50 até 100	317	348	371	22,3	24,6	26,9	21,7	19,5	20,3
>10 até 50	805	955	976	19,8	23,6	24,8	19,3	18,7	18,7
Até 10	769	949	842	3,4	4,1	3,8	3,3	3,2	2,9
<i>Pequena industrial</i>	3.556	4.271	4.375	984,1	1.223,1	1.382,8	100	100	100
> 1.000 até 2.500	295	383	433	447,1	594,0	673,5	45,4	48,6	48,7
> 500 até 1.000	343	433	503	245,3	312,5	359,3	24,9	25,5	26,0
> 100 até 500	913	972	1.128	235,3	249,6	285,2	23,9	20,4	20,6
> 50 até 100	407	483	473	29,1	34,5	33,9	3,0	2,8	2,5
> 10 até 50	936	1.151	1.097	24,1	28,7	27,4	2,4	2,3	2,0
Até 10	662	849	741	3,2	3,8	3,5	0,3	0,3	0,3
<b>Total (Micro+Pequena)</b>	<b>5.778</b>	<b>6.945</b>	<b>7.002</b>	<b>1.086,9</b>	<b>1.349,5</b>	<b>1.515,3</b>			
<i>MPE industrial especial, Média e Grande <sup>(1)</sup></i>	3.910	4.183	4.264	41.992,3	50.589,8	61.016,7			
> 20.000	325	327	395	33.285,5	41.148,4	50.881,8			
>10.000 até 20.000	242	266	278	3.371,5	3.792,7	3.893,6			
Até 10.000	3.343	3.590	3.591	5.335,3	5.648,7	6.241,3			
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>9.688</b>	<b>11.128</b>	<b>11.266</b>	<b>43.079,2</b>	<b>51.939,3</b>	<b>62.532,0</b>			

Fonte: SECEX/MDIC, RAIS/MT, IBGE. Adaptado de SEBRAE 2004

Nota (1): excluídas as empresas industriais não classificadas.

Afora isso, os dados apresentados nas Tabelas 5 e 6 mostram uma estrutura que é em geral estática. Apesar de um crescimento em número de empresas e também no volume exportado, as micro, pequenas e médias empresas não aumentaram a sua importância relativa na pauta das exportações brasileiras. O aumento no valor exportado entre as micro e pequenas empresas foi de 39,4% nesses cinco anos, contra os 45,3% conseguidos pelas as empresas de maior porte. Assim, como ressaltam Markwald e Pessoa (2003) o alargamento da base exportadora brasileira passa necessariamente pela inclusão das empresas de menor tamanho na atividade comercial externa.

Em termos de recursos físicos, financeiros e gerenciais, a distância existente no Brasil entre as MPME e as grandes empresas é muito grande. Portanto, é natural que isso se reflita também em maiores dificuldades para incorporar a atividade exportadora como uma opção estratégica acessível de resposta às novas condições econômicas. Como salientam Veiga e Markwald (1998), a entrada no mercado mundial e a manutenção de uma atividade exportadora estão associadas a riscos e necessidades de investimentos que sustentem todo este esforço, os quais podem comprometer a rentabilidade imediata da empresa. Em razão disso, muitas MPME encaram a atividade de exportação por uma ótica circunstancial e não estratégica, resultando um desempenho altamente volátil que dificulta a criação de uma oferta externa consistente.

A reversão deste quadro exige que se coloque a competitividade como o foco estratégico fundamental da expansão comercial brasileira. No caso das MPME isso significa avançar em direção a novas formas de acesso aos recursos de informação, gerenciais e de financiamento tão necessários à sua modernização. Uma das formas defendidas para isso é o estabelecimento de vínculos mais fortes na forma de redes e alianças entre essas empresas, como será visto adiante.

### **5.5. Cultura exportadora nas MPME brasileiras**

Conforme explicam Bonelli e Veiga (2003), as políticas industriais e comerciais brasileiras seguiam uma tendência setorial até meados dos anos 1980, quando se assistiu o surgimento de políticas mais horizontais de promoção à competitividade e às exportações por meio de incentivos gerais de desoneração de tributos diretos e mecanismos públicos de financiamento ao investimento e às exportações. Outra característica importante desta abertura é o envolvimento de múltiplos agentes e instituições dos diversos níveis de governo, além de instituições privadas, para ampliar o acesso e os serviços voltados para a melhoria da oferta exportadora nacional. Em 1995, retoma-se a tradição setorial com tratamento diferenciado a alguns setores, entre os quais figura o setor têxtil e de confecções, com designações específicas de financiamento público via BNDES, chegando a ações mais drásticas de medidas de defesa comercial contra as importações de origem asiática para itens confeccionados mais sensíveis aos efeitos do custo de produção. Na mesma época, houve também uma valorização dos arranjos produtivos locais pelos órgãos responsáveis pela formulação e implementação de políticas voltadas às MPME, notadamente o SEBRAE. É nesse contexto que se dá a criação da APEX, ainda no âmbito do SEBRAE.

As políticas de apoio a esses arranjos se desenvolveram a partir da avaliação positiva de experiências internacionais semelhantes e da constatação de que no Brasil os hábitos e práticas predominantes entre as MPME não favoreciam a consolidação de arranjos desse tipo, mas apesar disso, existiam aglomerações espontâneas cujas práticas de interação ainda eram pouco desenvolvidas. Em boa parte, isso explica o fato de que a presença mais significativa das MPME brasileiras no comércio exterior seja ainda fenômeno incipiente. Conforme pesquisa realizada junto a 200 MPME paulistas (VEIGA, MACHADO e CARVALHO JR., 1988) – sendo 160 exportadoras e 40 não-exportadoras – a maioria das empresas da amostra começou suas atividades de exportação na década de 1990. Destas, 30 % não estavam exportando na data do levantamento, 37% pararam de exportar pelo menos um ano e 27% não voltaram a exportar após tal interrupção, o que indica baixa consistência das iniciativas nesse campo. A frequência de interrupção das exportações é maior entre as empresas de menor porte e nitidamente superior entre as firmas de indústrias tradicionais. Um outro aspecto importante para avaliar a cultura exportadora das MPME refere-se às investidas na direção do mercado externo. Entre as razões identificadas pela referida pesquisa para entrada no comércio internacional figurava o interesse de beneficiar-se de incentivos fiscais e de mecanismos de apoio às exportações. Oportunidades geradas por iniciativas próprias – presença em feiras, por exemplo, foram identificadas com uma certa raridade.

Segundo dados da pesquisa, embora a exportação já fazia parte dos objetivos estratégicos da empresa para 78% das empresas, esta atividade era entendida em termos suplementares ao atendimento do mercado interno, genericamente mais custosa e menos lucrativa do que as vendas domésticas. Assim, começar a exportar significava aproveitar uma oportunidade que exigia superar os altos entraves burocráticos e aceitar uma rentabilidade menor do que a obtida nas vendas domésticas. Se por um lado, como concluem os pesquisadores, isso indica uma visão não imediatista do próprio negócio, por outro não representa nenhum incentivo para aqueles que apresentam maior resistência (natural, diga-se de passagem) a arrojarem-se isoladamente em terrenos desconhecidos. A existência de um viés antiexportador que decorre da vulnerabilidade dos negócios se fortalece ante outras percepções, como o fato de que a avaliação positiva dos riscos da exportação era menor entre as médias empresas, as quais também apresentavam menor taxa de abandono da atividade exportadora (apenas 6%). Portanto, parecem justificadas as medidas e políticas de apoio aos empreendimentos nacionais de menor porte na sua exposição às oportunidades e desafios do comércio internacional, em que o objeto desta pesquisa se enquadra.

## 6. OS CONSÓRCIOS DE EMPRESAS

As menções oferecidas aos consórcios na literatura acadêmica os têm tratado como uma forma de arranjo interorganizacional inserida em temas mais abrangentes como os relacionamentos, alianças estratégicas ou redes de empresas. Portanto, para abordar o tema torna-se conveniente analisar estas contribuições no sentido de identificar o que distingue um consórcio de outras formas de relacionamentos interorganizacionais, para assim alcançar uma definição que melhor atenda os objetivos deste trabalho.

### 6.1. Características, definições e conceitos dos consórcios de empresas

Algumas características estão presentes em quase todas as referências encontradas sobre os consórcios como, por exemplo, a natureza compartilhada de recursos similares ou complementares para a consecução de um projeto comum a todos os participantes, e a prevalência da cooperação sobre as relações de troca entre eles. (KANTER, 1990; GRANDORI e SODA, 1995; OLK e YOUNG, 1997; GRANDORI, 1997). Mas, de fato, este tipo de definição pouco difere da caracterização mais genérica de alianças estratégicas ou de *joint-ventures*.

Os consórcios também são objetos de classificações por critérios variados, o que indica uma versatilidade em termos de objetivos e composições que também pode ser identificada em outros tipos de arranjos. Por exemplo, Casarotto Filho e Pires (2001) agrupam os consórcios em 3 grandes categorias:

- a) setoriais, em que o acordo almeja o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade dos seus conhecimentos. São exemplos os empreendimentos consorciados para atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- b) territoriais, que são compostos por empresas ligadas a um território, sem restrições quanto aos setores e atividades dos membros, mas visando a promoção do espaço geográfico como um todo;
- c) específicos, que limitam suas ações a atividades claramente definidas em direção a objetivos pontuais e determinados. Os consórcios de exportação são casos clássicos desta modalidade.

Martins (2002, p.8) apresenta uma classificação correspondente à experiência italiana, em que os consórcios são classificados de acordo com os setores e os produtos envolvidos:

- a) monosssetorial simples, envolvendo um setor e um produto;
- b) monosssetorial complementar, envolvendo um setor e produtos complementares (por exemplo: consórcios entre empresas ligadas à produção de artigos de vestuário);
- c) plurisssetorial complementar, envolvendo dois ou mais setores e produtos complementares (por exemplo: consórcios formados por produtores de queijos e produtores de vinhos);
- d) plurisssetorial heterogêneo, envolvendo dois ou mais setores e produtos não complementares (por exemplo: consórcios entre empresas que fornecem produtos diversos ligados à hotelaria).

Os consórcios podem ser também classificados pelo tipo de contribuições oferecidas pelos membros. Casarotto Filho e Pires (2001) diferenciam os consórcios horizontais – aqueles em que as habilidades e recursos dos membros são praticamente homogêneos e os produtos ou linhas de produtos recebem o mesmo tipo de contribuição de cada um deles – dos consórcios verticais, ou seja, os que se estabelecem em torno de um tipo de produto em que cada membro participa de uma etapa específica de sua produção, contribuindo com componentes e/ou serviços na medida de suas competências específicas.

Todas estas classificações são úteis para ilustrar que a modalidade de associação representada pelo consórcio de empresas não se prende a limites estabelecidos como setores e mercados. No entanto, para uma caracterização mais rica dos consórcios, impõe-se a necessidade de encontrar elementos distintivos na sua estrutura e no seu funcionamento que os tornem uma opção diferenciada, viável e interessante para o alinhamento de empresas sob determinadas circunstâncias.

Evan e Olk (1990) estudam os consórcios norte-americanos destinados a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D) e os definem como arranjos entre duas ou mais empresas manufatureiras que compartilham recursos – capital, tecnologia e outros – sem que se estabeleça a fusão das partes. Apesar de as caracterizações oferecidas refletirem especificidades da atividade de P&D, alguns elementos interessantes e de caráter mais genérico podem ser destacados desse trabalho.

Os autores buscam definir os consórcios pelas diferenças que apresentam em relação a outras formas de ações coletivas entre empresas que são mais conhecidas naquele país. Afirmam que as diferenças entre consórcio e *joint-venture*, por exemplo, partem das suas constituições: os consórcios tendem a agregar múltiplos participantes que, fora do âmbito do empreendimento, são competidores diretos entre si, características estas que, em suas opiniões, raramente seriam observadas em iniciativas de *joint-ventures*. Os consórcios se diferenciam também por serem de iniciativa eminentemente privada e se qualificam como empreendimentos menos sujeitos à intervenção e ao controle direto das empresas membros (*loosely-coupled*) e mais adequados a atividades de desenvolvimento do que à prospecção primária. Além disso, os consórcios admitem a troca dos membros sem que isso implique a dissolução do grupo.

Este conjunto de fatores fornece a idéia de consórcio como um arranjo independente dos negócios individuais de cada membro, embora não desvinculados de seus objetivos estratégicos. Não há, porém, nenhuma outra indicação na bibliografia acadêmica sugerindo que a constituição de arranjos consorciados seja uma opção restrita a empresas de manufatura.

Kanter descreve os consórcios de empresas como sendo “[...] a versão mais forte das alianças mais fracas que companhias da mesma indústria formam [...] para tomar ações em nível da indústria [...]” (KANTER, 1990, p.17, tradução nossa). Na sua visão, os consórcios são alianças multiorganizacionais de serviços que impõem poucas exigências de mudanças aos seus membros, geram baixa interdependência entre eles e que têm objetivos claramente delimitados em escopo, o que particularmente torna possível a associação estratégica entre empresas competidoras. A autora acrescenta que os consórcios, como qualquer tipo de aliança, são sistemas vivos que podem evoluir progressivamente nas suas possibilidades (KANTER, 1994). Esse dinamismo encontra congruência com a reavaliação cíclica proposta por Doz (1996).

A idéia de alianças multiorganizacionais introduzida por Kanter (1994) vai ao encontro da distinção entre redes de alianças e portfólios de alianças:

Em um portfólio, uma única empresa-mãe entra em alianças individuais com muitas outras firmas. As transações dentro de um portfólio de alianças estão restritas a trocas bilaterais entre a empresa-mãe e seus parceiros aliados. Em uma rede de alianças, no entanto, transações multilaterais entre todos os membros são a norma. Além disso, consórcios são organizações sem participação acionária entre os membros, e caracteriza-se pela sua ação conjunta depositando recursos normalmente financeiros para acessar a uma

gama mais ampla de competências e assim responder à demanda da indústria por serviços expandidos. (KOZA E LEWIN, 1999).

Dessa forma, os consórcios como arranjos interorganizacionais se aproximam mais da idéia de redes de alianças ou de empresas em redes, por serem um tipo de associação que sugere a existência de relações múltiplas e simultâneas entre todos os seus participantes. Ainda que a formação de consórcio com apenas dois membros não seja absurda nem impraticável, ela é, no mínimo, menos freqüente. E se a distinção não se dá pelo número de participantes, é na natureza das relações que se estabelecem entre os elementos – sejam eles dois ou mais – que um consórcio difere das relações hierárquicas ou mesmo das relações de parceria fundamentadas apenas na troca de recursos. Tipicamente, os membros incluem um sub-conjunto de suas atividades no consórcio, mas mantêm suas autonomias.

Sendo assim, a consideração das relações internas remete essa questão para a análise das interdependências que são geradas no convívio dos diversos agentes ligados pelo arranjo para empreenderem um objeto comum e, nesse sentido, as contribuições de Grandori (1997) e Grandori e Soda (1995) merecem destaque.

Na opinião de destes últimos autores, a categorização das redes de empresas deve ser feita pelos instrumentos de coordenação que lhes são típicos, ou seja, pela forma como as interdependências entre os membros se regulam internamente. Assim, torna-se possível comparar as redes entre si a partir de suas propriedades estruturais (GRANDORI, 1997). Subjacente a isso está, portanto, a idéia de que os mecanismos de coordenação respondem ao tipo de interdependência que se estabelece entre os membros da associação e não à tipologia que se prende apenas à nomenclatura ou à formatação contratual.

Lembram Casarotto Filho e Pires (2001, p.62) que

[...] uma rede não significa um consórcio. Uma rede pode ser puramente comercial. O consórcio começa a se formar quando os participantes ‘assinam’ um pacto em torno das *disciplinares* do consórcio [que] são as regras de conduta envolvendo responsabilidades, ética, diretrizes de qualidade, graus de liberdade, etc (grifo do autor).

Isso corresponde ao conceito de redes de natureza burocrática, enunciado por Grandori e Soda (1995), significando que os consórcios requerem uma formalização contratual para estabelecer as condições e limites da afiliação e dos relacionamentos internos. Esta



formalização, no entanto, atua complementando e não substituindo a presença de uma rede social. A função do acordo formal é estabelecer uma base consensual *ex ante* quanto a papéis, limites, responsabilidades de cada um, bem como aos critérios de mensuração das contribuições e resultados. Em um arranjo consorciado, é normal que os membros possuam compreensões distintas sobre assuntos pertinentes ao grupo. Porém, o arranjo não acontece sem a presença de afinidade suficiente para permitir a estruturação de um modelo constitucional de regras e sanções que ordenem o seu funcionamento.(GRANDORI, 1997).

A coordenação interna também deve responder ao tipo de contribuição esperada de cada membro. Grandori (1997) observa que os consórcios relacionados com atividades produtivas tendem a apresentar maior burocratização do que se observa em arranjos de contribuição intelectual, nos quais estruturas menos formais e decisões *ad-hoc* são comuns. Em consórcios verticais, os mecanismos ligados ao planejamento, sistemas de controle mútuo, de incentivos e punições assumem importância dificilmente verificada em outras modalidades. Consórcios horizontais tipicamente apresentam estruturas simétricas de coordenação, ou seja, pressupõem a isonomia dos seus membros no acesso aos benefícios conseguidos pela associação, mas sem que isso implique a criação de uma unidade central de poder. Redes desta natureza agregam unidades até então “rivais” e que agora partem de novas bases de competição. Por tal motivo, o apoio institucional público e a legitimação externa tendem a ser elementos críticos na regulação das interdependências geradas pelo arranjo consorciado (GRANDORI e SODA, 1995).

Para Grandori (1997) os consórcios são formas únicas de redes pelo fato de representarem uma responsabilidade mútua dos membros frente a qualquer outra parte que venha transacionar com o arranjo, mas sem que exista entre eles qualquer compromisso relativo a lucros e nem a propriedade.

No que tange ao tipo de interações entre as partes, os consórcios horizontais de empresas se enquadram no campo da interdependência compartilhada (*pooled interdependence*), pela qual cada membro concede ao grupo uma contribuição discreta e, igual e simultaneamente, é suportado pelo grupo na proporção das contribuições depositadas pelos demais membros (GRANDORI, 1997). Por serem discretas, estas contribuições implicam, se não uma singularidade, pelo menos uma participação que seja compatível com a competência e a capacidade respectivas a cada um. As negociações visam a comunhão de recursos e, portanto,

têm o caráter integrativo e não distributivo. A base do relacionamento é o compartilhamento e não a transferência de recursos (GRANDORI e SODA, 1995).

Olk e Young (1997) também investigam os consórcios de P&D e os definem como um tipo singular de empreendimento colaborativo (*collaborative venture*) ou uma vertente das *joint-ventures*. Os autores abordam a questão da permanência dos membros na associação, em que a continuidade é testada como variável dependente de duas situações:

- a) da satisfação com o desempenho do consórcio em termos dos resultados alcançados, respeitando a lógica de que as empresas tendem a manter estratégias bem sucedidas e abandonar as de resultados insatisfatórios;
- b) do grau de dependência existente entre os membros e os compromissos firmados entre si, que juntamente constituem o que os autores chamam de condições da participação ou de afiliação (*membership conditions*).

As hipóteses construídas no referido trabalho partem de importantes considerações a respeito da estrutura e das relações implícitas ao consórcio. Inicialmente, argumentam que a existência indefinida não é necessariamente um de seus objetivos, de modo que a extinção de um consórcio pode de fato significar que ele tenha atingido o pleno sucesso quanto ao seu propósito original. Olk e Young (1997) consideram também que a participação individual de cada membro é independente da estabilidade do consórcio, retomando uma das caracterizações de Evan e Olk (1990) de que a saída de um membro não implica o término do empreendimento e nem tampouco obsta o funcionamento do conjunto remanescente.

Esta característica reforça a idéia de baixa interdependência entre os membros, conforme já pronunciado por Kanter (1990), no sentido de que as relações entre eles ficam restritas ao âmbito do objetivo proposto à associação. A permanência no consórcio é entendida, então, como sendo uma decisão individual de cada membro, sobre a qual os interesses dos demais têm pouca influência, diferentemente do que ocorre em relações binárias (relações de fornecimento, por exemplo) as quais simplesmente deixam de existir após a retirada de qualquer uma das partes (OLK e YOUNG, 1997). Assim, as conclusões de seu trabalho fornecem indicadores importantes para avaliar os motivos pelos quais as associações consorciadas prosperam em direção aos objetivos para os quais foram constituídas.

Porém, suscitam questionar se o consórcio resultante de várias trocas de membros ao longo da sua existência corresponde ao arranjo original, além do que podem atestar a sua denominação e o seu objetivo. De fato, a idéia do consórcio como grupo encerrado em um compromisso irrevogável e sem abertura para novas contribuições é totalmente incompatível com as demais características que o descrevem como arranjo versátil e flexível. Mas, na medida que cada membro do consórcio participa com algo que lhe é particular, a rotatividade indiscriminada de membros em um consórcio só não altera o conjunto diante da suposição que todos os que entram e saem possuem capacidades no mínimo equivalentes. Sob outras condições, este livre trânsito merece ser levado em conta com cautela.

Olk e Young (1997) identificaram que alguns fatores contribuem positiva e significativamente para a intenção de continuidade dos membros no arranjo. O desempenho alcançado pelo consórcio é um deles, confirmando uma das suas premissas iniciais: a de que um desempenho ruim aumenta a propensão dos membros a saírem do consórcio e um bom desempenho aumenta a tendência de suas permanências. Porém, frente à outra suposição de que as condições que aumentam a dependência ou o comprometimento ao arranjo levariam a uma intenção de continuidade dos membros, os resultados indicaram que esta não é uma premissa generalizável, pois apenas algumas das condições testadas mostraram-se relevantes para tal decisão. São elas:

- a) a existência de relações com um ou mais membros além daquelas representadas pelo consórcio, prévias ou não à sua formação;
- b) o envolvimento que se dá por meio de recursos tangíveis (financeiros ou equipamentos, por exemplo) se mostrou sem valor para o prognóstico da continuidade. Por sua vez, o envolvimento baseado em recursos relacionados ao conhecimento – como contribuições ao consórcio na forma de pessoal, habilidades gerenciais e conhecimentos técnicos – são fatores que favorecem a continuidade porque estes tendem a ser específicos ao arranjo representado pelo consórcio. Consequentemente, esses recursos têm menor utilidade fora daquele arranjo e são dificilmente substituíveis por outra fonte. No entanto, o modelo mostrou-se consistente com as hipóteses de que os consórcios desta natureza oferecem maiores oportunidades de aprendizado aos seus membros, ou seja, contribuem mais na capacidade de desenvolverem ou obterem informação que diminui a dependência do

arranjo, de modo que quanto maior o aprendizado obtido mais o membro se torna inclinado a deixar a associação;

- c) no que diz respeito à existência de alternativas para o mesmo serviço desenvolvido pelo consórcio, a identificação interessante desta pesquisa é que a concorrência de outras formações consorciadas pode aumentar a propensão à saída daquele conjunto, mas alternativas de naturezas diferentes, como o desenvolvimento autônomo do serviço ou sua contratação no mercado, não necessariamente produzem o mesmo efeito.

Uma interpretação possível para este último resultado é que podem existir certas finalidades para as quais o consórcio é opção claramente superior, de forma que alternativas de outras naturezas não oferecem atratividade para aquele serviço. Por sua vez, a ausência de alternativas para o mesmo objetivo pode significar que aquele empreendimento específico está limitado àquela única modalidade, deixando a decisão de permanecer no arranjo à mercê exclusiva do desempenho do arranjo.

As conclusões de Olk e Young (1997) são que a permanência no consórcio pode ser um bom indicador de desempenho (e vice-versa), mas é imperfeito. Membros podem permanecer por causa de condições contextuais e não apenas pela efetividade do arranjo. Da mesma forma, a sua retirada pode não necessariamente refletir um desempenho fraco do consórcio. Aqueles que absorvem maior aprendizado não somente considerarão que o arranjo é bem sucedido, principalmente em relação a opções de outra natureza, como também aumentarão a vulnerabilidade de suas participações em favor de possíveis iniciativas autônomas a partir da base de conhecimento obtida da ação consorciada.

Também concluem que “as condições que são importantes para um membro permanecer em um consórcio de bom desempenho parecem ser substancialmente diferentes das condições relevantes para um membro abandonar um consórcio de desempenho pobre” (OLK e YOUNG, 1997, p.871, tradução nossa). O envolvimento se apresenta como a única condição relevante para um membro de consórcio mal sucedido, enquanto que a permanência em consórcios bem sucedidos se apresenta mais influenciada pelas alternativas de ação e pelos relacionamentos existentes entre os membros.

Todas estas contribuições encontradas na literatura oferecem os aspectos genéricos importantes que sintetizam a idéia de consórcio como forma singular de arranjo

interorganizacional e permite progredir em direção a um enunciado conceitual que o descreva adequadamente. Para isso é importante que este conceito reforce a idéia de consórcio como um arranjo formal de empresas, sustentado por relações de cooperação, que ofereça serviços aos seus membros de acordo com um objetivo que é específico em escopo, mas abrangente em opções, e que preserve a total independência dos seus membros em assuntos e negócios que estejam fora do âmbito do objetivo convencionado.

## **6.2. Vantagens e desvantagens**

A identificação das características definidoras dos consórcios de empresas conduz ao questionamento sobre o significado de tal configuração. Partindo do pressuposto de que estas características não são fortuitas, elas necessariamente configuram alguma funcionalidade instrumental própria aos consórcios. Ou seja, supõe-se que eles sejam criados com a intenção de produzir resultados econômicos e/ou sociais específicos dentro da orientação estratégica de cada um dos seus membros (KOZA e LEWIN, 1999). Dessa forma, o consórcio constitui uma opção racional que se mostra vantajosa em relação a outras modalidades de associação empresarial, em determinadas situações conjunturais e/ou estruturais.

A delimitação de escopo que caracteriza os consórcios de empresas normalmente corresponde a operações menos vultosas e, conseqüentemente, menores inversões de recursos financeiros e gerenciais são necessárias para se constituir e manter um arranjo desse tipo (EVAN e OLK, 1990). Entre outras, esta é uma das características dos consórcios de empresas que os configuram como uma forma de associação particularmente interessante para as empresas de menor porte, ou seja, as micros, pequenas e médias empresas (MPME).

Assim, em termos mais abrangentes, os consórcios se configuram como um instrumento importante para a realização de políticas públicas destinadas a incrementar a competitividade das MPME, que é uma questão mundialmente crítica, principalmente entre as economias menos desenvolvidas. A *Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development* da UNCTAD já se manifestou favoravelmente aos arranjos cooperativos como um “instrumento útil para incrementar a competição global e promover a capacitação tecnológica e a inovação, que são fatores essenciais para o desenvolvimento e o crescimento das empresas, particularmente as pequenas e médias” (UNCTAD, 1998c; tradução nossa) No mesmo documento, se reconhece também a importância do favorecimento à criação de

arranjos cooperativos em países em fase de desenvolvimento, nos quais a participação das unidades produtivas de menor porte contribui de um terço à metade do Produto Nacional Bruto desses países. A associação em redes cooperativas ajuda as MPME a superar suas maiores fraquezas e elevar seu potencial competitivo possibilitando economias de escala e de escopo, da mesma forma que representa uma estratégia para corresponder aos novos desafios impostos pela globalização e liberação econômica. À idéia de que os agrupamentos cooperativos tendem a surgir espontaneamente, se opõe o argumento quanto às reais possibilidades de que um arranjo formado por pequenas unidades produtivas consiga autonomamente aparecer do nada em condições competitivas com base apenas nos benefícios da eficiência coletiva. (UNCTAD, 1998a). Falhas de mercados restringem o acesso destas empresas a recursos financeiros, informação, tecnologia e mercados, justificando-se dessa maneira a intervenção pública na forma de políticas específicas, programas e estruturas institucionais para ajudar as MPME superar tais falhas. (UNCTAD, 2004).

No âmbito das unidades produtivas, as associações estratégicas entre empresas, formatadas como alianças ou redes, são reconhecidas por sua flexibilidade. Em certas circunstâncias, elas são uma forma de usar o compartilhamento de custos, riscos e resultados para atingir os benefícios da integração vertical, sem absorver os encargos econômicos e burocráticos correspondentes e os consórcios não contrariam esta lógica. Como destaca Kanter (1990), a obtenção de novas capacidades por desenvolvimento autônomo ou por aquisições, muito freqüentemente implica investimentos significativos de recursos e de tempo. E, além disso, a integração vertical pode criar uma rigidez organizacional que dificulta processos de inovação ou torna difícil manter o mesmo passo da indústria se a tecnologia envolvida se encontra em fase de evolução acelerada. Assim, além de evitar estes impactos nos custos e níveis de risco das empresas, os arranjos que asseguram aos membros a sua independência nominal, oferecem também o benefício da propriedade sobre a respectiva parte do conjunto sem incorrer em prejuízos de identidade, como os processos de fusão e incorporação costumam resultar.

Do compartilhamento de custos e riscos decorre outro conjunto de vantagens mais específicas em favor deste tipo de arranjo. Os consórcios permitem que pequenos possam competir com grandes por viabilizar empreendimentos além dos recursos de qualquer um dos seus membros e que proverá benefícios a todos eles (KANTER, 1990).

Na mesma linha estão os benefícios de escala (EVAN e OLK, 1990) e todos aqueles que seguem a lógica da união que faz a força: a provisão coletiva de serviços e informações põe ao alcance das empresas de menor porte algo que não poderiam acessar individualmente (SENGENBERGER e PIKE, 1999); o conjunto pode assim alcançar volumes de produção as capacidades físicas individuais de seus membros. Da mesma forma que contribui para elevar o nível de competitividade e proporcionar maior poder de negociação com terceiros, principalmente fornecedores comuns. Os efeitos de escala também têm espaço para emergir da estrutura operacional enxuta que caracteriza os consórcios, constituída de poucos profissionais, porém com grande capacidade técnica e relacional, além de conhecimentos profundos dos membros, seus ambientes e os mercados (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Estas vantagens se potencializam ante a possibilidade de se obter também maior diversificação. Membros pertencentes ao universo das MPME geralmente respondem com maior agilidade às mudanças ambientais dos mercados onde atuam. Quando o arranjo prevê a divisão de trabalho entre os membros com base em algum critério de especialização individual, essa especialização e a integração das partes possibilitam a diversificação de produtos e impulsionam a eficiência pela diminuição de custos e aperfeiçoamento da qualidade, ao mesmo tempo em que se mantém a independência de cada um (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). O conjunto desses benefícios é compatível com o que Human e Provan (1997) denominaram de resultados transacionais, indicando as melhorias conseguidas na aquisição de recursos ou ganhos em desempenho inerentes ao ato de associar-se.

Uma segunda vertente de vantagens ligadas aos arranjos consorciados se dirige a aspectos menos tangíveis e mais difíceis de serem controlados, tais como oportunidades de aprendizado coletivo, desenvolvimento de novas capacitações e incentivos ao desenvolvimento de habilidades gerenciais e estratégicas como, por exemplo, a inovação tecnológica e comportamento colaborativo (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Human e Provan (1997) categorizam estes benefícios como resultados transformação, ou mudanças nas mentalidades e/ou atitudes das gestões das empresas envolvidas e que, em relação aos resultados do tipo transacional, apresentam maior variabilidade.

Além de melhorias no desempenho financeiro e maior acesso a novos recursos, que reforçam os benefícios de escala já mencionados, os autores identificaram avaliações positivas dos membros em termos de melhorias:

- a) nas trocas interorganizacionais, referindo-se ao incremento no número e na intensidade de transações internas ao arranjo, desde a simples troca de informações ao desenvolvimento conjunto de projetos;
- b) na credibilidade organizacional, identificada na percepção de que a associação contribui para o reconhecimento institucional do arranjo e seus membros no meio externo;

A questão das trocas interorganizacionais é também tratada por Sengenberger e Pike (1999) quando analisam os distritos industriais italianos e sugerem que a disposição em partilhar informações e idéias sobre tecnologias e produtos seja uma consequência possível da proximidade social e institucional entre as empresas participantes, que por sua vez, responde à identidade setorial dessas empresas.

A credibilidade organizacional está diretamente relacionada com a questão da legitimidade conferida pelo arranjo às empresas principalmente no que se refere à capacidade de elevar as condições de negociação dos membros com os governos para a definição de políticas públicas favoráveis ao setor econômico correspondente.

Human e Provan (1997) identificam que a maioria dos resultados encontrados pelas empresas na associação em consórcio refere-se a impactos sobre o nível de desempenho das empresas que são indiretos ou de longo prazo, o que permite uma expectativa de entendimento das redes consorciadas mais próxima de uma orientação estratégica do que ocasional e imediatista.

A prevalência das redes consorciadas entre as MPME se explica pela escassez de recursos que lhes é característica, uma vez que, como defendem vários autores, os consórcios muitas vezes representam a única oportunidade de acesso ao empreendimento compartilhado e cuja restrição à liberdade individual é restrita ao escopo do contrato formalizado entre as partes (KANTER, e etc). Em outras palavras, a opção que estas empresas normalmente têm que pela frente não é entre alternativas de organização para o empreendimento desejado, mas de aceder ou não a ele.



Mas o consórcio não garante por si a competitividade (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001), da mesma forma que a justaposição de empresas em arranjos de base geográfica não significa que se desenvolva cooperação entre elas (KNORRINGA e MEYER-STAMER, 1988). Lei e Slocum (1992) argumentam que os consórcios, como quaisquer outras formas de arranjo cooperativo entre empresas que visam compartilhamento de custos e riscos, também “criam janelas diretas e indiretas de oportunidades para ganhar acesso às habilidades dos parceiros, suas tecnologias, competências centrais e até mesmo seus direcionamentos estratégicos” ( p.84, tradução nossa).

Em outras palavras, os autores ponderam que o compartilhamento de custos e riscos implica também a difusão de habilidades e tecnologias e, assim, a aproximação e a convivência viabilizam a ampliação das capacidades de todos os membros pela disseminação de conhecimentos que, para os autores, é automática e inevitável. Ou seja, neste caso a associação funcionaria como uma ameaça aos recursos estratégicos da empresa, pois as informações tácitas são passadas adiante no contato diário e a negociação da aliança não tem como especificar o tipo, a taxa e a direção que o fluxo de informações seguirá.

Além disso, a cooperação também cria custos na medida que sua coordenação freqüentemente envolve dedicação de tempo e recursos (DYER, KALE e SINGH; 2001) em projetos de resultados incertos ou intangíveis e que comprometem algum nível de liberdade de ação (VAN DE VEN, 1976). Kanter (1990) também ressalta que a diversidade de membros pode tornar a gestão do consórcio uma tarefa bastante árdua, principalmente no que diz respeito a promover o acordo na definição de serviços que sejam igualmente benéficos a todos. Human e Provan (2000) acrescentam que essa multiplicidade de interesses pode amplificar as dificuldades na construção da legitimidade do arranjo como uma forma de interação possível e proveitosa a todos seus componentes.

Todas estas complexidades são inerentes à formulação de arranjos interorganizacionais e, para serem superadas, é importante que se perceba uma oportunidade de efetivar os apelos mais visíveis dos consórcios, que são as diminuições de custos e de outros recursos necessários para o desenvolvimento de produtos, tecnologias e mercados (LEI e SLOCUM, 1992). Quando isso não ocorre, as complexidades da associação podem constituir barreiras naturais à cooperação, representadas pela falta de confiança, supervalorização do sucesso individual e

medo de ser vítima de investidas oportunistas dos concorrentes, e a formação de arranjos consorciados exige a superação dessas barreiras.

Se o alijamento ao jogo cooperativo distancia a empresa do mercado e do desenvolvimento necessário para participar da evolução da indústria, a avaliação desajustada dessas complexidades pode comprometer equivocadamente o ciclo aprendizado-reavaliação-ajuste (DOZ, 1996) pelo qual o arranjo deve evoluir: expectativas que privilegiem os ganhos e subavaliem os riscos e investimentos podem gerar desapontamentos; a superestimação das ameaças de perda de diferencial competitivo pode levar a uma dedicação insuficiente para o sucesso coletivo.

Dessa forma, como associações criadas para conquistar oportunidades unindo recursos e agindo coletivamente, os consórcios implicam a necessidade de mecanismos que regulem essa ação coletiva (GRANDORI, 1997). Em atenção a este aspecto, a escolha de parceiros à associação tem recebido destaque em alguns trabalhos, principalmente aqueles com orientação mais prescritiva. Kanter (1994) usa uma analogia com relacionamentos românticos para ilustrar o grau de participação de critérios subjetivos nesse processo. A autora afirma que, sem desprezar os critérios frios e objetivos ligados à situação e econômica e financeira das partes, a viabilidade da relação é também dependente da compatibilidade histórica, filosófica, e estratégica que existe entre eles e que se expressa em experiências semelhantes e na comunhão de valores, princípios e visões de futuro. Casarotto Filho e Pires (2001) destacam a importância de que os objetivos da associação sejam determinados pelos reais interesses dos participantes, recomendando assim que a homogeneidade de perspectivas em relação ao arranjo seja o critério para a definição do grupo de membros consorciados. Maciel e Lima (2002) consideram a seleção de associados como uma das fases mais difíceis e importantes na formação de um consórcio de empresas e recomendam critérios variados que vão desde aspectos mais concretos como tamanho, evolução de vendas e gama de produtos, como também considerações sobre os objetivos dos gerentes e a cultura das empresas.

### **6.3. Os consórcios de exportação**

A FUNCEX (1982) entende os consórcios de exportação sendo compostos de

empresas independentes, que guardam a sua identidade como produtores e conservam sua própria estrutura administrativa. Eles não fundem seus

interesses, mas participam simplesmente da criação de um organismo novo ao qual estão ligados, como entidades distintas, por um acordo de natureza comercial. Associações com laços muito fracos e de caráter temporário ficam igualmente fora dos consórcios de exportação [...].

Martins (2002, p.8) define os consórcios de exportação como “associações de pequenas e médias empresas constituídas com a finalidade de promover as exportações das firmas consorciadas e, ainda que não necessariamente, comercializar os produtos dessas mesmas empresas no mercado externo”. Adicionalmente, outros objetivos podem ser colocados aos consórcios como “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”. De toda forma, o conjunto de serviços incluídos nas inúmeras possibilidades de configuração dos consórcios de exportação converge para a expansão de oportunidades dos seus membros no mercado internacional, seja pela inserção de empresas iniciantes, ou pela consolidação de uma presença já conquistada. Isso necessariamente se dá pela união das partes em direção a essas novas frentes sem interferir em suas estratégias domésticas individuais. Tal situação encontra representação esquemática na figura a seguir.

É importante notar que os consórcios de exportação não são um fenômeno recente, nem tampouco genuinamente brasileiro. Cita-se como exemplo a experiência italiana, cuja regulamentação original dos consórcios data de 1976 (MARTINS, 2002). Segundo o autor, pela legislação italiana os consórcios têm personalidade jurídica própria e há previsão de subvenção com recursos públicos, para o que se requer necessariamente que o objetivo seja a exportação de produtos dos associados e/ou a promoção da atividade de exportação.

Todas considerações até o momento apresentadas sobre as propriedades dos consórcios como instrumentos para o fortalecimento estratégico de empresas – em particular as MPME – se mantêm válidas quando se coloca a exportação como finalidade precípua do arranjo. A formalidade consiste na constituição por contrato de uma unidade responsável pelo oferecimento de serviços que contribuam para a expansão da atividade exportadora dos membros que, no âmbito do mercado interno preservam suas atuações individuais como concorrentes, conforme ilustrado no Esquema 3.

As possibilidades de serviços para este propósito são diversas, entre as quais Martins (2002) destaca:

- a) inteligência comercial abrangendo o levantamento de informações sobre produtos, mercados e outras quaisquer necessárias para a consecução da venda internacional;
- b) serviços de suporte legal e burocrático;
- c) desenvolvimento conjunto de uma marca para exportação;
- d) elaboração material promocional e de publicidade;
- e) organização e participação em eventos comerciais;
- f) e, com menor frequência, estabelecimento de escritórios de representação no exterior, treinamento de recursos humanos, consultoria nas áreas tributária e de seguros e etc.



Esquema 3 – Atuações dos consorciados em relação aos mercados interno e externo.

Como estruturas participantes da distribuição de produtos, eles não adicionam complexidade à cadeia produtiva, já que não necessariamente impõem exclusividade como mecanismo de negociação no exterior para os associados e, além disso, sua função específica é a prospecção

de mercados e negociação sem implicar trânsito físico e/ou financeiro dos produtos comercializados pela figura do consórcio. Em termos de benefícios de escala, o efeito mais visível dos consórcios de exportação vem do rateio das despesas fixas de exportação (pesquisas de mercado, custos de promoção e representação, pessoal, etc) entre todos os participantes. Martins (2002) acrescenta, no entanto, que a diversidade de produtos e mercados que caracteriza os consórcios plurissetoriais é menos favorável a proveitos decorrentes desses fatores de escala e, portanto, a relação de cooperação entre os membros é apresentada pelo autor como o principal resultado desse tipo de arranjo.

Além de maior sensibilidade aos efeitos de escala por rateio de custos, os consórcios monosssetoriais, principalmente os horizontais, também se favorecem da possibilidade de ampliação da escala de produção pela atuação alinhada dos membros para cumprir demandas superiores às suas respectivas capacidades individuais.

No que diz respeito aos benefícios de transformação subjacentes à adesão a um consórcio exportador, enumeram-se vários que vão desde a absorção de novas tecnologias de produção e aprimoramento de processos de gestão, passando pelo acúmulo de conhecimento em marketing internacional e podendo chegar a efeitos de motivação moral sobre as empresas participantes.

Para alguns produtos, o mercado externo representa também a possibilidade de reduzir flutuações estacionais nas vendas, como é o caso de produtos altamente sensíveis ao clima quando se consegue firmar uma carteira de clientes no hemisfério oposto. Mas à formulação genérica dos consórcios, a finalidade exportadora adiciona a três objetivos. Além de fortalecer a presença dos produtos do país no exterior, eles contribuem para o aumento da competitividade internacional MPME e alargamento da base exportadora do país.

Indo além nesse aspecto, MARKWALD e PUGA (2002) avaliam a questão igualmente importante que se refere à instabilidade da atividade exportadora, principalmente entre as empresas iniciantes na exposição internacional. Segundo eles, a evasão prematura de empresas da base exportadora tem duas fontes principais: a mortalidade por desistência dos mercados externos ou efetivo fechamento dessas empresas; e a presença de condições para iniciativas exportadoras esporádicas ou oportunistas, ou seja, descontínuas. Os autores lembram que as expansões da base exportadora que são decorrentes de valorizações cambiais

são uma prova clara da existência de empresas maduras, prontas para exportar e que poderiam ter sido anteriormente beneficiadas por políticas de promoção comercial externa. E, neste sentido, eles equiparam o consórcio de exportação a uma “terceirização da função exportadora” (p.144) que contribui para reduzir essa taxa de evasão quando oferece condições para a capacitação de empresas com potencial exportador, mas ainda carentes dos recursos e/ou conhecimentos necessários para sustentar uma atividade comercial externa bem sucedida.

A exportação exige vastos conhecimentos técnicos e jurídicos referentes a normas técnicas, licenças, procedimentos legais, etc, aplicáveis em vários países estrangeiros. Isso tudo se desdobra em uma série de etapas que requerem atenção dedicada para serem cumpridas a contento. Para uma pequena firma isolada, seria uma sobrecarga insuportável tentar desempenhar tudo isso, o que poderia explicar os frequentes fracassos das MPME que tentam entrar nos mercados internacionais (SENGENBERGER e PYKE, 1999).

As barreiras naturais à cooperação tratadas anteriormente também se aplicam ao caso específico dos consórcios de exportação, e a elas se adiciona a necessidade de desenvolver o que se costuma tratar por mentalidade ou cultura exportadora. Quanto a isso, Guimarães (2002, p.451) esclarece que “[...] a exportação não se resume a uma extensão das vendas domésticas. Não existe uma função de produção que suponha um *trade-off* puro entre a produção para atender ao mercado interno e à atividade exportadora”. Em outras palavras, a exportação não pode ser pensada como uma alternativa para momentos em que o mercado doméstico se apresenta desfavorável ou uma reação exclusivamente dependente de políticas monetárias e cambiais. Um exportador também deve necessariamente compreender que os mercados externos vão adicionar uma complexidade ao seu negócio que não se restringe aos volumes e à qualidade da produção, principalmente no cenário globalizado em que a competição internacional está cada vez mais pautada em atributos alheios ao preço, como prazos, qualidade, design, embalagem e outros, que não necessariamente são os mesmos em voga no mercado doméstico. O comprador externo não está igualmente acessível ao contato visando contornar eventuais problemas. E no mercado externo, não cabem determinadas práticas de ação comercial que se originam da informalidade que geralmente cerca as MPME no mercado interno. Minervini (2001) acrescenta a necessidade do que chama “cultura de consórcio”, que endereça as questões de atitude relativas ao estabelecimento de um ambiente favorável à troca e ao desenvolvimento coletivo.

#### **6.4. Os Consórcios de exportação no Brasil: marcos legais**

A evolução do conceito jurídico de consórcios de empresas, em especial dos consórcios de exportação, é aqui resgatada para situar o seu aspecto institucional dentro da formulação de alternativas em favor da competitividade das MPME. No caso brasileiro, os consórcios de empresas têm ainda um reconhecimento legal precário, como será visto adiante.

Os consórcios de empresas vêm merecendo menções legais desde há muito tempo, sem que o legislador brasileiro tenha se prestado, até o momento presente, a criar uma legislação específica que lhe defina direitos e limites de atuação. A primeira referência legal é bastante negativa: o Decreto-lei nº 869/1938 definia como delituosa a participação de empresas em consórcios para aumento arbitrário de lucros (PENTEADO, 1979). De fato, o decreto-lei nº 869/1938 define entre os crimes contra a economia popular a ação de “promover ou participar de consórcio, convênio, ajuste, aliança ou fusão de capitais, com o fim de impedir ou dificultar, para o efeito de aumento arbitrário de lucros, a concorrência em matéria de produção, transporte ou comércio”.(BRASIL, 1938)

Segundo Penteado (1979), esta condição permaneceu pouco alterada até a segunda metade da década de 60, quando os consórcios de exportação passaram a figurar explicitamente no texto legal que regulamentou o intercâmbio comercial com o exterior e criou o Conselho Nacional do Comércio Exterior – CONCEX, que tinha como atribuições previstas na lei 5025/1966 a promoção, definição e regulação do “exercício das atividades das organizações comerciais dedicadas à exportação, sob a forma de sociedades, associações, consórcios, comissárias, ou qualquer outra, inclusive órgãos de classe”. (BRASIL, 1966)

Na regulamentação desta lei, foi criada a Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S.A. (CACEX), constituída como o órgão principal de execução das normas e diretrizes do CONCEX e tendo entre suas competências principais o financiamento da exportação e da produção para exportação de produtos industriais. No exercício de tais atribuições, a CACEX, inclui o consórcio entre os arranjos de empresas aptos a receberem o apoio governamental no desenvolvimento de suas atividades de exportações, porém sem lhes definir a forma.

O Decreto nº 57.651/1966, regulamentando a lei nº 4.726/1965 que dispõe sobre os Serviços do Registro do Comércio e atividades afins, estabelece a necessidade de arquivamento dos atos de constituição de consórcios ou de agrupamento de empresas, suas alterações e

dissoluções, apesar de a lei regulamentada a eles não aludir. A legislação pertinente ao tema que se seguiu (lei nº 8.934/1994) mantém a constituição de consórcios como ato passível de registro público.

Na atualidade, a base legal aplicável aos consórcios de exportação são dois parágrafos da Lei nº 6404/1976 – Lei das Sociedades Anônimas, que assim se manifestam em seus pontos principais:

Art. 278 °. As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento, observado o disposto neste capítulo.

§ 1º O consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade.

§ 2º A falência de uma consorciada não se estende às demais, subsistindo o consórcio com as outras contratantes; os créditos que porventura tiver a falida serão apurados e pagos na forma prevista no contrato de consórcio.

Art. 279. O consórcio será constituído mediante contrato aprovado pelo órgão da sociedade competente para autorizar a alienação de bens do ativo permanente, do qual constarão:

[.]

II – o empreendimento que constitua o objeto do consórcio;

III – a duração, o endereço e o foro;

IV – a definição das obrigações e responsabilidades de cada sociedade consorciada, e das prestações específicas;

[.]

VIII – contribuição de cada consorciado para as despesas comuns, se houver.

Parágrafo único: O contrato de consórcio e suas alterações serão arquivados no registro de comércio do lugar de seu arquivamento ser publicada.

(BRASIL, 1976)

Resumidamente, estes artigos prevêem a associação de empresas mediante contrato para a execução de empreendimento específico em que as responsabilidades das partes, o escopo e a duração são previamente definidos. Como se vê, as principais características dos arranjos consorciados – constituição formalizada, limitação de escopo e manutenção da independência das partes – estão devidamente asseguradas na lei. À parte disso, nada mais existe na legislação brasileira que defina os limites, possibilidades, privilégios e obrigações específicas dos consórcios de empresas. Em outras palavras, estas associações carecem de personalidade e sustentação jurídicas próprias, apesar de todo o apoio oficial para a formação dessas associações e de elas serem enfaticamente apontadas por órgãos oficiais tais como ministérios, agências e outras instituições, como uma opção positiva e vantajosa de acesso ao mercado externo para as empresas nacionais, principalmente as de menores portes.



Para Feres, esta falta de definição legal para o consórcio é louvável pois, segundo o autor, “não cabe à lei conceituar os institutos, mas antes determinar os modos de sua utilização e os efeitos decorrentes desta” (2001, p.16). Ocorre que tampouco se dispõe dessas determinações legais, pois como argumenta Martins (2002), a lei das S.A. não oferece base legal suficiente para comportar o funcionamento de um consórcio de exportação. Em sua essência, as atividades típicas deste tipo de consórcio – que são basicamente a prospecção de mercado e a divulgação de produtos – dificilmente configuram um “empreendimento determinado”, nem tampouco permitem que a sua duração passível de conhecimento antecipado para ser incluída no ato constitutivo do consórcio.

Em função disso, os consórcios hoje existentes são criados, até por recomendação da APEX, como associações sem fins lucrativos. Esta situação contorna a lacuna legal e oferece a cobertura necessária para uma atuação legítima, mas não contribui para a consolidação de uma forma de organização específica que possa servir como um estímulo maior ao aumento do esforço exportador das MPME no Brasil.

#### **6.4.1. Antecedentes**

Como já mencionado, a figura dos consórcios de exportação não constitui fenômeno recente, mesmo no Brasil. O Centro de Comércio Internacional – CCI (FUNCEX, 1982) oferece informação sobre um consórcio de cinco exportadores de madeira que se estabeleceu no estado do Paraná em 1971, cujo sucesso fez com que o governo federal decretasse no ano seguinte a obrigatoriedade de participação no arranjo para todos os exportadores de imbuia.

Também reporta um projeto liderado pelo próprio CCI, que reuniu empresários do setor de autopeças em 1972 no estado de São Paulo. Ainda que de tal esforço nenhum consórcio foi oficialmente constituído, ele serviu como incentivo para a adoção de práticas cooperativas naquela indústria. De 1700 fabricantes de autopeças existentes naquela época, 22 mostraram-se muito interessados em participar do consórcio, mas não o suficiente para atuar na superação de obstáculos técnicos e comportamentais. Por fim, duas empresas empreenderam um plano-piloto de marketing financiando uma campanha de venda por correspondência, obtendo expressivos resultados financeiros. A partir do conhecimento desses resultados, outros fabricantes decidiram constituir uma organização comum de marketing industrial para a exportação.

Schmidt (1982) apresenta uma pesquisa conduzida entre 1976 e 1978 na indústria brasileira de móveis. A caracterização feita deste setor industrial naquela época, principalmente no que se refere às dificuldades comuns aos aspirantes à exportação, não é muito distante do quadro generalizado que se observa entre as empresas de menores portes ainda hoje: padrões de qualidade insuficientes para o mercado internacional; dificuldades na adequação de produtos a condições específicas do país importador; falta de informações sobre os mercados externos e das normas comerciais aplicáveis; falta de estrutura administrativa para desenvolver a exportação, entre outros. A autora relata uma tentativa de formação de um consórcio de exportação naquela indústria em 1974, que não sobreviveu às questões de conflitos de interesses, disputas internas e falta de confiança entre os participantes. Os dados levantados em campo mostraram que, entre 153 empresas exportadoras de móveis, apenas 4% participavam de consórcio e outros 2% se encontravam em vias de se organizar para tanto; 11% já haviam participado de consórcio ou tentativa de organização de consórcio e 83% nunca tomaram parte em qualquer iniciativa desta natureza. A autora conclui que a formação de consórcios no Brasil produziu mais fracassos que sucessos, por fatores comportamentais ou por desestímulos resultantes de prejuízos nas operações e sugere que a atuação conjunta deve ser promovida antes da formação do consórcio, para que a experiência associativista seja mais concreta no momento de sua formação.

Uma outra referência importante na história dos arranjos consorciados para a exportação de produtos brasileiros é o Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora - PRONAEX promovido a partir de 1980 pelo então CEBRAE<sup>8</sup>. Este programa tinha por objetivo incentivar e financiar a fundo perdido em até 80% dos recursos necessários para a criação de consórcios de exportação segundo planejamento de trabalho apresentado pelos proponentes. O programa deixou de oferecer recursos subsidiados em 1985 quando o CEBRAE desligou-se da Secretaria de Planejamento passando a compor o quadro de órgãos do Ministério da Indústria e Comércio. A demanda por apoio gerencial para a formação de novos arranjos praticamente desapareceu com este fato (DUAILIBI, 1993).

Nesta cronologia, Infante (1984) e Infante e Campomar (1986) contribuem acrescentando que o CEBRAE inicia em 1975 as medidas para firmar um modelo de exportação condizente com a realidade das pequenas e médias empresas brasileiras. Até 1979, haviam sido constituídos

---

<sup>8</sup> CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, mediante sua transformação em serviço social autônomo pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/1990 passou a se denominar Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

três consórcios de exportação no estado de São Paulo, número que, entre aquela data e abril de 1984, cresceu para vinte e dois, dos quais 13 foram desativados por “motivos diversos”. Duas afirmações interessantes dos autores merecem destaque. A primeira refere-se a um consórcio de exportação que “atingiu a sua maturidade e desligou-se do sistema CEBRAE, adotando a personalidade jurídica de Comercial Exportadora Ltda” (INFANTE; CAMPOMAR, 1986, p.23). Disso pode-se intuir que, para os autores, a figura do consórcio de exportação é uma forma transitória e elementar de associação, cuja evolução e amadurecimento conduzem necessariamente a outro tipo de organização. Mais adiante, referem-se ao fato de que até aquele momento, o Brasil não havia encontrado “um modelo de consórcio que funcione cabalmente [...] para que o segmento empresarial correspondente às pequenas e médias empresas atinja o mercado externo com possibilidades de êxito”. (INFANTE; CAMPOMAR, 1986, p.23). Ou seja, em alguma instância existe a idéia de que pequenas e médias empresas são semelhantes a ponto de que um modelo de associação colaborativa seja igualmente apropriado a todas elas, independente de fatores distintivos tais como setor da atividade econômica e nível de desenvolvimento tecnológico, para citar apenas alguns.

Infante (1984) investiga oito consórcios de exportação em “fase de amadurecimento”, dos quais 50% surgiram por iniciativa do CEBRAE e apenas um por iniciativa das próprias empresas. Os respondentes avaliam que o principal estímulo para a formação dos consórcios é o subsídio a fundo perdido para a criação do arranjo. Entre as razões determinantes para exportar via consórcio, os resultados mostraram significativo reconhecimento para a vantagem de custo e facilidade processual que esta forma proporciona. Também indicam que a atuação externa contribui para a melhoria de qualidade do produto por intercâmbio de tecnologia e para a consolidação de sua imagem no mercado interno. A expectativa de maior lucratividade e os subsídios governamentais também figuram entre os itens com frequência relativa superior à mediana.

Lara (1986) estuda os casos de cinco consórcios de exportação nos estados de São Paulo e Minas Gerais, também criados entre 1980 e 1984. Ressalta-se também que na sua pesquisa, o autor identificou a “criação de mentalidade exportadora” como um dos pontos cruciais para o bom desempenho dos consórcios de exportação. Mas, em geral, os objetivos apontados para os consórcios naquela época não transcendiam as dimensões de escala e compartilhamento de custos. Entre os casos analisados, quatro de sua amostra de cinco indicaram que, após período

de dois a quatro anos, as atividades dos consórcios cederam lugar a iniciativas individuais dos participantes no mercado externo, diretamente ao comprador internacional ou via *tradings*, sendo que o quinto caso desligou-se do sistema CEBRAE após dois anos, transformando-se em empresa comercial exportadora.

Entende-se, assim, que, nas experiências relatadas por Lara (1986), a associação das empresas serviu como impulso para que as empresas pudessem assumir individualmente suas investidas no mercado externo em termos de retorno, custo e risco. Uma vez mais, o consórcio aparece como um elemento transitório e de iniciação de empresas de menor porte na formação de uma atividade regular, embora não se disponha até o presente momento, de dados, pesquisas ou informações mais abrangentes que permitam com segurança generalizar tal conclusão.

#### **6.4.2. A experiência recente**

A experiência dos consórcios criados no Brasil a partir de 1999 aqui se denominará de *experiência recente*. Estes consórcios foram criados no âmbito da Agência de Promoção de Exportações – APEX com base nos parâmetros definidos pelo seu Edital nº 1 de 18 de maio de 1999 e por um conjunto de normas operacionais posteriores. O espírito de atuação da APEX quando da definição da sua estratégia de apoio buscou eliminar as distorções que no passado permitiram às empresas beneficiadas exportar apenas quando o mercado interno apresentava condições desfavoráveis. Uma das filosofias básicas da agência seguia a máxima de que a conquista de mercados externos era mais fácil do que reconquistá-lo (APEX, 2003). É importante destacar a orientação que modelou a atuação da APEX foi grandemente inspirada no modelo italiano dos distritos industriais. Apesar do reconhecimento explícito de que a transposição daquele modelo seria impossível por condicionantes diversas, existem claras referências de que o sucesso das exportações das pequenas e médias empresas italianas como um exemplo a ser adaptado à realidade nacional (COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2001; APEX, 2003).

A página virtual da APEX na Internet oferece informações sobre os projetos realizados até o março de 2004 e que foram sintetizados por categorias conforme a Tabela 7. Como se vê, do total de projetos apoiados pela APEX até hoje, 13,8% envolvem a figura de consórcios de exportação em alguma instância. Conforme o edital supra citado, a APEX prevê dois tipos de consórcios de exportação: consórcios com foco na promoção comercial dos produtos das empresas participantes, as quais efetivam a exportação; e consórcios de vendas, que centraliza

as atividades promocionais e delega o ato comercial a uma empresa comercial-exportadora. Esta última modalidade é apresentada como recomendável a empresas com pouca ou nenhuma experiência comercial exportadora que, preferencialmente, deverão desenvolver uma marca única para a comercialização conjunta de seus produtos no mercado externo.

Tabela 7 – Projetos apoiados pela APEX, por categoria.

Projetos por tipo	Concluídos							Em curso	Total
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004		
PA – Projetos Apex	0	0	0	0	4	19		11	34
PEC – Projetos de exportação consorciada	0	0	0	0	1	3		24	28
PFC – Projetos de formação de consórcio	0	0	1	4	6	2		1	14
PH – Projetos Horizontais	3	4	3	10	10	3	1	29	63
PI – Projetos Isolados	2	7	7	11	22	11		8	68
PSI – Projetos Setoriais Integrados	0	0	3	0	12	8		75	98
Total	5	11	14	25	55	46	1	148	305

Fonte: APEX – Projetos (2004) [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). acesso em agosto de 2004

O mesmo documento prevê que os consórcios de exportação serão criados como associações sem fins lucrativos e exige que tenham um gestor ou gerente a ser definido na fase de constituição do arranjo e que deverá ser um profissional com experiência comprovada em comércio exterior, sem vínculos diretos com nenhum dos integrantes em particular e responsável pelas funções de direção e gerenciamento da associação, entre outras. A inobservância destas condições inviabiliza a concessão do apoio financeiro da APEX ao projeto apresentado.

Pela Norma Operacional 01/2003, editada em 09 de maio de 2003, e termos de referência correspondentes, o apoio da APEX destina-se a programas ou projetos de qualquer atividade econômica que estejam voltados à geração de divisas e criação de empregos domésticos. A partir desta data, a entidade deixou de apoiar os PFC, mas manteve o apoio aos PEC. Esta alteração representa um deslocamento no foco original. A agência acredita que a fase de capacitação pode ser delegada a outros órgãos e concentrar-se na promoção de empresas já aptas a exportar. De fato, conforme acordo de cooperação entre a APEX e o SEBRAE, firmado em 12 de fevereiro de 2004, cabe ao SEBRAE as atividades de mobilização, sensibilização, capacitação e desenvolvimento de processos e instrumentos de gestão necessários para que as empresas possam desenvolver adequadamente atividade exportadora.

À APEX se reservou a atividade de apoio para o acesso ao mercado externo para as empresas que tenham adquirido potencial exportador a partir das ações promovidas pelo SEBRAE.

Em termos financeiros, o suporte oferecido pela APEX está limitado a 50% do valor total do programa ou projeto, admitindo-se uma elevação para 75% do valor em casos excepcionais de projetos que a entidade considere ser de relevante interesse social. A contrapartida das empresas poderá ser feita, em parte com “recursos econômicos”, entendidos como bens ou serviços que podem ser expressos em termos financeiros e que contribuam direta e efetivamente para a execução do programa ou projeto. Neste caso, admite-se que a contrapartida seja composta de no máximo 30% de recursos econômicos e, portanto, um mínimo de 70% de recursos financeiros.

A formalização jurídica dos consórcios compreende o seu contrato social, estatuto e regimento interno. O estatuto deve prever uma série de parâmetros reguladores da associação, entre as quais destacam-se o objetivo da associação, as competências das assembleias, a origem e destino dos recursos e regras claras quanto ao compromisso das empresas em questões como a adesão, responsabilidades e cumprimento de obrigações. O regimento interno tem conotação mais operacional, versando sobre aspectos tais como a avaliação do potencial de produção de cada participante, regras dos pedidos entre as empresas, definição de limites para as ações conjuntas e isoladas, propriedade e utilização dos equipamentos adquiridos para uso do consórcio, elaboração de catálogos e marcas, padrões de qualidade e trocas de informações entre os participantes.

É interessante notar que anteriormente à norma operacional 01/2003 da APEX, a participação de médias e grandes empresas em projetos apoiados pela APEX só era permitida quando implicassem benefícios identificáveis para microempresas e/ou empresas de pequeno porte, fossem eles diretos ou indiretos. Esta determinação não consta mais como um balizador das ações da APEX, embora a agência declare que isso não representa qualquer reorientação mais profunda. Na verdade a APEX percebeu que a abertura às grandes empresas poderia ampliar o seu horizonte de ação para projetos com benefícios indiretos a empresas de pequeno porte, desde que perfeitamente identificáveis e quantificáveis.

## 6.5. Discussão

Os trabalhos de Infante (1984) e Lara (1986) oferecem uma perspectiva mais positiva sobre o histórico dos consórcios de exportação no Brasil, em relação ao que sugere Schmidt (1982). De fato, se os consórcios analisados cederam lugar a exportações individuais das empresas, não se pode concluir que tais casos sejam exemplos de fracassos. Ao contrário, como observam vários autores já citados (KANTER, 1990 e 1994; OLK e YOUNG, 1997), este tipo de dissolução pode significar que os consórcios em questão tenham atingido êxito, se o propósito era a iniciação de empresas na atividade de comércio internacional.

Porém, as justificativas apresentadas em favor da criação de consórcios são mais amplas do que isso. Como visto, elas contemplam também as vantagens de escala por economias de custo e divisão de riscos, como o favorecimento do aprendizado mútuo capaz de levar ao desenvolvimento das capacidades de inovação, gestão e negociação das empresas participantes, o que confere a este tipo de arranjo a potencialidade maior de elevar a competitividade dessas empresas pela união.

Human e Provan (1997) reportam os vários benefícios de transformação na forma de agir e/ou pensar reconhecidos por empresários envolvidos em redes cooperativas, benefícios esses que superam em número as vantagens de transação decorrentes dos ganhos de escala pela mesma ação coletiva. Porém, em sua maioria, as demais referências levam ao entendimento de que o impulso inicial para a formação dos consórcios é sem dúvida o alcance de economias tangíveis e mais óbvias que são obtidas pela partilha de custos e riscos entre pares. Sendo assim, pode-se entender que os resultados de transformação são “efeitos colaterais” do arranjo.

Do ponto de vista da APEX como instrumento de política pública, os consórcios de exportação são incentivados com o

[...] objetivo de aumento sustentado das exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das pequenas e médias empresas, incrementando o número de novas empresas ao processo exportador e criando condições de uma mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico das empresas (APEX, 1999, p.65).

Para que isso se cumpra, é fundamental que haja congruência entre a finalidade do consórcio e a proposta estratégica de cada participante, que pode ser o aumento de faturamento, o

domínio dos aspectos técnicos e administrativos de empreender vendas para clientes internacionais, atingir novas dimensões de competitividade a estas empresas, ou então qualquer combinação entre eles.

Tomelin (2000) investiga cinco consórcios de exportação criados dentro da experiência recente e pertencentes a diversos segmentos industriais dentro do estado de Santa Catarina. Seu estudo se fundamenta na hipótese de que o sucesso do arranjo é variável dependente de alguns fatores de êxito, a saber:

- a) interesse, que resumidamente reflete a motivação genuína dos empresários em favor da associação, em independentemente do incentivo de instituições ou associações outras;
- b) formação planejada, que corresponde às definições iniciais de papéis, direitos e obrigações de cada um dentro do arranjo;
- c) homogeneidade, seja em termos das características técnicas, gerenciais, sociais e culturais das empresas formadoras do consórcio, como também no que tange à natureza dos produtos que, sendo complementares ou concorrentes, idealmente devem compartilhar dos mesmos canais de distribuição;
- d) participação do gerente do consórcio como elemento atuante para a formação de compatibilidade interna ao grupo;
- e) parcerias com instituições diversas que ofereçam sustentação ao funcionamento do grupo;
- f) e, por fim, necessidade e confiança no sentido de que os consórcios são mais propensos a obter sucesso quando surgem de uma necessidade comum sentida pelos seus fundadores, a qual também contribui para que se estabeleça um relacionamento de confiança mútua.

Apesar de ter acessado tais casos em momentos muito prematuros das suas respectivas existências, Tomelin (2000) observa que as iniciativas recentes ainda encontram dificuldades relativas ao individualismo dos empresários e a superação deste obstáculo é mais favorecida quando a percepção comum dos problemas aponta para o arranjo consorciado como alternativa de solução.

Dadalto (2001), por exemplo, apresenta o caso do aglomerado da indústria do vestuário de Colatina, ES. Segundo a autora, aquela rede produtiva “se apropria de uma herança histórico-



cultural baseada numa relação de produção transplantada do rural para o urbano, que se manifesta no relacionamento dos agentes envolvidos” (p.2). E essa atuação associativa permite que a realização de ações aumente seu potencial de crescimento, como por exemplo, a formação do consórcio de exportação Colatina *Fashion Export*. Lima e Carvalho (2001) também investigando um consórcio de empresas de vestuários em Minas Gerais que se manteve apesar das dificuldades de acesso ao apoio financeiro da APEX. Os autores identificaram que a origem da cooperação naquele caso eram anteriores ao surgimento do consórcio: das seis empresas participantes, todas haviam atuado juntas em outras iniciativas. Reis, Ferreira e Faria (2004) contam a história da formação do consórcio Pantanal *Fashion* que no início de 2004 contava com apenas seis das 16 empresas inicialmente interessadas em formalizar o arranjo. A desistência de dez empresas se deu pelo receio de que pudessem perder suas autonomias. O que se apura destes exemplos concretos é que o consórcio como instrumento de promoção e/ou comercialização se assenta em uma tradição comunitária forte, ao invés de gerá-la. E, neste ponto, a inspiração nos modelos de cooperativismo italianos pode ser criticada, já que naquelas experiências as organizações para a comercialização externa conjunta do distrito sucedem uma tradição cooperativa forte.

Genericamente, mesmo que os membros de consórcios reconheçam *ex post* os ganhos em competitividade pelo aprendizado que decorre da associação, a sua funcionalidade estratégica se cumpre melhor se houver disposição prévia dos membros em favor de atingir tais benefícios por meio de suas filiações à rede, a ponto de poderem superar as dificuldades que também lhes são características. Mas Doz (1996) ilustra como o aprendizado é influenciado pelas condições iniciais do arranjo, de que fazem parte as expectativas que cada participante tem sobre o desempenho do empreendimento e sobre o comportamento dos seus pares. Assim, os benefícios de transformação serão mais facilmente atingidos se as motivações originais dos participantes incorporam algum grau de expectativa de vantagens ligadas ao aprendizado, bem como antecipação das concessões que serão necessárias de cada um para o sucesso do arranjo. Ou então, como mínimo, tais noções devem se concretizar nas fases iniciais da constituição do grupo.

Para as MPME, o consórcio em si deve ser entendido como uma das únicas, se não a única forma acessível para concretizar o objetivo para o qual o arranjo foi criado. Mas as referências indicam que dificuldades para os consórcios de exportação obterem êxito são principalmente a falta de cultura exportadora e de mentalidade associativa, além das dificuldades de recursos

humanos e materiais que caracterizam as empresas de menor porte. Parecem importantes, portanto, duas diferenciações. A primeira é avaliar em que medida os consórcios de exportação surgem aos micros, pequenos e médios empresários como uma alternativa de superação de um problema de falta de recursos ou uma oportunidade de avanço estratégico. Em seguida, se incorporados a uma perspectiva estratégica, é preciso entender se os consórcios de exportação são entendidos como um estágio temporário para o aumento de competências técnicas ou se adquirem um caráter mais estável de fortalecimento pela união.

Ainda no que tange à questão da competitividade adquirida pela associação em consórcios, outro aspecto a ser considerado diz respeito à continuidade do arranjo. Lei e Slocum (1992) adotam o pressuposto de que o fluxo de informação e tecnologia em qualquer tipo de aliança entre empresas pode favorecer o rival e, por isso, os alinhamentos entre competidores são fadados a durar não mais que poucos anos. Assim, em um mundo de alianças, a capacidade que a empresa tem de aprender e desenvolver novas habilidades desses arranjos adquire o status de vantagem competitiva essencial.

A despeito da interpretação do que seriam “poucos anos”, a idéia que prevalece na literatura é contrária a uma transitoriedade intrínseca e, contrariamente, sustenta que os arranjos cooperativos devem ser administrados para durarem o quanto for necessário para cumprir o seu objetivo. A preocupação de Kanter (1990) é a mortalidade precoce das alianças por falta de gestão adequada à sua complexidade administrativa. Olk e Young investigam os fatores que levam à continuidade de participação em consórcios, admitindo que estes têm duração independente, mas não precária nem tampouco pré-concebida.

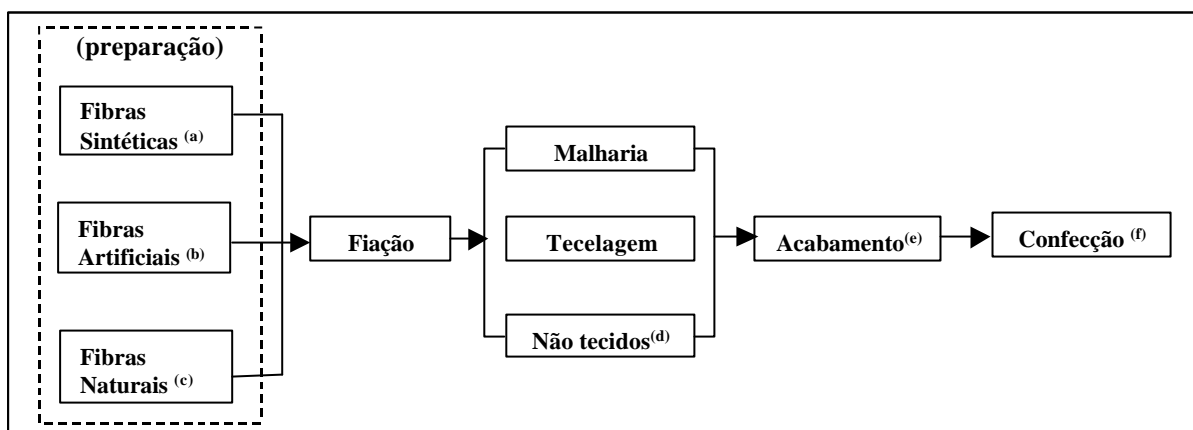
Por outro lado, se o desfavorecimento competitivo das MPME está associado à escassez de recursos financeiros, técnicos e administrativos, a união de pequenos para terem acesso a oportunidades tradicionalmente reservadas aos grandes só deixaria de ser importante quando o pequeno alcança a posição de grande. Porém, alguns setores, sobretudo os tradicionais, a conquista de cotas significativas do comércio internacional não depende dos fatores de vantagem vigentes sob a lógica fordista de organização. Ao contrário, a existência de um sistema de pequenas unidades produtivas em uma atmosfera industrial produtiva, com maior valorização do saber prático em relação ao saber científico, tem se mostrado mais adequada às exigências atuais de mercado (GURISATTI, 1999). Como acrescenta Coró (1999), o ponto essencial é criar condições básicas de ambiente capazes fazer com que as pequenas e médias

empresas participem ativamente das cadeias de valor, tornando-se um foco de desenvolvimento econômico. Nem todo o pequeno precisa ser grande e nem sempre o crescimento é a melhor alternativa.

As questões quanto à efemeridade dos consórcios de exportação trazem novamente à tona a necessidade de distinguir a sua funcionalidade entre um meio de resolver um problema de falta de recursos ou então de contribuir para a elevação da competitividade. Se existe qualquer perspectiva definida de prazo, seja por imposição legal ou na motivação dos participantes que encaram a associação consorciada como um estágio temporário de capacitação à prática exportadora, a questão da competitividade adquirida pela união de forças fica condicionada a esse mesmo período. Ainda que se admita total eficiência do arranjo no sentido de capacitar seus membros a lidar com as partes técnicas, legais e logísticas da exportação, é preciso manter em mente que a promoção comercial no exterior é uma atividade cara e envolve uma grande carga de custos fixos. Essa questão não se resolve com a capacitação técnica, nem tampouco com o desenvolvimento de mentalidade exportadora. Assim, se os consórcios de exportação estão fadados a uma transitoriedade, sob o aspecto de acesso aos canais de promoção externa, a competitividade adquirida pelas empresas participantes fica comprometida, a não ser que a ação cooperativa passe a se expressar por outros meios.

## 7. A CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA

A indústria de confecção pertence à cadeia têxtil, cuja configuração estrutural apresenta-se ilustrada no Esquema 4, a seguir.



Esquema 4 – Representação da cadeia têxtil

Notas: (a) Fibras sintéticas: nylon, poliéster, lycra e polipropileno;

(b) Fibras Artificiais: viscose e acetato;

(c) Fibras naturais: algodão, juta, rami/linho, lã e seda;

(d) não-tecidos (*non-woven*): produção de tecidos obtidos pelo agrupamento de camadas de fibras, sem tramas nem entrelaçamentos, como feltros e enchimentos, por exemplo.

(e) Acabamento incorpora as atividades de remoção de impurezas, tingimento, estampagem, etc;

(f) Confecção: incorpora produção de vestuário e produtos da “linha de decoração”.

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003), a fabricação de produtos têxteis incorpora as atividades desempenhadas a partir da preparação das fibras, seguidas pela fiação e tecelagem. A produção das fibras artificiais e sintéticas pertence à indústria química e a produção das fibras naturais é uma atividade relacionada à agricultura ou à pecuária. Portanto, para efeito de definição de terminologia, o conjunto da cadeia produtiva representada no Esquema 4 será aqui tratada como cadeia têxtil ou complexo têxtil, incorporando apenas as atividades industriais que estejam direta e exclusivamente associadas com a produção de tecidos e seus derivados.

Ainda segundo a ordenação proposta pela CNAE (IBGE, 2003), a fabricação dos artefatos têxteis se diferencia da produção de artigos de vestuário, merecendo classificações em seções distintas. As atividades compreendidas entre a preparação das fibras e a tecelagem, inclusive, pertencem à seção 17 denominada fabricação de artefatos têxteis e a produção de vestuário e

acessórios destinados ao uso casual ou profissional corresponde à seção 18 denominada confecção de artigos do vestuário e acessórios. Destaque seja feito à categoria de produtos destinados ao uso doméstico e de colchoaria a partir de tecidos, também comumente referidos como “linha de cama, mesa e banho”, “linha lar” ou “linha de decoração” que, embora sejam confeccionados a partir de tecidos e outros insumos comuns à cadeia, são tratados pela CNAE como artefatos têxteis.

A distinção destas categorias é importante para os propósitos do presente trabalho na medida em que separa atividades que apresentam características distintas em termos das respectivas naturezas de produtos e das condicionantes estratégicas: enquanto a primeira produz basicamente matérias-primas, a confecção de vestuário é responsável por satisfazer um mercado de produtos finais. Além disso, a fabricação de artefatos têxteis permanece sensível a fatores de rendimento de escala, mas as influências das variações sazonais, a diversidade de mercados em termos de gostos e estilos e, principalmente, a volatilidade da moda que rege a demanda por roupas e acessórios, impõem necessidades de alta diversificação e de renovação constante nas linhas de produtos de vestuário e acessórios, que podem colidir com a lógica dos sistemas massificados de produção. Sendo assim, será aqui adotada a mesma diferenciação entre estas duas indústrias seguindo os critérios da CNAE, ou seja, a expressão “indústria têxtil” será usada referindo-se às atividades de preparação das fibras têxteis de qualquer natureza, fiação, tecelagem, malharia, produção de “não-tecidos” e acabamento em fios, tecidos e artigos finais (alveijamento, tingimento, estamparia, etc). Por sua vez, “indústria de confecção” será usada como referência prioritária à “[...] confecção, por costura, de roupas para adultos ou crianças, de qualquer material (tecidos planos ou de malha, couros, etc.) e para qualquer uso (roupas íntimas, sociais, profissionais, etc.) confeccionadas em série ou sob medida [...]” (IBGE, 2003:102), não compreendendo a produção de roupas por forma outra que não seja costura. Cabe aqui uma ressalva quanto aos itens da “linha lar” que nem sempre merecem tratamento diferenciado pelos diversos órgãos e instituições que se dedicam à publicação de informações, estudos e estatísticas específicas ao setor. Em razão de que o foco deste trabalho é a indústria de confecção de artigos de vestuário e acessórios, a linha de cama, mesa e banho será sempre destacada quando as informações e estatísticas disponíveis assim o permitirem. Caso contrário, a inclusão desses produtos nas referências será devidamente indicada no texto.

Em termos agregados, a cadeia têxtil brasileira tem apresentado um grande progresso na superação das condições adversas que se estabeleceram a partir do início dos anos 90, quando a abertura da economia às importações ainda no governo Collor e a política econômica praticada para a estabilização econômica a partir de 1994 trouxeram à mostra um parque industrial ineficiente, tecnologicamente defasado e, conseqüentemente, pouco competitivo em âmbito global.

A gestão econômica do governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) se caracterizou por ações de inclinação neoliberal tais como a desestatização e a abertura da economia aos produtos e capitais estrangeiros. Entre outras medidas, eliminou a grande maioria das barreiras não-tarifárias às importações para estimular a concorrência dos produtos importados no mercado interno. O plano de estabilização econômica de 1994, ou Plano Real, foi implementado pela equipe do então presidente Itamar Franco (1992-1994) e mantido pelo seu sucessor, o presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003). Até janeiro de 1995, observou-se uma elevação do valor câmbio da moeda local e uma maior abertura da economia que, conjuntamente, possibilitaram uma grande exposição da produção nacional à concorrência de bens e serviços externos e, conseqüentemente, condições favoráveis ao combate à inflação.

A reversão de perspectivas das indústrias têxteis e de vestuário no Brasil contou com uma forte liderança da ABIT e, em especial, do Sr. Paulo Skaf, presidente da ABIT e recém eleito à presidência da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. Porém, embora notável, a recuperação da indústria têxtil nacional ainda não atingiu a expressividade pretendida para a cadeia têxtil nacional. O Brasil em 2001 atingiu a 7ª posição na lista dos maiores produtores mundiais de fios e filamentos, 5ª posição na produção de confeccionados e 3º lugar como produtor mundial de malhas, mas a sua penetração no comércio mundial nesse mesmo ano foi suficiente apenas para garantir-lhe uma modesta 40ª posição no rol dos países exportadores de artefatos têxteis e confecções, com menos de 0,4% de participação (IEMI, 2003).

Segundo declaração do Sr. Paulo Skaf, presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, a meta definida para o setor é atingir um volume de exportação de US\$ 4 bilhões até 2007, conquistando assim a parcela de 1% de participação no mercado mundial (ABIT, 2004). Portanto, a tarefa presente para as indústrias componentes da cadeia têxtil brasileira implica o

aumento no seu potencial de competitividade internacional. A meta de faturamento proposta para e pela própria cadeia pode ser considerada bastante agressiva, pois corresponde a um crescimento anualizado de aproximadamente 24%<sup>9</sup> a partir do desempenho de 2003. Em um mercado cada vez mais concorrido, seletivo e, principalmente, internacionalizado, a exportação se torna uma questão de sobrevivência para as empresas produtoras de têxteis e confeccionados em qualquer parte do mundo, não podendo ser decorrência de condições econômicas conjunturalmente favoráveis ou de incentivos governamentais de contingência. E, ainda neste sentido, não basta simplesmente exportar, mas é preciso “exportar melhor”, elevando o perfil das exportações pela expansão progressiva de mercados para os produtos de maior valor agregado.

### **7.1. Produção de têxteis no Brasil**

Até os anos 80, a indústria têxtil no Brasil se prevalecia de uma confortável condição de domínio sobre o mercado interno, que lhe era assegurado principalmente pelas políticas fiscais protecionistas que, em conjunto com desvalorização da moeda nacional e a infraestrutura portuária deficiente configuravam um cenário de grandes dificuldades à importação. Da mesma forma, não havia incentivos nem condições econômicas favoráveis à realização dos investimentos necessários para acompanhar a modernização que ocorria em outros países, quer seja em termos de insumos e equipamentos utilizados nos processos produtivos como também na qualidade e variedade de produtos acabados.

A abertura do mercado local à concorrência internacional na década seguinte e principalmente a estabilização da moeda em 1994 expuseram a cadeia têxtil brasileira a um novo padrão de concorrência não planejado até então. Com a eliminação de entraves burocráticos às importações e redução das tarifas aduaneiras, as confecções locais podiam agora aceder a tecidos, acessórios e aviamentos importados, da mesma forma como o consumidor também tinha a sua disposição, produtos estrangeiros em condições de preço no mínimo compatíveis com a oferta local e seguramente superiores em termos de qualidade.

As pressões de demanda fortalecidas pela queda da inflação encontravam uma economia com altas taxas de juros reais, câmbio super valorizado e importações liberadas, fatores esses que constituíram um estímulo às compras externas (ANÁLISE..., 2000). Apesar da

---

<sup>9</sup> Corresponde à taxa de capitalização composta necessária para atingir um nível de faturamento de US\$7 bilhões em 4 anos partindo da base de US\$1,66 bilhões verificado em 2003.

desvantagem em relação à competição regular, Gorini (2000) acrescenta que o elemento inusitado das práticas menos convencionais, como as importações subfaturadas e o dumping comercial, cujo combate requeria um preparo não disponível no Brasil àquela época. Conjuntamente, todos esses fatores contribuíram para uma profunda corrosão dos resultados gerais da indústria têxtil e de confecções no Brasil e que se estendeu até poucos anos atrás.

Várias iniciativas foram e têm sido tomadas para reverter desse quadro amplamente desfavorável e devolver a competitividade internacional perdida por todo o complexo têxtil brasileiro. A mais significativa delas corresponde à carga de investimentos para a modernização da estrutura produtiva nacional. As taxas de câmbio mais favoráveis também permitiram que a cadeia têxtil iniciasse um forte processo de modernização. Entre os anos de 1990 e 2000, foram investidos aproximadamente US\$ 8 bilhões em toda a cadeia, apenas no que se refere a máquinas, equipamentos e peças de reposição, conforme demonstrado na Tabela 8. As informações do setor são de que tal volume deve ser completado por mais US\$ 12 bilhões até 2008 (CAIXETA, 2002), sendo que investimentos de mais US\$1,1 milhões aproximadamente já foram concretizados em 2001 e 2002 (IEMI, 2003).

Tabela 8 - Investimentos em máquinas têxteis

<i>Segmentos</i>	1990 a 2000	Média anual
Fiação	US\$ 2,0 bilhões	US\$ 181,8 milhões
Tecelagem	US\$ 1,2 bilhões	US\$ 109,1 milhões
Malharia	US\$ 1,3 bilhões	US\$ 118,2 milhões
Beneficiamento	US\$ 1,6 bilhões	US\$ 145,5 milhões
Confeccionados	US\$ 1,7 bilhões	US\$ 154,5 milhões
Total	US\$ 7,8 bilhões	US\$ 709,1 milhões

FONTE: IEMI, 2001.

A parcela já concretizada desse esforço conseguiu em sua maior parte eliminar o déficit tecnológico da indústria têxtil nacional em relação aos padrões internacionais (GORINI, 2000). Como resultado, verificou-se nos últimos anos um aumento na produção de artefatos têxteis por meio de processos mais intensivos de capital, comparados ao padrão anterior.



Um efeito não favorável que ocorreu concomitantemente à mecanização progressiva na produção de têxteis – principalmente fios e tecidos – foi a considerável diminuição no número de empresas pertencentes à cadeia têxtil, e ainda mais significativa no número de empregos correspondentes. No final de 2002, o número de unidades fabris de fiação, malharia, tecelagem e beneficiamento existentes no Brasil era 39% inferior ao que existia em 1991 e o número de empregos diretos e indiretos na produção destes segmentos apresentou uma redução de 59%.

As mudanças no perfil tecnológico refletem um aumento substancial de produtividade da indústria têxtil brasileira, como pode ser observado na Tabela 9. A produtividade média da mão-de-obra, considerada como o quociente direto entre a produção em toneladas e o número total de empregados dos quatro segmentos, é hoje 212% superior ao que se observava no início da década passada. Cada unidade fabril consegue atualmente produzir um volume médio em toneladas 127% maior ao índice de 1991.

A análise individual de cada segmento revela que as variações de produtividade foram menos significativas nas malharias do que nos demais setores considerados. Mesmo assim, a produção de malhas cresceu 43% no período correspondente, com decréscimos respectivos de 18% e 22% no número de operários e de unidades fabris, resultando um aumento de produtividade de 74% na mão de obra e 83% por fábrica. Nos demais segmentos, os números chegam a ser impressionantes: o aumento de produtividade da mão-de-obra nas tecelagens é de 394%, e o crescimento observado na produção média por unidade de beneficiamento foi de 360%.

No entanto, mesmo com a eliminação do hiato tecnológico que antes separava a produção têxtil nacional – em todos os seus setores e segmentos – do nível alcançado por muitos outros países, ainda há espaço para crescimento interno nesta indústria, principalmente em razão de demanda reprimida. O consumo de têxteis no Brasil cresceu na última década, mas ainda está abaixo dos níveis encontrados nos maiores mercados mundiais (GORINI 2000). Mas também a inserção externa dos produtos têxteis brasileiros, em geral, e de confecções de vestuário, em particular, ainda se encontra muito abaixo do seu efetivo potencial. Uma breve análise dos principais movimentos que se observaram nas duas últimas décadas dentro da cadeia brasileira têxtil e de vestuário nesta retomada de crescimento permite observar com maior clareza o desafio presente que se impõe a este ramo da atividade industrial no país.

Tabela 9 – Indicadores de produção e mão-de-obra da cadeia têxtil brasileira

	1991	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>FIAÇÃO</b>							
Unidades Fabris	1.123	427	389	360	360	363	364
Mão-de-obra direta e indireta	223.947	77.717	81.142	83.786	82.583	69.611	68.916
<b>Produção Total (ton)</b>	<b>1.125.431</b>	<b>1.068.647</b>	<b>1.209.886</b>	<b>1.454.850</b>	<b>1.310.110</b>	<b>1.245.255</b>	<b>1.195.881</b>
<b>Produtividade da mão-de-obra</b> <sup>1</sup>	5,03	13,75	14,91	17,36	15,86	17,89	17,35
<b>Produtividade das unidades</b> <sup>2</sup>	1.002,16	2.502,69	3.110,25	4.041,25	3.639,19	3.430,45	3.285,39
<b>MALHARIA</b>							
Unidades Fabris	3.685	2.932	3.098	3.195	3.250	3.261	2.874
Mão-de-obra direta e indireta	112.025	82.811	100.753	107.115	108.233	90.082	92.144
<b>Produção Total (ton)</b>	<b>308.425</b>	<b>383.095</b>	<b>413.977</b>	<b>505.002</b>	<b>487.192</b>	<b>475.369</b>	<b>440.754</b>
<b>Produtividade da mão-de-obra</b> <sup>1</sup>	2,75	4,63	4,11	4,71	4,50	5,28	4,78
<b>Produtividade das unidades</b> <sup>2</sup>	83,70	130,66	133,63	158,06	149,91	145,77	153,36
<b>TECELAGEM</b>							
Unidades Fabris	1.450	521	439	434	425	431	437
Mão-de-obra direta e indireta	190.019	55.370	52.434	53.866	53.204	52.630	53.718
<b>Produção Total (ton)</b>	<b>841.540</b>	<b>822.229</b>	<b>839.527</b>	<b>1.090.711</b>	<b>1.228.393</b>	<b>1.218.352</b>	<b>1.177.088</b>
<b>Produtividade da mão-de-obra</b> <sup>1</sup>	4,43	14,85	16,01	20,25	23,09	23,15	21,91
<b>Produtividade das unidades</b> <sup>2</sup>	580,37	1.578,17	1.912,36	2.513,16	2.890,34	2.826,80	2.693,57
<b>BENEFICIAMENTO</b>							
Unidades Fabris	802	355	305	298	280	276	312
Mão-de-obra direta e indireta	61.723	30.364	26.340	26.594	22.437	26.031	26.323
<b>Produção Total (ton)</b>	<b>194.971</b>	<b>231.282</b>	<b>247.148</b>	<b>351.213</b>	<b>334.535</b>	<b>350.847</b>	<b>349.156</b>
<b>Produtividade da mão-de-obra</b> <sup>1</sup>	3,16	7,62	9,38	13,21	14,91	13,48	13,26
<b>Produtividade das unidades</b> <sup>2</sup>	243,11	651,50	810,32	1.178,57	1.194,77	1.271,18	1.119,09
<b>TOTAL</b>							
Unidades Fabris	7.060	4.235	4.231	4.287	4.315	4.331	3.987
Mão-de-obra direta e indireta	587.714	246.262	260.669	271.361	266.457	238.354	241.101
<b>Produção Total (ton)</b>	<b>2.470.367</b>	<b>2.505.253</b>	<b>2.710.538</b>	<b>3.401.776</b>	<b>3.360.230</b>	<b>3.289.823</b>	<b>3.162.879</b>
<b>Produtividade da mão-de-obra</b> <sup>1</sup>	4,20	10,17	10,40	12,54	12,61	13,80	13,12
<b>Produtividade das unidades</b> <sup>2</sup>	349,91	591,56	640,64	793,51	778,73	759,60	793,30

Notas: (1) Produtividade da mão-de-obra = produção total em toneladas / mão-de-obra direta e indireta

(2) Produtividade das unidades = Produção total em toneladas / n° de unidades fabris

## 7.2. Desempenho comercial externo

O desempenho comercial externo da cadeia têxtil brasileira – incorporando produtos têxteis e artigos de vestuário – acompanhou os resultados positivos apresentados pela produção interna, conforme pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10 – Síntese da balança comercial da cadeia têxtil brasileira

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Volumes em milhares de toneladas</b>							
Total importações	859,4	641,9	613,2	739,9	457,2	431,7	496,5
Total exportações	291,7	268,7	269,0	338,8	455,2	438,3	629,3
saldo	-567,7	-373,2	-344,2	-401,1	-2,0	6,6	132,8
<b>Valores em US\$ milhões</b>							
Total importações	2.415,6	1.922,8	1.443,0	1.606,1	1.232,7	1.033,4	1.061,7
Total exportações	1.267,0	1.112,9	1.009,8	1.222,1	1.306,1	1.185,5	1.656,3
saldo	-1.148,6	-809,9	-433,2	-384,0	73,4	152,1	594,6

Fonte: IEMI, 2003, ABIT, 2004.

O saldo comercial externo da cadeia têxtil historicamente apresentava superávits crescentes até 1985, quando a situação se inverteu. De fato, o declínio do saldo foi mais abrupto em 1993 e atingiu um pico deficitário de US\$1.148,6 milhões no ano de 1997. A partir daí, observaram-se melhoras sucessivas no desempenho comercial, em direção a uma situação superavitária, que só foi alcançada em 2001. Desde então, desempenhos favoráveis vêm se repetindo com significativos incrementos no saldo comercial externo da cadeia têxtil brasileira: em 2002, o resultado foi de +US\$152,1 milhões e em 2003, atingiu-se a marca de +US\$ 594,6 milhões. Em 2004, até o mês de maio o superávit alcançava US\$ 132,6 milhões.

A evolução do desempenho externo da indústria têxtil nacional foi consequência de melhorias obtidas em ambos os lados da balança comercial. Porém, as importações demonstraram variações muito mais significativas do que as exportações, tanto em volume físico (toneladas) como em valor FOB, conforme se evidencia na Tabela 10. Isso denota que o saldo comercial externo vem sendo muito mais dependente da forma como se administra as importações do que de expansões de mercados no exterior.

A Tabela 11 ilustra o desempenho exterior recente da cadeia têxtil brasileira por categoria de produto. Como se vê, a maior parte do superávit comercial é conseguida pelo desempenho dos produtos da chamada “linha de decoração” ou artigos de cama, mesa e banho.

Tabela 11 - Desempenho comercial externo por categoria de produto

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Produtos						
Fibras	-569.186	-390.718	-350.574	24.863	33.926	83.706
Filamentos	-241.544	-248.558	-347.199	-289.863	-238.626	-208.243
Fios	34.523	55.284	56.462	57.899	77.095	135.935
Linhas	-1.531	968	3.158	2.880	3.457	5.194
Tecidos planos	11.292	17.705	-7.993	4.008	-47.119	63.693
Tecidos de malhas	-19.939	-23.047	-32.590	-12.036	12.776	30.626
Especialidades têxteis	-81.746	-54.290	-69.846	-71.780	-68.483	-23.568
Têxteis	-868.131	-642.656	-748.582	-284.029	-226.974	87.343
Vestuário, meias e acessórios	-123.613	6.655	133.127	119.588	104.965	189.049
Linha Lar	177.428	194.078	217.364	220.720	256.424	299.086
Outros	4.379	8.742	14.081	17.132	17.548	19.135
Confeccionados	58.194	209.475	364.572	357.440	378.937	507.269
Total da Cadeia	-809.937	-433.181	-384.010	73.411	151.963	594.612

Fonte: IEMI (2003, 2004), ABIT (2004).  
Valores em US\$ Mil.

Como mencionado no início deste capítulo, a meta da cadeia têxtil para os próximos anos está definida em termos de aumento de participação no comércio internacional, com elevação no perfil da pauta de exportações em termos de valor agregado. Um fator determinante para isso é a continuidade de expansão de mercados para a indústria nacional de confecções; em especial, de artigos de vestuário, pelo fato de que os resultados obtidos neste segmento ainda estão aquém das suas reais possibilidades. Entretanto, a indústria e os mercados de confecção de vestuário têm particularidades que impõem desafios maiores ao esforço produtivo nacional, e que merecem ser analisadas em destaque.

### 7.3. A indústria de confecção de vestuário no Brasil

Os indicadores da recuperação do setor têxtil brasileiro indicam melhoras significativas em todos os seus segmentos. Destaque seja feito ao expressivo saldo comercial obtido em 2003, quase quatro vezes o resultado do ano anterior. Mesmo assim, no que se refere ao desempenho das confecções, os resultados recentes, embora também positivos, não são considerados satisfatórios. A ABIT reconhece que há ainda um longo caminho a ser trilhado nesse segmento em particular, pela perspectiva de que incorpora produtos com maior valor agregado.

As características da indústria de confecção de vestuário no Brasil não são muito diferentes do que se observa em outras partes do mundo. No que se refere ao processo produtivo, as atividades de confecção são de difícil automação (GORINI e SIQUEIRA, 1997), mantendo a característica de elevada intensidade de mão-de-obra. Um outro aspecto importante da atividade de confecção são as baixas barreiras tecnológicas à entrada de novas empresas, seja pelo custo do equipamento básico para a construção de uma unidade produtiva, seja pelo padrão tecnológico dominante, que é bastante difundido e não requer grande especialização da mão-de-obra. Sob o aspecto tecnológico, a produção de vestuário se caracteriza por ser um setor cuja inovação é dependente dos fornecedores de máquinas e outros materiais. Mesmo os avanços em certos processos internos às confecções, tais como o desenho e projeto de produtos, a esquematização e a realização otimizada no corte de tecidos, não configuram barreiras tecnológicas, dado que estão ou estarão em breve disponíveis a todo e qualquer produtor. Assim, as opções estratégicas das confecções são bastante limitadas pelo lado técnico (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001).

A produção de artigos de vestuário, particularmente, é também marcada por um elevado grau de diferenciação em termos das matérias primas empregadas e dos processos produtivos, bem como pela enorme diversidade de produtos que se renovam incessantemente. Por outro lado, caracteriza também pelo elevado grau de imitação, dadas as reduzidas possibilidades de proteção das inovações, estabilidade no paradigma tecnológico e ampla difusão do conhecimento (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000). Conjuntamente, estas características compõem um quadro de grande facilidade para a entrada de novas empresas, principalmente de porte mais reduzido.

De fato, no Brasil nota-se uma predominância das pequenas empresas conforme representado na Tabela 12. Segundo o IEMI (2004), as pequenas empresas correspondiam em 2003, a 70% das confecções instaladas no Brasil, respondendo pelo emprego de 12% do contingente de trabalhadores empregados nesta atividade e 11% da produção medida em peças produzidas. O número de empresas médias equivalia a 27% das unidades, empregando 67% da mão-de-obra e contribuindo com 47% da produção. Ou seja, a indústria brasileira de confecções contava com 97% de empresas consideradas pequenas ou médias (até 200 funcionários) e delas obtinha 59% da produção nacional de itens dessa natureza, utilizando 76% da mão-de-obra dedicada ao segmento. A outra face deste quadro é que existe um claro desnível de produtividade entre as grandes empresas e as de menor porte, pois em apenas 3% das

unidades produtivas de confecções no Brasil são feitas 41% do total de peças produzidas no país.

Tabela 12 – Distribuição da mão-de-obra na indústria de confecção por porte de empresa

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Porte</b>						
<b>Pequenas</b>						
Nº de Fábricas	13.421	12.317	13.070	12.818	12.461	12.593
Mão de Obra direta	79.814	76.875	89.894	89.752	86.592	85.797
Produção - mil pçs	834.296	966.266	1.159.872	1.114.725	1.124.404	1.142.003
<b>Médias</b>						
Nº de Fábricas	5.113	4.630	5.174	5.076	4.773	4.932
Mão de Obra direta	428.474	412.691	496.501	476.942	457.564	460.878
Produção - mil pçs	3.587.300	4.140.923	4.876.432	4.675.994	4.696.454	4.765.215
<b>Grandes</b>						
Nº de Fábricas	476	431	552	544	532	535
Mão de Obra direta	271.732	261.722	190.677	184.266	170.776	175.683
Produção - mil pçs	2.887.312	3.149.388	3.517.833	3.742.986	4.126.444	4.186.841
<b>Total</b>						
Nº de Fábricas	19.010	17.378	18.796	18.438	17.766	18.060
Mão de Obra direta	780.020	751.288	777.072	750.960	714.932	722.358
Produção - mil pçs	7.308.908	8.256.577	9.554.137	9.533.705	9947.302	10.094.059

Fonte: IEMI 2004.

Notas: (1) pequenas até 30 funcionários empregados diretamente na produção  
(2) médias entre 31 e 200 funcionários  
(3) grandes acima de 200 funcionários

O processo produtivo de confecções de vestuário, em tempos mais recentes, ganhou o acesso a recursos de tecnologia avançada para algumas etapas da produção. Destaca-se o uso de CAD/CAM e outros dispositivos que permitem um aproveitamento mais efetivo de recursos, seja em termos de tempo de trabalho, seja em aproveitamento mais racional de matéria prima, bem como aprimorar o grau de flexibilidade produtiva. Mas a costura ainda é a atividade que consome a grande parte do processo produtivo e se mantém praticamente alheia às influências das inovações tecnológicas. É uma etapa de trabalho intensivo e, conseqüentemente, subordinada à disponibilidade, qualidade e ao custo da mão-de-obra. Apesar de alguns avanços relacionados à microeletrônica, a máquina de costura permanece a mesma desde a sua invenção. Por este motivo, a indústria de confecções de vestuário é conhecida por ser uma das maiores empregadoras em qualquer parque industrial do mundo, em razão da sua natureza e especificidade. Como contrapartida, a remuneração da mão-de-obra responde por parte muito significativa dos custos de produção (BASTOS, 1993).

No caso brasileiro, o acesso das empresas de confecção de vestuário aos recursos tecnológicos mais avançados é ainda bastante limitado. Poucas são as empresas atualizadas em termos tecnológicos e organizacionais (ANÁLISE..., 2000) e algumas razões concorrem para isso: a própria composição da indústria é um fator, pois as confecções de pequeno porte, que predominam em número, têm maiores dificuldades na obtenção de recursos para investimentos; existe também uma considerável oferta de mão-de-obra a custos relativamente baixos que desestimula o investimento e, ao mesmo tempo, favorece o uso do emprego informal na produção e na distribuição. Diante desse quadro, é comum que as empresas de confecção no Brasil adotem uma estratégia competitiva suportada pelas condições de custos e, assim, as sofisticções tecnológicas, comparativamente, perdem atratividade por representarem opções mais onerosas e, algumas vezes, financeiramente inviáveis. Além disso, a informalidade nas relações de trabalho e nas formas de distribuição distorce o sistema de preços local e a competitividade de todo o segmento fica comprometida (BASTOS, 1993).

O peso da mão-de-obra como fator produtivo da indústria de confecções de vestuário também tem exercido influência na distribuição geográfica das empresas, conforme Tabela 13. O principal pólo de produção de confecções e vestuário do Brasil encontra-se na região sudeste. Porém, entre 1991 e 2003, o número de empresas ali instaladas diminuiu em quase 11%, enquanto que todas as demais regiões apresentaram um aumento neste indicador, refletindo um movimento de migração das empresas para regiões em que o custo da mão-de-obra é menor.

Tabela 13 – Distribuição geográfica das empresas de confecção de vestuário no Brasil

Região	1991		2003		Variação % no período 1991-2002
	N ° empresas	% total	N ° empresas	% total	
<b>Vestuário</b>					
<b>Norte</b>	<b>123</b>	0,9%	<b>309</b>	2,0%	151,22%
<b>Nordeste</b>	<b>1.099</b>	8,2%	<b>2.103</b>	13,9%	91,36%
<b>Sudeste</b>	<b>9.555</b>	71,3%	<b>8.504</b>	56,1%	-11,00%
<b>Sul</b>	<b>2.222</b>	16,6%	<b>3.478</b>	23,0%	56,53%
<b>C. Oeste</b>	<b>395</b>	3,0%	<b>761</b>	5,0%	92,66%
<b>Total – Vestuário</b>	<b>13.394</b>	100,00%	<b>15.155</b>	100,00%	13,15%

Fonte: IEMI (2004)

Nota: não inclui a produção de meias e acessórios, linha lar e artigos técnicos.

No que diz respeito ao desempenho externo da indústria brasileira de confecção de vestuário, valem inicialmente as mesmas considerações já mencionadas que deprimiram sensivelmente o saldo comercial de toda a cadeia na década passada: aumento da demanda interna, sobrevalorização do câmbio e elevação da taxa real de juros. Além desses fatores, há que se levar em conta também que, ao longo dos últimos anos, as exportações para alguns países pertencentes a blocos econômicos, tais como o *NAFTA* e a União Européia, diminuíram significativamente em razão dos privilégios associados a esse tipo de acordo internacional.

Outros fatores mais específicos também merecem ser lembrados para entender os tímidos resultados das exportações brasileiras de confeccionados: (1) a concorrência de países asiáticos, baseada em preços; (2) falta de tradição do Brasil em termos de moda e estilo; (3) carência de marcas fortes no exterior associadas ao país; (4) condições internas desfavoráveis como carga tributária e infra-estrutura, entre outras; (5) dificuldades de financiamento interno, e (6) falta de uma cultura legitimamente exportadora, provocada pelo longo período de isolamento dos mercados internacionais (ANÁLISE..., 2000).

Porém, mesmo diante dessas deficiências de competitividade, a indústria brasileira de confecção, a exemplo do restante da cadeia têxtil, tem logrado saldos comerciais positivos no comércio mundial, como ilustrado pela Tabela 14.

Tabela 14 – Saldo comercial externo de produtos confeccionados – valores FOB US\$ mil

Segmentos	1999	2000	2001	2002	2003
Roupas de Malha	55.397	135.228	108.091	78.367	135.000
Vestuário e Acessório de Tecidos	-48.742	-2.101	11.429	26.698	54.048
<b>Saldo Vestuário e acessórios</b>	<b>6.655</b>	<b>133.127</b>	<b>119.520</b>	<b>105.065</b>	<b>189.048</b>
Roupas de Cama, Mesa e Banho	194.077	217.364	220.720	256.423	299.086
Outros Artigos Confeccionados	8.743	14.048	17.131	17.549	19.135
<b>Confecções</b>	<b>209.475</b>	<b>364.539</b>	<b>357.371</b>	<b>379.037</b>	<b>507.269</b>

Fonte: ABIT (2004)

É inegável que boa parte desses resultados são devidos ao desempenho das exportações de produtos de cama, mesa e banho, segmento no qual o país já desfruta de alguma tradição internacional. Porém, os segmentos responsáveis pelos itens de vestuário mostraram nos últimos anos resultados dignos de destaque, passando de um saldo praticamente inexpressivo em 1999 para um considerável superávit em 2003. Este salto de desempenho em 2003 incorpora também uma alteração qualitativa dos produtos brasileiros comercializados no



exterior. Naquele ano, o excedente das exportações sobre as importações de vestuário e acessórios, em volume físico, foi de 8.576 toneladas. No ano anterior, este saldo foi de 5.277 toneladas (ABIT, 2004). Ou seja, houve um crescimento de 50% no volume físico, correspondendo a um incremento de 80% em valor monetário. Isso pode ser entendido como um indício favorável de que o segmento segue em direção ao objetivo estratégico definido pela ABIT que é incrementar as exportações de itens com maior valor agregado.

#### **7.4. Panorama do mercado internacional de vestuário**

Um primeiro fator condicionante do mercado internacional de produtos têxteis, em todas as suas categorias, diz respeito aos acordos comerciais. Em 1973, o Acordo Internacional sobre Comércio Têxtil (*Arrangement Regarding International Trade in Textiles*), comumente denominado Acordo Multifibras – AMF estabeleceu que os países poderiam limitar as suas importações de todos os produtos têxteis e de vestuário quando estivessem enfrentando prejuízos reais ou potenciais decorrentes do rápido aumento da entrada de produtos estrangeiros. Os objetivos declarados para isso eram a expansão do comércio, a redução barreiras e a liberação progressiva do comércio mundial de produtos têxteis, assegurando um desenvolvimento ordenado e equilibrado sem disrupções nos mercados exportadores ou importadores. Adicionalmente, pretendia o referido acordo fomentar o desenvolvimento econômico e social de países em desenvolvimento e assegurar um aumento substancial que garantisse uma maior participação desses países no mercado têxtil internacional. Do ponto de vista prático, o AMF definia regras para a imposição de cotas, seja por acordos bilaterais ou ações isoladas, a serem aplicadas em situações de desequilíbrios de mercado provocando ondas de importações prejudiciais ao mercado importador (OMC, 2004). Este acordo serviu como base para acordos ou ações unilaterais, o que significa que o AMF foi usado quase exclusivamente para proteger os mercados desenvolvidos das importações provenientes de países em desenvolvimento, frustrando assim os seus objetivos originais.

Além disso, seu princípio colidia com as orientações do Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio (*General Agreement on Tariffs and Trade* – GATT<sup>10</sup>) que manifestava uma preferência pelas tarifas aduaneiras ao invés de medidas de restrições

---

<sup>10</sup> O Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) é um conjunto de regras e normas de comércio internacionalmente aceitas criadas para impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas. Foram instituídas na primeira negociação multilateral de comércio, em 1947, e revistas ao longo de um total de oito rodadas de negociação até 1994, sendo que na última delas, conhecida como a Rodada Uruguai, foi criada a Organização Mundial do Comércio – OMC.

quantitativas. Em particular, o AMF confrontava o princípio da não-discriminação (*principle of non-discrimination* ou *Most Favoured Nations*), pelo qual um país não pode ditar vantagens comerciais a um país e a negar a outro, ou seja, se garante os mesmos direitos de acesso aos mercados por qualquer dos países pertencentes ao GATT, independentemente de seus tamanhos e níveis de desenvolvimento. Assim, em 31 de dezembro de 1994, o AMF deu lugar ao Acordo sobre Têxteis e Vestuário – ATV ou *Agreement on Textiles and Clothing* – ATC, como um dos resultados da Rodada do Uruguai.

Esse novo acordo tem por objetivo formular meios para a integração do setor têxtil às regras e disciplinas da OMC contribuindo para o objetivo de maior liberalização do comércio, através da redução e eliminação das quotas previamente estabelecidas. Foi acordado também um período de 10 anos para que o comércio internacional de têxteis e confecções se integre completamente às regras da OMC, durante o qual se extingue gradativamente o sistema de cotas, conforme demonstrado Quadro 2.

Data	Fase	Integração
01 de Janeiro de 1995	1ª fase	16 % dos produtos importados em 1990
01 de Janeiro de 1998	2ª fase	17 % dos produtos importados em 1990
01 de Janeiro de 2002	3ª fase	18 % dos produtos importados em 1990
31 de Dezembro de 2004	Fase final	49 % remanescentes dos produtos importados em 1990

Quadro 2 – Escala de eliminação das quotas de importação conforme o ATV

Portanto, até 1º de janeiro de 2005, o comércio internacional de produtos têxteis e de vestuário deverá com as cotas quantitativas extintas e os países importadores não mais podendo discriminar entre os exportadores. O ATV ganha assim a característica de ser um instrumento de transição, que tem como seus outros elementos principais: uma cobertura mais ampla dos produtos envolvidos na cadeia têxtil, da fiação à confecção; um mecanismo especial de salvaguarda para lidar com novos casos de prejuízo real ou potencial a produtores domésticos durante o período de transição; a criação do *Textiles Monitoring Body* – TMB, para supervisionar a sua implementação; e provisões outras incluindo regras para a superação das cotas, administração e tratamento de restrições externas ao AMF e compromissos assumidos sob os acordos e procedimentos da OMC aplicáveis a este setor da economia mundial.

Com a redução progressiva das barreiras não tarifárias de base quantitativa, o cenário da concorrência mundial hoje está fortemente influenciado pela organização do comércio intrabloco econômicos (GORINI, 2000), na forma de Acordos Comerciais Preferenciais – APT (*Preferential Trade Agreement*), pelos quais um país ou grupo de países concedem vantagens especiais recíprocas, comumente envolvendo concessões de tarifas mais reduzidas do que a tarifa consolidada na OMC. Estes podem ser firmados no contexto previsto no art. XXIV do GATT que dispõe sobre a aplicação territorial, tráfego de fronteiras, uniões aduaneiras e áreas de livre comércio. Mas, sob outra formatação, estes acordos também são obstáculos à expansão de mercados para os países externos a tais acordos.

Por exemplo, as exportações de confeccionados do México para os Estados Unidos, a partir de tecidos fabricados e/ou cortados nos EUA, México ou Canadá, são totalmente isentas de tarifas ad valorem. Gereffi (1998) coloca a relação entre EUA e México em termos de “complementaridade”, no sentido de que o primeiro tem boa base na produção de fios e fibras sintéticas, têxteis e varejo, enquanto no lado mexicano o ponto fraco é exatamente a produção de têxteis com uma grande maioria de tecelagens descapitalizadas, tecnologicamente atrasadas, ineficientes e produtoras de mercadorias de baixa qualidade.

Alguns países caribenhos têm condições de privilégio semelhante no mercado norte-americano, o que permitiu a formação de núcleos de produção altamente especializados, como de roupa íntima na República Dominicana, Honduras, Costa Rica e El Salvador, que abastece 40% daquele mercado. Na Europa Central e Oriental, o *Outward Processing Trade* – OPT garante a exportação temporária de tecidos para os países vizinhos em que a mão-de-obra é mais barata, com posterior importação dos produtos finais pela comunidade europeia com tarifas apenas sobre o valor adicionado (GORINI, 2000).

A eliminação progressiva das cotas de importação não deve ser assumida, portanto, como o fim do protecionismo e garantia de um livre comércio em plenitude. De fato, um estudo da UNCTAD (2000a) reconhece que até o início de 2000, ou seja, já superada a 2ª fase de extinção do MFA, as tarifas médias de muitos países haviam sido reduzidas para níveis relativamente baixos, como resultado das negociações da Rodada do Uruguai e de reformas tarifárias locais, mas ainda era possível identificar problemas que denotavam altos níveis de proteção em alguns setores econômicos, sendo que a produção de têxteis e confecções ocupava a quarta posição em tal lista.

O mesmo estudo revelou que em quatro mercados representantes dos destinos mais expressivos das exportações de países em desenvolvimento (Canadá, União Européia, EUA e Japão), a entrada da maioria dos produtos oriundos de países em desenvolvimento ainda sofria restrições quantitativas e uma taxa média entre 12% e 30%, sendo que 20% das tarifas norte-americanas, 30% das européias e japonesas e 14% das canadenses excediam 30% ad valorem. Entre os mercados em desenvolvimento mais dinâmicos que foram avaliados, (Brasil, China, Coreia e Malásia), as tarifas superiores a 12% eram mais frequentes, porém com uma menor incidência de tarifas extremamente altas.

Mas, para o entendimento do panorama do comércio internacional de vestuários deve ser levado em conta que o poder competitivo de muitos países não desenvolvidos impôs alterações nas estratégias relacionadas à produção têxtil e de vestuário, elevando o padrão de concorrência para outros fatores que não apenas preços, mas também qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos.

Em termos de divisão do trabalho, a organização da cadeia têxtil como um todo reflete hoje uma certa polaridade: de um lado os países periféricos como Singapura, Indonésia e China, entre outros, dominando o mercado de commodities e de itens de menor valor agregado; de outro lado, as grandes empresas de países ocidentais buscando a liderança tecnológica e mercadológica, por meio da organização da cadeia produtiva com uso de produção terceirizada (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000; MONTEIRO F<sup>a</sup> e SANTOS, 2002), principalmente no que se refere à confecção. Isso porque esta atividade ainda permanece intensiva de mão-de-obra e é, portanto, bastante sensível aos baixos salários predominantes nos países de menor desenvolvimento econômico.

Do ponto de vista produtivo, Campos, Cário e Nicolau (2000, p.351-352) esclarecem que os determinantes tradicionais de competitividade tais como a disponibilidade de matérias-primas, baixos salários, incentivos fiscais e favorecimentos cambiais foram sendo sucedidos por fatores mais dinâmicos que resultaram em avanços na sofisticação de produtos, nas relações de cooperação vertical e horizontal interfirmas e na proximidade com o consumidor final, entre outros. A produção massificada e, portanto, restrita a volumes e lotes mínimos foi substituída pela produção flexível realizada em menores unidades produtivas equipadas com máquinas e equipamentos que permitem, a baixo custo, alterações de toda sorte nas ordens de produção. Esta característica, segundo os autores, tem sido o elemento básico de

competitividade no âmbito empresarial, pois não só possibilita que o mercado determine quantidades, como também dá ao fabricante condições de acompanhar as mudanças de moda sem incorrer em custos e riscos adicionais na manutenção de estoques.

Da mesma forma, “a produção flexível promove a especialização das etapas da cadeia produtiva, proporciona a ampliação da diferenciação dos produtos, entre outros aspectos favoráveis”. As indústrias da Europa e dos Estados Unidos, por exemplo, investiram em aplicações tecnológicas para aprimorar o estilo, o processo e as vendas, tornando-se cada vez mais intensivas de capital e especializando-se em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada (GORINI, 2000).

Não menos importante para a configuração do mercado internacional de produtos têxteis está a formação de redes de cooperação entre as empresas, conduzindo a relações mais próximas entre produtores, fornecedores e clientes. A integração cooperativa de empresas por um lado atua na redução dos estoques intermediários e conseqüente minimização de perdas nas tradicionais liquidações de estoques, mas ao mesmo tempo exige maiores esforços de planejamento para o que contribui o desenvolvimento tecnológico conjunto (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000).

Nesse processo, destacam-se as cadeias de varejistas e lojas de departamento desempenhando a função de colocação de produtos importados naquele mercado e/ou adquirindo mercadorias fabricadas no local de sua origem para posterior colocação em suas lojas no exterior. Estas redes estão ampliando sua fatia de mercado visando a consolidação dos seus mercados, beneficiando-se das economias de escala em volume de compras, forma de comercialização e administração de espaço de vendas, etc que lhes são permitidas pelas amplas atividades de varejo que têm. (Gherzi<sup>11</sup>, 1999 apud CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000).

A coordenação entre empresas responsáveis por várias das etapas de toda a cadeia, com suporte de modernas técnicas de gerenciamento e de logística, aliadas a um processo de informatização intensivo, permitiu grande flexibilidade a empresas norte-americanas e européias. Do desenvolvimento de relações próximas com as redes varejistas, as empresas de confecção de vestuário adquirem capacidade para o fornecimento de produtos acabados

---

<sup>11</sup> GHERZI TEXTIL ORGANISATION. Desenvolvimento da competitividade da indústria brasileira de têxteis e vestuário. São Paulo: GHERZI, 70 p. 1999.

associados a um conjunto de serviços complementares, como desenvolvimento de produto, controle de qualidade e logística (GORINI, 2000). Dessa forma, no cenário internacional de produtos têxteis em geral, e de confeccionados, em particular, a força competitiva atual se descreve pela grande importância das relações entre empresas e da proximidade aos consumidores finais.

### **7.5. Desafios para a indústria brasileira de confecção de vestuário**

Os novos condicionantes da concorrência internacional não foram suficientes para que se observasse uma maior desverticalização produtiva, pelo menos no que se refere aos elos da cadeia têxtil responsáveis pela fiação, tecelagem e acabamento. Como mencionado no início deste capítulo, estas atividades são muito sensíveis a economias de escala e, portanto, incompatíveis com uma estrutura produtiva pulverizada. Contrariamente a isso, a indústria de confecção de vestuário concentra características favoráveis à produção dispersa em unidades independentes e de menor porte (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000). A grande diversificação dos produtos associada à volatilidade da moda requer frequentemente elevados níveis de flexibilidade produtiva para ajustar-se a novas condições da demanda, favorecendo, por um lado, a atuação das empresas de portes reduzidos, em que tais ajustes podem ser mais facilmente conseguidos com menores impactos econômicos.

Essas mesmas características particulares determinam uma grande complexidade para a gestão das empresas que nele atuam. Como já mencionado, a confecção de vestuário e acessórios corresponde a um setor de baixas barreiras de entrada para novos participantes, configurando assim um ambiente favorável à hiper-competição. A demanda, por sua vez, apresenta forte sazonalidade e é extremamente diversificada, exigindo grande variedade de produtos e modelos. Além disso, é direcionada por aspectos sociais, culturais e subjetivos, difíceis de serem controlados e previstos. Ou seja, as características específicas do mercado para os itens de vestuário e acessórios configuram um cenário de instabilidade mais difícil de ser administrado por estruturas enxutas, normalmente pouco profissionalizadas e carente de fontes de financiamento, como as que tipicamente se encontram no universo das MPME.

Em termos de estrutura produtiva, pode-se avaliar então, que a indústria brasileira de confecção de vestuário e acessórios pode alcançar um desempenho externo superior ao que tem atingido historicamente. A oferta interna de matéria prima, o parque industrial renovado e

a inexistência de barreiras tecnológicas no setor de confecções são fatores favoráveis a isso. As questões que se apresentam como obstáculos a serem contornados têm outra natureza.

Ainda que o AMF se encontre em fase de extinção, o uso de cotas de exportação aliada às sobretaxas de importação, restrições a determinados produtos, entre outras, são práticas ainda comuns no comércio mundial e “muitas das decisões são tomadas em acordos internacionais, reforçando o consenso em torno desta prática” (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000).

No que diz respeito à ação das empresas, se a competitividade é normalmente avaliada pela capacidade de colocar no mercado produtos com menores preços, para a indústria de vestuário, em muitos dos seus segmentos, a regra é outra: “a capacidade de exportar itens de maior valor unitário freqüentemente indica uma maior competitividade. Deste modo, preços não constituem indicadores adequados à avaliação da competitividade nesta indústria (BASTOS, 1993: p.18)”.

O estilo e o design dos produtos são fatores fundamentais para a composição de valor, que sob uma perspectiva mais ampla, podem determinar a trajetória de penetração dos produtos brasileiros no exterior. Se a qualificação do país se concentra nos aspectos de qualidade intrínseca ao produto e à operação, seu papel no comércio mundial corresponderá ao de fornecedor por subcontratação e/ou vinculado a canais de distribuição independentes, como as grandes redes varejistas, por exemplo. Mas, nesse caso, o produto nacional teria qualidade, mas não teria nome.

Já foi comentado que países desenvolvidos têm obtido vantagens no comércio internacional pelo domínio de fatores dinâmicos, tais como moda, estilo e marketing. Assim, a criação de um design genuinamente brasileiro que incorpore os estereótipos culturais positivos do país, possibilitaria a esta indústria “competir internacionalmente através de variáveis mais dinâmicas, como moda e estilo, em contraste com a simples exploração do diferencial de salários” (BASTOS, 1993: p.8).

Pelo lado da produção, são as formas de organização produtiva que contam. E, se a imagem externa brasileira possui apelos culturais que podem abrir portas em mercados internacionais, é preciso criar condições para satisfazer tais mercados também pelo lado da operação dos exportadores nacionais. Um ponto a ser tratado refere-se à informalidade da produção.

Qualquer que seja a trajetória possível para a indústria brasileira de confecção e vestuário, é necessário que as empresas incorporem padrões de produção consistentes com as demandas por qualidade e eficiência do contratante. Isso implica, por exemplo, a sensível redução dos índices de informalidade na contratação de mão-de-obra e de evasão fiscal nas obrigações com os governos. Não obstante, prazos de entrega, índices de rejeição, diversidade de estilos e flexibilidade no atendimento de pedidos são pilares igualmente importantes na capacitação das empresas para o mercado externo e, por que não, interno também.

Mesmo que o nível salarial vigente no Brasil possa ser considerado baixo em termos internacionais, há outros países em que a remuneração do trabalho é ainda menor. Logo, este não há de ser o diferencial positivo da indústria brasileira no mercado externo. Bastos (1993:21) lembra que há situações em que a subcontratação muitas vezes é a única possibilidade de inserção internacional, mas que, sem dúvida, “limita a atividade produtiva local às etapas de menor valor adicionado e retira do país o comando da dinâmica do processo industrial, mantido pelas empresas do país contratador”.

Assim, o desafio presente da indústria de confecção nacional é encontrar fórmulas de organização que tratem eficientemente das dificuldades próprias à atividade e em dimensões que abrangem não só os aspectos de design e estilo, mas fundamentalmente os modelos de gestão e de tecnologia, que lhe permitam também oferecer resposta eficiente em tempo e qualidade compatíveis com os padrões imperativos do mercado global e, assim, garantam sustentabilidade continuada aos resultados mais que positivos já conquistados.

Cumprir lembrar que o atendimento pleno do mercado interno brasileiro já representaria um avanço importante para a indústria local. Os volumes importados de vestuário e acessórios estão longe de serem desprezíveis. Assim, mesmo que o país não alcance nenhuma posição de liderança mundial em vestuário e acessórios – o que tampouco parece ser o objetivo da indústria, superar os problemas endógenos é tarefa igualmente importante para a sua competitividade interna e externa, dimensões essas que, em ambientes globalizados, perdem significância.

Dessa forma, reforça-se a importância de encontrar formas de fortalecer o potencial competitivo das confecções brasileiras. O levantamento do perfil exportador divulgado pelo SEBRAE (2004) relaciona a “criação de consórcios de exportação, desenvolvidos pela



Agência de Promoção de Exportações – APEX” (p.14) como um dos mecanismos e ações responsáveis pelo recente crescimento do número de micro e pequenas empresas brasileiras ativas no comércio exterior. Em termos específicos, a confecção de artigos do vestuário e acessórios é o 5º setor de atividade mais importante para as exportações das micro empresas, em valor. Com isso, uma investigação dos consórcios de exportação na sua dinâmica de funcionamento se apresenta como uma forma adequada de contribuir para que os desafios propostos à indústria nacional sejam enfrentados com maior vigor.

## 8. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

O método de pesquisa como forma de abordagem deve considerar a natureza do problema em questão e o objetivo pretendido pelo estudo (FACHIN, 2001). Lakatos e Marconi (1983) apresentam uma série de definições que em comum, reproduzem a idéia de método como caminho ou orientação ordenada em direção a um resultado. Nesse sentido, a escolha metodológica deve ser adequada à consecução dos objetivos principais e secundários deste trabalho.

A proposta do presente trabalho é avaliar a efetividade dos consórcios de exportação como um tipo de arranjo organizacional que fomente mudanças na mentalidade empreendedora nos seus membros o que, por um lado, corresponde a incorporar as dimensões de desempenho operacional que permitam a operação em mercados internacionalmente diversificados e competitivos. Não obstante, aos mesmos consórcios se propõe, em tese, estimular o espírito de associativismo cooperativo entre os participantes. Estas finalidades, embora independentes, são igualmente importantes para o fortalecimento das condições de sobrevivência e prosperidade de seus negócios, mantendo as características positivas que decorrem de suas estruturas diminutas e flexíveis.

É imperativo, no entanto, destacar que todo o conjunto de ações estruturadas componentes do *Texbrasil*, por sua natureza e facilidade de acesso, se reveste de um caráter que promove a idéia de cooperação como saída oportuna para empresas que enfrentam dificuldades na sua expansão ao mercado exterior, na medida em que não privilegiam produtos, segmentos ou regiões, mas valorizam a contribuição que podem oferecer para o fortalecimento da imagem da cadeia têxtil brasileira como um todo. Não por isso, qualquer resultado obtido neste trabalho se lança à pretensão servir como base de avaliação daquele programa estratégico da cadeia têxtil nacional, mas contribuir à compreensão das formas em que ações cooperativas se consubstanciaram em uma experiência particular.

### 8.1. A definição metodológica

Os objetivos propostos no capítulo 3 visam identificar de resultados que a associação em consórcios de exportação entre empresas gera no âmbito das expectativas e percepções dos seus membros, tendo a criação da cultura exportadora e do espírito de cooperação como

pontos focais para analisar a motivação estratégica que une estas empresas no funcionamento do arranjo. Este argumento indica, como ponto de partida, a conveniência de esta ser uma pesquisa de natureza qualitativa porque busca “estudar as coisas nos seus ambientes naturais, na tentativa de dar sentido ou interpretar fenômenos em termos dos significados que têm às pessoas” (DENZIN e LINCOLN 1994, p.2, tradução nossa). Além disso, não há indicação de métricas fortes, válidas e aceitáveis para avaliar a experiência recente dos consórcios de exportação no Brasil (PATTON, 2002).

Os contornos específicos do objeto em questão encontraram pouca correspondência em outros estudos acadêmicos. De fato, em termos de objeto e objetivo, as pesquisas de Human e Provan (1997 e 2000) são as que têm maior semelhança com os aqui colocados. As contribuições de Grandori (1997) e Grandori e Soda (1995) fornecem rica sustentação teórica de caracterização dos consórcios como modalidade de associação em rede muito próxima ao modelo de observação no presente trabalho, mas não apresentam dados empíricos de pesquisa. A transposição imediata dos modelos de consórcios estudados por Evan e Olk (1990) e Olk e Young (1997) é prejudicada pela atividade objeto de arranjo, uma vez que os consórcios de P&D desenvolvem atividades pré-competitivas e os arranjos voltados à exportação reúnem membros para competirem juntos.

No âmbito da pesquisa acadêmica nacional, o portal da CAPES revela que os trabalhos mais recentes sobre os consórcios de exportação são três dissertações de mestrado desenvolvidas entre 1999 e 2000, época em que os casos analisados dentro da experiência recente de incentivo a este tipo de arranjo eram ainda embrionários, como admite Tomelin (2000).

As afirmações explícitas da APEX e da ABIT de que o movimento recente em favor da formação de consórcios de exportação no Brasil tem inspiração na experiência italiana, remetem às considerações teóricas pertinentes àquele modelo. E, nesse sentido, o contexto sócio-cultural regionalista é um aspecto que emerge com grande importância nas análises que levam em conta o associativismo entre empresas daquele país.

Como salientam Bagnasco (1999) e Casarotto Filho e Pires (2001), os particularismos sociais e culturais são altamente relevantes para as formações de cooperação. Becattini (1991) denomina as condições prevalentes nas experiências associativistas à moda italiana como uma forma particular de simbiose entre a atividade produtiva e a vida comunitária. Também para

Cocco, Galvão e Silva (1999) são as relações entre os fatores produtivos (a fábrica, as forças de trabalho, os serviços, a produção, o local e o tempo de trabalho, etc) com os sociais (território, local de moradia e a formação dos trabalhadores, usuários e consumidores dos produtos e serviços, entre outros) que sustentam a essência associativista existente nos distritos italianos e também em outros países.

Como visto, entende-se que o problema de pesquisa dos consórcios de exportação no Brasil se encontra no estágio inicial de conhecimento, em que as variáveis intervenientes estão ainda para serem identificadas antes de serem submetidas a teste. Uma comparação exata com consórcios existentes em outros países seria, neste momento, uma abordagem precipitada. Portanto, um enfoque exploratório do problema é compatível com as questões a serem abordadas e com a natureza qualitativa da pesquisa.

## **8.2. A fundamentação exploratória**

A pesquisa exploratória se insere no estágio inicial do conhecimento sobre determinado campo e seu propósito é fundamentalmente o de definir objetivos e buscar maior detalhamento sobre o assunto em questão. A partir da oferta de novas percepções e idéias acerca do tema, a pesquisa exploratória serve como orientação para a formulação de relações causais significativas que possam ser úteis como base em pesquisas subsequentes.

Essa concepção encontra respaldo nas definições oferecidas por Malhotra (2001), Aaker, Kumar e Day (2001) e Patton (2002), para quem a pesquisa exploratória tem a função de uma sondagem aplicável quando a natureza geral do problema carece de maior compreensão e ainda não permite a formulação de hipóteses definitivas. Partindo de um pequeno conhecimento prévio sobre o assunto, ela admite métodos flexíveis, desestruturados e qualitativos de investigação, já que o pesquisador, em tese, está menos sujeito a idéias pré-concebidas sobre os resultados que serão encontrados. Essa falta de rigidez estrutural possibilita definir o problema com maior precisão, bem como identificar idéias interessantes e indícios sobre a situação do problema.

No tocante à experiência recente dos consórcios de exportação no Brasil, a conveniência do enfoque exploratório se sustenta no baixo volume de investigação acadêmica sobre o assunto, que, por sua vez, pode ser decorrente de uma proposta de organização produtiva ainda sem grande tradição no país. Ademais, os aspectos mais genéricos que condicionam a exposição

internacional e a atuação competitiva das empresas, respeitam uma singularidade que não permite a aplicabilidade de formulações teóricas e modelos de interação originários de outras realidades.

Assim, ainda que os consórcios de exportação como forma de arranjo cooperativo correspondam a um conceito de aplicação universal, as formulações que recebem nos diversos países que também os adotam são potencialmente diferentes e respondem a condições sócio-econômicas próprias a cada ambiente. Como salienta Sengenberger e Pyke (1999) a réplica desses modelos é um processo que depende de normas de conduta e, embora possível de ser desenvolvido em outras localidades, é demorado na sua consolidação. Portanto, os arranjos cooperativos no Brasil estão subordinados a um conjunto de condições ambientais diferenciadas e em estado de formação que merecem ser identificadas para a formulação de hipóteses e orientações de outros trabalhos de maior fôlego.

### **8.3. A estratégia do caso**

A estratégia de pesquisa representa a maneira escolhida para coletar e analisar dados empíricos e pode se destinar a propósitos diferentes, como exploratório, explanatório ou descritivo, entre os mais importantes. A pesquisa explanatória tem como objetivo esclarecer alguns fatores que de alguma forma tenham uma relação causal com a ocorrência do fenômeno investigado, e a descritiva tem um caráter ilustrativo sobre as características de determinado objeto ou fenômeno, porém sem o compromisso de explicá-los (Vergara, 1990).

Como já mencionado em capítulo anterior, a idéia dos consórcios de exportação no Brasil foi oficialmente resgatada em 1999, sendo que o primeiro projeto de formação de consórcio ocorreu no ano seguinte. Ainda que a APEX não mais ofereça financiamento à formação desses consórcios, a mesma instituição mantém 24 projetos de exportação consorciada em andamento. A atuação da agência responde aos objetivos de promoção do crescimento econômico sustentável com a melhoria do bem estar social e da distribuição de renda e ampliação do volume de comércio exterior. As ações de promoção dos consórcios podem ser entendidas como medidas microeconômicas para a ampliação da base exportadora nacional, sobretudo com a inclusão das unidades produtivas mais modestas neste indicador, sem perder a perspectiva de prazos mais estáveis na consolidação de um setor produtivo internacionalmente competitivo.

Sendo os propósitos deste trabalho identificar os efeitos da experiência associativa na percepção dos consorciados em termos da manutenção de laços com seus parceiros e da incorporação de perspectivas mais arrojadas de atuação, não há como acessar o problema sem levar em conta as condicionantes sócio-econômicas do ambiente. Estes dois fatores conjuntamente – a emergência do tema e a impossibilidade de desassociar o fenômeno do ambiente em que ocorre – formam um quadro que justifica o uso do estudo de caso como estratégia de abordagem. Segundo Yin (2001) o estudo de caso ou casos não deve ser visto como uma ferramenta essencialmente exploratória, pois pode atender também finalidades explanatórias de teste de hipóteses, e descritivas da natureza, característica e frequência de um fenômeno em relação a outros (EISENHARD, 1989; YIN, 2001). Para Yin (2001), o que define o favorecimento de uma estratégia fundamentada na exploração de um ou mais casos é a contemporaneidade do fenômeno estudado e a falta de limites claros entre ele e o contexto.

Os estudos de caso são orientados para evidenciar os detalhes do ponto de vista dos agentes ativos e passivos do fenômeno investigado. Vergara (1990) os define como os estudos que se concentram em um ou poucos objetos de investigação, buscando oferecer profundidade e detalhamento sobre o assunto. Para Stake (2000), o estudo de caso não é tanto um processo de investigação como o produto da mesma; não corresponde a uma escolha metodológica, mas uma escolha do que vai ser estudado. Em si, o caso é uma entidade complexa operando em um determinado número de contextos – físico, econômico, ético, estético, etc, e representa na sua estrutura, mecanismos e funcionamento, os efeitos de tais forças que merecem ser aprendidos. Nesta situação, o estudo parte de uma lógica dedutiva em que o caso é tomado como unidade significativa do todo. Quando o estudo do caso é usado para elevar a compreensão do problema de pesquisa para além do que se apresenta como óbvio ao pesquisador, ele assume uma função instrumental.

Retornando aos objetivos deste trabalho, a estratégia do estudo de caso foi, portanto selecionada com vistas a contribuir ao entendimento de uma iniciativa importante, promovida com ênfase num segmento econômico estratégico, dedicado a uma atividade relevante para a consecução de objetivos maiores de desenvolvimento econômico nacional via criação de empregos e geração de renda interna: o associativismo cooperativo entre micro e pequenas empresas de confecção de vestuário e acessórios.

#### 8.4. A escolha do caso

Como já mencionado, os consórcios de exportação serão tratados nesta pesquisa como um referencial de investigação. Conforme definição dos objetivos deste trabalho no seu capítulo 3, o que se pretende é agregar ao entendimento da relação entre consórcios e condições duradouras de competitividade internacional. Sabe-se pela literatura existente que experiências anteriores no Brasil não foram bem sucedidas neste aspecto. Contudo, há indícios de que a experiência recente tenha sido mais consistente em “amarrar” o objetivo maior de incrementar a pauta de exportações nacionais – em quantidade, qualidade e variedade – às bases sobre as quais estes projetos foram implantados. Os resultados gerais para a indústria de confecção são bastante positivos, como visto no capítulo 7, mas ainda pouco consolidados. Além disso, infelizmente não houve possibilidade de avaliar com que magnitude os consórcios participaram daqueles resultados. A necessidade de fortalecer a competitividade das MPME não é importante apenas por suas características de flexibilidade e geração de emprego, mas sobretudo porque no Brasil as MPME são a indústria de confecção. A falta de competitividade internacional neste padrão de empreendimento pode significar o colapso de toda a indústria de vestuário nacional.

Uma escolha aleatória de um ou mais consórcios como objetos de investigação seria conveniente para questionar se os consórcios de exportação brasileiros conseguem alavancar a competitividade dos seus membros. Contudo, não é esta a proposta do presente trabalho. Admitindo:

- a) que após uma experiência negativa e vários anos sem aplicação no Brasil, o conceito de consórcio foi retomado com ajustes significativos na sua formulação proposta;
- b) que a literatura aponta vantagens específicas a essa modalidade de arranjo para determinados fins, inclusive com incidências não esparsas e bem sucedidas em outros países;
- c) que as imposições da realidade para a elevação de competitividade das micro e pequenas empresas são hoje mais urgentes do que possivelmente se experimentara no passado;
- d) que o arranjo institucional entre APEX, SEBRAE e ABIT demonstra um nível de estruturação suficientemente avançado para oferecer apoio consistente a iniciativas de

elevação da base exportadora nacional com uma maior inserção de empresas de micro, pequeno e médio portes; e

- e) que os projetos que desfrutaram atingiram resultados positivos conforme ampla divulgação na imprensa leiga,

então se forma a premissa de que os consórcios sejam uma expressão válida de comportamento cooperativo no Brasil e que podem conduzir as empresas a um estágio de competitividade internacional superior àquele que ocupavam em situação de isolamento. E, partindo desta premissa, pretende-se avançar no conhecimento de como isso ocorre.

### **8.5. Questões e proposições de estudo**

A questão principal de estudo aplica-se ao entendimento de como se estabelecem as relações dentro de um consórcio de exportação e em que medida elas se revestem de efeitos comportamentais de cooperação. Seguindo a definição formulada no capítulo 2 de cooperação como uma forma de contribuição espontânea à elevação das condições de atuação comuns às partes, cujo benefício recíproco será proporcionalmente decorrente da capacidade individual de se valer das melhorias promovidas pela ação conjunta, pode-se entender que a própria adesão a um consórcio é uma manifestação cooperativa, pois representa um movimento em direção à melhoria de conhecimentos e competências aplicáveis ao comércio exterior. Portanto, a base de funcionamento deste arranjo deve incorporar características que o definam como cooperativo, bem como mecanismos que regulem as interações entre os membros.

Como explica Yin (2001) os estudos de caso são convenientes quando se têm por meta responder a questões do tipo “como” e “por que” quando não exigem controle sobre os eventos comportamentais e se referem a eventos contemporâneos. Kanter (1990) destaca que os arranjos entre múltiplos agentes tendem a ser de difícil administração. Mesmo diante da ressalva de Osborn e Hagedoorn (1997) quanto à necessidade de evidências que mostrem ser esta dificuldade maior do que a que se verificaria em qualquer outro tipo de organização complexa, admite-se que a problemática genérica aos consórcios está na conciliação de interesses dos diferentes membros no que se refere à definição dos caminhos a serem trilhados, no tratamento das divergências de opinião, atitudes e desempenho e na aceitação da idéia de que há concessões a serem feitas em benefício do conjunto. Retomando a característica cíclica de fortalecimento das relações internas aos alinhamentos estratégicos e,



em especial, a dinâmica sugerida por Doz (1996) de que o trinômio eficiência-equidade-adaptabilidade dos pares compõe a percepção de aprendizado obtido do arranjo, é admissível estabelecer que as dificuldades de gerenciamento de um consórcio qualquer ocorrem exatamente no campo em que cada membro individualmente forma a sua avaliação cognitiva quanto à eficiência do arranjo. Assim, formula-se a proposição de que, em um consórcio de exportação bem sucedido, as interações entre os membros e deles com o gerente do consórcio se desenvolvam em bases adequadamente reguladas, instrumentadas e que sejam minimamente satisfatórias a todos os seus participantes. O entendimento de como isso foi atingido torna-se, portanto, relevante para o objetivo em questão.

A formulações teóricas sobre cooperação e alinhamentos estratégicos entre empresas mostram que há três frentes das quais podem ser obtidos avanços pela adesão nesse tipo de arranjo: desenvolver o espírito associativista, desenvolver cultura exportadora, e alavancar competências outras que não as diretamente ligadas à promoção de vendas em mercados externas. Estes avanços, por sua vez, têm correspondência a objetivos macroeconômicos no fortalecimento generalizado da competitividade da indústria de vestuário nacional que levará ao alargamento da base exportadora, maiores saldos na balança comercial, elevação do nível de atividade industrial interna em toda a cadeia têxtil brasileira e geração de empregos domésticos.

Por sua vez, há também objetivos microeconômicos associados à aplicabilidade dos consórcios para aumentar as competências e a competitividade das empresas associadas. Sob esta perspectiva, o consórcio potencialmente pode atender intenções de exploração e de exploração. A exploração poderia, por exemplo, significar a adesão ao consórcio como um instrumento transitório para o domínio do comércio exterior como disciplina, ou então para a introdução em novos mercados. Por outro lado, diante do macro-objetivo de desenvolver o espírito do associativismo, abre-se a possibilidade de que tenha também uma funcionalidade de exploração, pela qual as empresas possam descobrir outros campos em que a ação conjunta seja apropriada. Dessa forma, coloca-se aqui uma segunda proposição de estudo que é a de que, em um empreendimento consorciado bem sucedido, os participantes devem perceber a funcionalidade do arranjo para as duas finalidades estratégicas e, idealmente, mostrar resultados em ambas.

## **8.6. Unidade de análise e dimensões da pesquisa**

A pesquisa é direcionada para um caso único e considerado bem sucedido no desenvolvimento das atribuições gerais de um consórcio que, segundo a categorização sugerida por Yin (2001) seria um caso *decisivo*, ou seja, uma experiência real que possa confirmar, contestar ou estender os pressupostos encontrados na literatura quanto à efetividade que os consórcios como exemplos arranjos entre empresas, têm em contribuir para a elevação da competitividade dos membros por meio da ação conjunta, em cooperação. Espera-se que este caso possa também servir como experiência reveladora, uma vez que o relacionamento interno em arranjos desse tipo se apresenta praticamente inexplorado no Brasil. Para definir o que seria bem sucedido, adotou-se os seguintes critérios: longevidade do consórcio, número de empresas consorciadas e indicadores de desempenho outros. A seleção das empresas consorciadas seguiu uma linha semelhante: empresas que têm participação ativa no funcionamento dos consórcios e que já obtiveram como mínimo, uma operação de exportação realizada pelo consórcio.

Pelas características de constituição e funcionamento dos consórcios de exportação no Brasil, destacam-se três grupos de interesse para esta pesquisa: (1) os órgãos institucionais responsáveis pela promoção do conceito e gerenciamento dos projetos de criação; (2) os gerentes de consórcios e (3) empresas associadas.

### **8.6.1. Órgãos institucionais**

Dos órgãos institucionais – APEX/ABIT/SEBRAE – a intenção é obter suas avaliações genéricas quanto ao desempenho do apoio institucional vis-à-vis a proposta de desenvolver espírito associativista, cultura exportadora, e aprendizado coletivo entre as empresas beneficiadas, em especial, elencar a orientação utilizada para avaliar os projetos e as perspectivas de temporariedade e evolução correspondentes.

### **8.6.2. Gerência do consórcio**

É importante identificar o papel do gerente de consórcios de exportação para que o grupo a que representam alcance o nível de cooperação desejado. Basicamente, a pesquisa visa entender como esta figura sente os aspectos de cooperação funcionando no grupo nas definições de autonomias, direitos e responsabilidades, bem como as dificuldades enfrentadas

na composição de consenso, expectativas de atuação dos participantes e contribuições oferecidas para as empresas individuais em termos de transferências de conhecimentos, de tecnologias e processos de gestão.

### **8.6.3. Empresas consorciadas**

Este terceiro grupo constitui o principal objeto de análise, pelo fato de que é nele que poderão ser observados os resultados conseguidos pela associação entre pares. Assim, deverá se analisado sob quatro perspectivas:

- a) expectativas iniciais: em suma, identificar as motivações que determinaram suas adesões ao projeto de consórcio de exportação e até que ponto a idéia de cooperação surgiu como importante naquele momento;
- b) envolvimento: avaliar as participações que desempenham no consórcio de que fazem parte, em termos de acompanhamento de resultados, proposição de idéias para o grupo, compartilhamento de experiências e informações, relacionamentos horizontais firmados e/ou consolidados, nível de confiança quanto à distribuição equilibrada de resultados, entre outros;
- c) percepção de resultados alcançados: nível de satisfação encontrado com os resultados quantitativos e qualitativos que atribuem ao funcionamento do consórcio para os negócios individuais dos participantes;
- d) avaliação e perspectivas presentes: que projeções são feitas para o futuro em termos de continuidade da aliança representada pelo consórcio de exportação e em que medida as motivações originais se modificaram como resultado da experiência associativa.

### **8.7. Condução da pesquisa**

A forma de coleta de informações escolhida foi a de entrevistas individuais e face a face com o respondente. Durante a realização das entrevistas, permitiu-se o aprofundamento de questões que eventualmente foram levantadas pelos respondentes, configurando assim um método de questionamento semi-estruturado e aprofundado. O fato de a estrutura das questões ser aberta as torna mais flexíveis para captar fatos e atitudes não previstos. As naturezas dos principais objetos de investigação – cooperação, cultura exportadora e aprendizado coletivo –

revestem-se de extrema intangibilidade, o que dificulta sua verificação em outras fontes de dados que não a percepção das pessoas envolvidas.

YIN (2001) recomenda a elaboração do protocolo do estudo de caso que deve conter o instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas ao utilizar o instrumento, conforme apresentados nos anexos 2, 3 e 4. Um pré-teste foi efetuado com uma empresa consorciada, o qual serviu para validar a consistência das perguntas e também permitiu pequenos ajustes prontamente incorporados nas pesquisas subseqüentes. O objetivo desse documento é aumentar a confiabilidade, de forma a minimizar os erros e as visões tendenciosas da pesquisa. Para a coleta dos dados da pesquisa foram desenvolvidos protocolos (Apêndices A, B e C) correspondentes a cada grupo de pesquisa. As fontes das informações foram profissionais destacados dos órgãos institucionais com interface direta na gestão de projetos que envolvem consórcios de exportação, o gerente do consórcio escolhido como caso bem sucedido, empresas consorciadas indicadas pelos órgãos institucionais ou pelo gerente do consórcio objeto.

### **8.8. Limitações do estudo**

O estudo de caso como método de pesquisa tem algumas limitações intrínsecas como, por exemplo, gerar conhecimento idiossincrático a partir de uso intenso de evidências empíricas, às vezes dificilmente generalizáveis (EISENHARDT, 1989). De fato, essa é uma preocupação presente neste trabalho, já que o material básico de análise é a percepção colhida de alguns participantes significativos de um único consórcio que tem apresentado resultados favoráveis na sua existência. As ocorrências de malogro na formação de arranjos similares dentro da experiência recente não são consideradas. Também há particularidades de contexto ligadas ao fato de que o caso analisado encontra-se na área metropolitana de São Paulo a mais populosa e desenvolvida do país. Isso pode representar condições favoráveis de acesso a recursos técnicos, logísticos e humanos, por exemplo, em relação a outras regiões menos favorecidas. E, por fim, a natureza do produto comercializado tem condicionantes específicas de mercado, não aplicáveis a outros produtos. Todos esses fatores impedem que as evidências encontradas neste trabalho sejam tomadas como indicadores de causalidade com o desempenho do arranjo. Mas, como salienta Stake (2000), pretende-se aqui representar apenas o caso para estender experiências e identificar complexidades que podem merecer aprofundamento em estudos futuros.

À parte das limitações intrínsecas ao método, este estudo apresenta algumas limitações próprias devido a problemas encontrados em sua elaboração. Por exemplo, o contato com pessoas chaves para entrevistas foi, em alguns casos, muito difícil e em outros, impossível. Isso foi contornado pelo acesso a outros representantes também legítimos do respectivo grupo de interesse, mas pertencentes a um escalão gerencial inferior ou a uma área de atuação paralela à que caracteriza o objeto de pesquisa.

Da mesma forma, uma avaliação mais detalhada do desempenho geral dos consórcios em termos dos volumes físicos e financeiros exportados poderia ser extremamente útil como representação relativa dos sucessos e dos fracassos, bem como permitir uma comparação com o caso selecionado, de forma a se ter uma visão mais clara do quanto ele se destaca dos demais. Entretanto, estes números não existem em uma forma sistematizada e de acesso público. O levantamento dessas informações exigiria um adicional de esforços, recursos e tempo muito superiores ao que se dispunha para a realização deste trabalho.

## 9. ESTUDO DE CASO: *TROPICAL SPICE*

Seguindo a proposta de pesquisa, foi selecionado como caso de análise o consórcio *TROPICAL SPICE*, localizado no bairro do Bom Retiro na cidade de São Paulo. Este tradicional centro de produção de vestuário tem um foco de venda ao consumidor na Rua José Paulino e arredores. Em outra parte, existe uma concentração maior de confecções que atendem apenas pessoas jurídicas com vendas ao atacado. Por vezes, este atacado corresponde a uma compra mínima de 10 a 12 peças, o que se mostra suficiente para reposição de estoques de pequenas butiques de outras localidades. Dessa forma, as ruas da região estão sempre tomadas de compradores, muitos deles vindos de outros estados ou mesmo de países vizinhos. A frequência com que alguns clientes visitam a região chega a ser semanal, em verdadeiras caravanas de compradores que passam o dia nessa atividade.

A popularidade da região em parte se mantém pela capacidade de oferecer uma produção bastante diversificada e em constante renovação. Essa afluência de público permite que as empresas sejam mais conservadoras na formação de estoques de produto final: produz-se um pouco de cada vez e as reposições ou abandonos de modelos acompanham a evolução das vendas. Ou seja, os fabricantes adotam uma política de coleções curtas e de menor escala para cumprir um “compromisso” com sua clientela de apresentar novidades a cada semana. Uma única confecção pode lançar entre 50 e 80 novos modelos em um mês, número esse que varia em função da complexidade do produto e da estação do ano. Em alguns casos, essas confecções chegam a fazer desenvolvimentos de tecidos com exclusividade de cores e/ou padronagens, o que denota elevada preocupação em ser um centro produtor de moda, com produtos diversificados e boa dose de sofisticação. Essas características em conjunto apontam para a existência de uma rede de fornecedores de materiais e mão-de-obra bastante ágeis para suportar o dinamismo da produção (PORTO e CATTINI JR., 2003). Dentro desse núcleo existe o consórcio *Tropical Spice*, cuja caracterização será feita adiante. Para isso, foram entrevistados três empresários associados ao referido consórcio e a gerente responsável pela coordenação das atividades que envolvem estas empresas.

Este trabalho também envolveu a realização de seis entrevistas com representantes destacados dos órgãos institucionais diretamente ligados à formação e ao desempenho dos consórcios de exportação dentro da indústria brasileira de vestuário. Foram duas entrevistas com representantes do SEBRAE – sendo uma no SEBRAE nacional em Brasília – DF e outra no

escritório regional de São Paulo. O entrevistado do SEBRAE nacional é um antigo profissional da instituição e, embora no momento da entrevista não mais atuava diretamente com os consórcios de exportação, foi um participante da experiência antiga, ligada ao PRONAEX. Também foram feitas entrevistas com um representante da APEX e dois representantes da ABIT responsáveis pela gestão do programa *Texbrasil*.

### **9.1. Considerações importantes para o estudo do caso**

A argumentação traçada até o momento parte da observação universal de que empresas de menor porte são competidores deficientes para enfrentar organizações maiores e mais ricas. Há, no entanto, aspectos favoráveis que a pequena dimensão lhes confere, como todos aqueles que permitem combinar flexibilidade com especialização (PIORE e SABEL, 1984), e que são particularmente importantes em um tipo de indústria cujo mercado é extremamente fragmentado, que lida com demandas fortemente estimuladas por fatores subjetivos e que ainda por cima se renovam no mínimo a cada estação. Porém, se no caso brasileiro esses fatores foram suficientes para que a produção interna de vestuário tenha sido praticamente dominada por pequenos empreendimentos, quaisquer vantagens que possam pesar em favor dessas firmas não têm a mesma efetividade quando se trata de mercados internacionais. Várias razões concorrem para isso e enumerá-las todas seria impraticável. Mas pode-se dizer que muitas delas decorrem das condições da estrutura econômica interna ao país e de um longo período de distanciamento do comércio exterior.

Como se manifestam as análises sobre as pequenas empresas e a indústria de vestuário no Brasil apresentadas nos capítulos 5 e 7, respectivamente, a superação das deficiências competitivas dessas empresas no Brasil requer atuação em três frentes. A participação no mercado internacional depende de essas empresas brasileiras se fazerem conhecidas no exterior, exigindo um esforço de promoção forte, consistente e estável junto aos mercados compradores. Como já mencionado anteriormente, essa promoção é uma atividade cara, que exige locação de espaço em feiras internacionais, desenvolvimento de catálogos e outros materiais de divulgação, viagens frequentes ao exterior, atração de clientes potenciais, entre outras coisas. Isso sugere que, em primeiro lugar, há que se adquirir capacidades competitivas por cooptação ou atração de parceiros que contribuem para a construção de massa crítica necessária para competir de forma eficaz no mercado.

Além disso, a entrada no mercado internacional de vestuário requer que se disponha de capacidade para oferecer uma elevada variedade de produtos, adaptados ao perfil consumidor de cada país e em quantidades significativas que se somam ao volume necessário para a manutenção do mercado doméstico. Ou seja, impõe condições que vão além das possibilidades individuais de cada empresa, mesmo considerando a versatilidade que caracteriza as empresas da região em que o consórcio está concentrado. Portanto, é também necessário alavancar recursos co-especializados para alcançar novos mercados.

Por fim, as confecções brasileiras precisam adquirir novas competências, tanto pelo lado dos conhecimentos técnicos pertinentes à atividade exportadora em si, ou pela forma de conduta nos negócios no cumprimento aos quesitos de prazo e qualidade especificados nos pedidos, como também pela combinação de ambos os fatores. Não se pode afirmar que as empresas nacionais tenham menos integridade no respeito às condições de atendimento ao mercado interno, mas sabe-se que quando o mercado territorialmente se expande, as dificuldades são outras e sem dúvida maiores. A orientação cooperativa potencialmente supre essa deficiência à medida que comporta experiências e especialidades diversas com apoio técnico de comércio exterior destacado do mercado profissional. Isso significa dizer que essas empresas precisam também ganhar novas competências pela internalização de aprendizagem por meios mais rápidos do que o desenvolvimento interno.

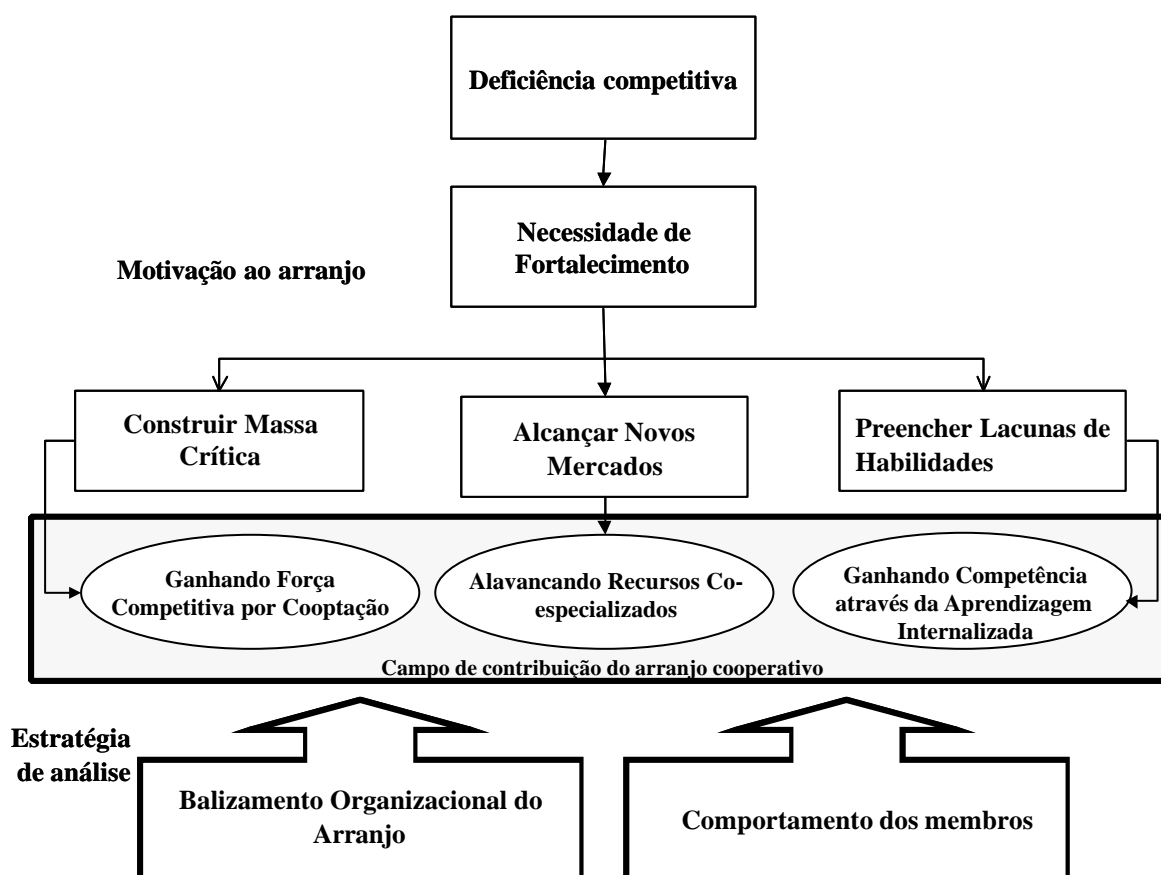
Ou seja, pode-se observar que o tratamento devido a pequena confecção no Brasil para torná-la internacionalmente competitiva segue a lógica de criação de valor das alianças, conforme sugerido por Doz e Hamel (2000). A premissa inicial deste trabalho é que a competitividade externa das pequenas empresas e o trabalho conjugado e em cooperação guardam uma relação entre si. Sendo assim, a contribuição dos consórcios de exportação como uma forma de arranjo cooperado entre empresas desse tipo, deve se dar na superação das deficiências mencionadas.

Grandori (1997) salienta que a formalização do arranjo serve para estabelecer os padrões de atitude e contribuição de cada membro que atendem aos objetivos do conjunto. Dessa forma, o contrato social de um consórcio e os demais instrumentos regimentais que dele decorrem funcionam como reguladores da ação dos seus membros. Doz (1996) constrói um referencial no qual as condições de funcionamento do arranjo facilitam ou obstruem a capacidade de aprender a partir do arranjo. Na formulação do autor, alianças não bem sucedidas são as que



tropeçam na ausência de aprendizado, no aprendizado atrofiado (os parceiros sabem o que deve ser feito, mas não sabem como fazê-lo) ou na avaliação que leva a ajustes negativos por concluírem que o trabalho conjunto não é compensador. Assim, estabelece uma conexão entre condições de funcionamento e o sucesso do empreendimento.

Por outro lado, Human e Provan (1997) identificam que a estrutura de um arranjo não é suficiente para produzir bons resultados para os seus membros e para o grupo. O comprometimento das firmas é igualmente importante para que os objetivos sejam atingidos. A estrutura é importante para a efetividade da rede apenas como um meio de viabilizar interações entre as firmas que só vão assumir caráter cooperativo se houver disposição para isso. Portanto, conforme ilustrado no Esquema 5, a estratégia de análise aplicada ao caso contempla tanto as suas características organizacionais como balizadores da ação individual como a motivação dos associados em relação às possibilidades que a figura do consórcio lhes oferece.



Esquema 5 – Estratégia de análise aplicada ao caso

Nota: adaptado de Doz e Hamel (2000)

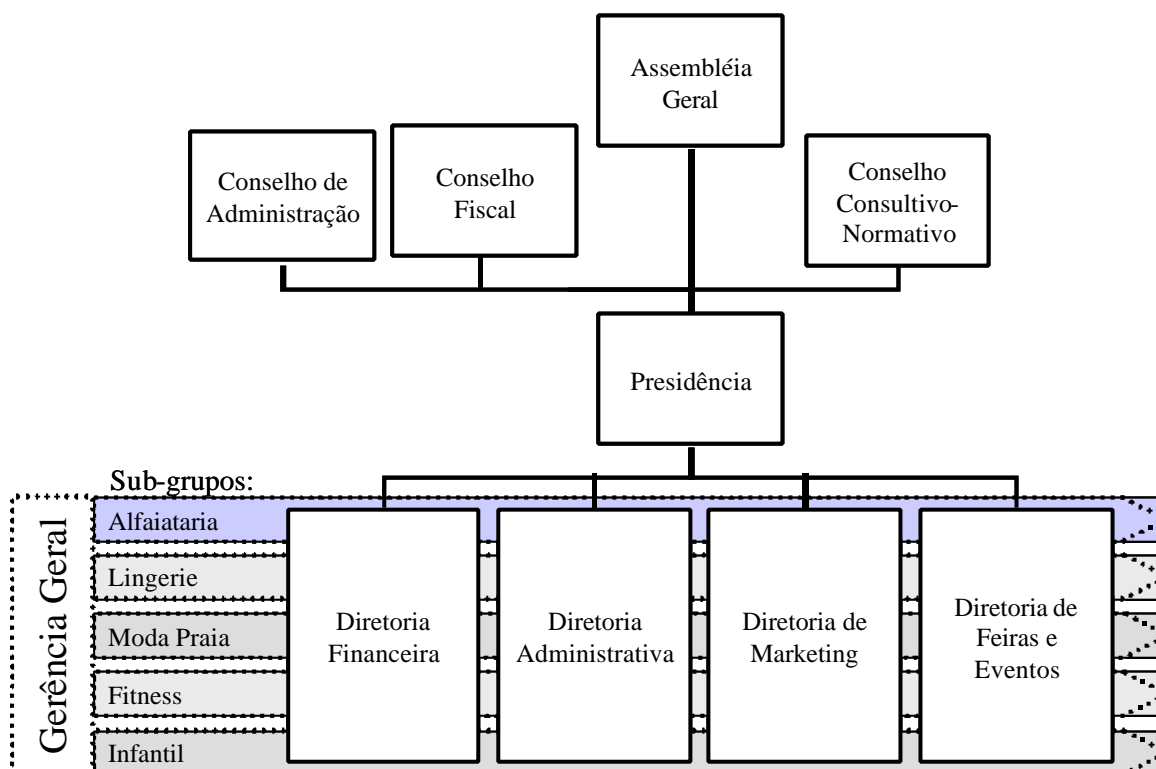
## 9.2. Organização e estrutura do consórcio *Tropical Spice*

*Tropical Spice* é o nome fantasia da ABEV – Associação Brasileira dos Exportadores de Vestuário, formada em setembro de 1999 por 15 produtores de moda feminina que se sensibilizaram com a idéia do arranjo promovida pela APEX. Este consórcio conta hoje com 63 membros, entre os quais apenas oito pertencentes ao grupo inicial. A ABEV já obteve duas renovações de apoio concedidas pela APEX e até julho de 2003 gerou mais de 800 novos empregos diretos nas empresas consorciadas. Ao longo desses cinco anos de existência, o arranjo já conseguiu exportar para mais de 20 países, concentrados principalmente na América Latina e União Européia. De um volume de exportações totais no valor US\$51 mil no primeiro ano de formação o consórcio atingiu US\$ 900 mil em 2002. Todos esses indicadores evidenciam que este é um consórcio bem sucedido, condição necessária para a condução deste estudo conforme definido anteriormente.

Os membros são confeccionistas que em sua maioria vendem apenas no atacado. O consórcio atua no ramo de vestuário e acessórios femininos, mas existe uma tentativa ainda não totalmente concretizada de expandir também para a moda masculina. São cinco linhas de produtos: alfaiataria clássica, lingerie, moda praia, *fitness* e infantil. Cada linha de produto é tratada como um sub-grupo coordenado por um gerente totalmente a ele dedicado que poderá assim tratar adequadamente as especificidades de promoção daquela linha em particular, configurando um modelo matricial de gestão do consórcio.

Em sua estrutura organizacional, a ABEV se assemelha a uma empresa como pode ser observado pelo esquema 6. Ela é composta pelos seguintes órgãos de deliberação superior, de fiscalização e de direção: Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Normativo e Diretoria Executiva, respectivamente. A Assembléia Geral é o órgão soberano da ABEV, constituída pelo conjunto dos associados e presidida pelo presidente do Conselho de Administração. O Conselho de Administração compõe-se de seis membros eleitos pela Assembléia Geral com mandato de dois anos, admitida apenas uma recondução. São eles: Presidente, Vice-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo, Diretor de Marketing e Diretor de Feiras e Eventos. O Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo Normativo integram, cada um, três membros efetivos e igual número de suplentes também eleitos pela Assembléia, sendo necessariamente diferentes dos integrantes do Conselho de Administração. A Diretoria Executiva da Associação é exercida por dois

membros eleitos pelo Conselho de Administração. Cabe à Diretoria Executiva a escolha do gerente geral da ABEV, que é o profissional de comércio exterior que coordena os processos de planejamento e execução da promoção comercial da ABEV. Além da sua diretoria, a estrutura do consórcio conta com apenas nove profissionais para tratarem de todos os assuntos técnicos, administrativos e comerciais necessários para conduzir as atividades de promoção comercial e exportação dos seus associados.



Esquema 6 – Organograma da ABEV.

A manutenção das atividades da ABEV depende de contribuições associativas em cinco formas igualmente importantes, a saber: mensalidades de manutenção; rateio de contribuições extraordinárias; cessão de bens ou direitos de uso; cumprimento das contrapartidas previstas em projetos oficiais. A quinta forma corresponde ao repasse sobre exportações efetivadas, que funciona como uma comissão de vendas com destinação específica para a cobertura de gastos e remunerações gerais do arranjo, conforme distribuição pré-definida.

O consórcio tem suas normas e procedimentos formalizados em dois documentos: o estatuto social que dispõe primordialmente sobre a estrutura, objetivos e atividades do arranjo, e o regimento interno que contém as regras de funcionamento, obrigações, sanções,

procedimentos de adesão e desligamento do arranjo e que está reproduzido no Apêndice D Juntos, esses dois instrumentos regulam todos os aspectos importantes que modelam as formas de atuação do consórcio em relação aos seus membros, e vice-versa. Em seu estatuto social, a ABEV se propõe como um consórcio de promoção, com o objetivo de abrir participação em praticamente todas as frentes de apoio à exportação dos produtos de seus associados, bem como contribuir para a capacitação dos mesmos nos assuntos ligados ao comércio exterior.

Essa formalização indica a natureza burocrática do arranjo enunciada por Grandori e Soda (1995) e permite uma perfeita correspondência da ABEV ao conjunto de traços definidores de consórcios conforme encontrados na literatura. A ABEV é um consórcio de *múltiplos participantes, monosssetorial complementar* na composição das linhas de produtos com as quais atua (MARTINS, 2002), *horizontal* nas relações internas, e voltado *especificamente* à promoção comercial no exterior (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). O escopo de atuação está perfeitamente *delimitado* na descrição dos seus objetivos e na estrita destinação de recursos econômicos e financeiros (KANTER, 1990). O estatuto do consórcio é bastante claro em estabelecer a *independência* de ações entre a ABEV e seus associados: não existem reciprocidades, nem responsabilidades mútuas de qualquer natureza sobre os respectivos atos e débitos.

### **9.3. As empresas consorciadas**

As empresas que foram entrevistadas são participantes do subgrupo de moda praia. No total, formam esse subgrupo nove empresas fabricantes de maiôs e biquínis e duas outras especializadas em acessórios, considerado um dos que apresentam maior participação e integração. A investigação de todos esses membros mostrou-se impraticável e então foi selecionada uma amostra formada por empresas de micro ou pequeno porte, bastante ativas nas atividades do consórcio, sendo que uma possui o status de associada honorária e duas outras são associadas plenas. A estas empresas foi garantido sigilo nas informações prestadas, de forma que aqui serão referidas como ALFA, BETA e GAMA.

A seguir, será feita uma breve apresentação de cada uma delas. Entretanto, cabe aqui uma observação genérica a todas que surgiu na transcrição das entrevistas e suas análises: é muito freqüente o uso do termo “pessoa” quando os entrevistados se referem a outros membros do

consórcio. Surge assim a impressão de que o relacionamento interno se mantém em um nível próximo ao pessoal e daí talvez se explique algumas características sociais da rede encontrada, conforme será visto adiante.

### **9.3.1. A necessidade exportadora da empresa ALFA**

A empresa ALFA não pertence ao Bom Retiro. A empresa foi fundada em 1937 pelo pai do atual proprietário e desenvolvia internamente todas as atividades da tecelagem à confecção. O produto naquela época eram agasalhos escolares feitos de helanca. Nos anos 1980, a empresa enfrentou problemas financeiros e de mercado em razão da forte concorrência externa. Em consequência disso, foi necessário reestruturar o negócio, mantendo-se apenas a confecção, direcionada agora para o uso de lycra na produção de moda praia. Cerca de oito anos atrás, o atual proprietário assumiu a direção da empresa, terceirizou a produção, incorporou produtos da linha *fitness*, criou uma nova marca de mercado e buscou elevar a categoria de seus produtos para atendimento da demanda das classes A e B. Paralelamente, deu-se início então à produção de linha *fitness* para outras marcas, como medida para enfrentar a alta sazonalidade das vendas da moda praia, fortemente concentrada no verão. Os resultados não foram tão bons como desejados porque a demanda por marcas de terceiros consumia uma dedicação que acabava por levar o seu produto próprio a um segundo plano. Dessa situação, surge a idéia de exportar como uma forma de manter uma atividade mais estável durante todo o ano. Conforme explica o entrevistado, essa não é uma opção, mas uma necessidade e que não diz respeito apenas ao faturamento, mas também à produção. Sendo totalmente dependente de produção terceirizada, havia o problema de manter ativas as oficinas de facção especializadas na produção de artigos em lycra, que são economicamente frágeis e pouco numerosas. Segundo o entrevistado, foi *preciso* querer exportar para a sustentação do seu negócio.

A empresa ALFA começou a exportar há aproximadamente três anos. Porém, em pouco tempo o empresário percebeu que essa saída não era tão simples de ser administrada como havia imaginado, o que o levou a buscar apoio à atividade via consórcio de exportação. A adesão à ABEV ocorreu há pouco mais de um ano, mas é importante frisar que este é o segundo consórcio de que a empresa ALFA participa. Anteriormente, ela teve uma participação destacada em outro consórcio específico de moda praia; experiência que não foi bem sucedida e acabou culminando no seu desligamento daquele arranjo. Mesmo assim, o

entrevistado acredita na funcionalidade dos consórcios, principalmente para empresas que não apenas querem exportar, mas precisam fazê-lo.

### **9.3.2. A empresa BETA: *veterana* no grupo.**

A empresa BETA existe há 20 anos e é pertencente ao núcleo do Bom Retiro; tem forte orientação familiar e também produz moda casual feminina, mas a exportação mais forte é da sua linha praia. O entrevistado é um dos proprietários e, segundo ele, a empresa anteriormente tinha oficina própria, chegando a possuir 100 funcionários e era voltada para vendas de pronta entrega principalmente para o mercado interno. A capacidade de produção atual gira entre 15 a 20 mil peças mês, sendo que o desenvolvimento e o corte são feitos internamente para costura e acabamento por terceiros.

A adesão ao consórcio ocorreu há pouco mais de três anos, quando a empresa encerrou as atividades de pronta entrega e se dedicou a trabalhar mais sob pedidos e com exportação. Os proprietários tomaram conhecimento da formação do consórcio com empresas do bairro quando o grupo inicial já estava formado, de modo que a adesão à ABEV só aconteceu no seu segundo ano de funcionamento. O entrevistado revelou que por estar mais diretamente ligado à parte de exportação de sua firma, teve oportunidade de se dedicar bastante ao consórcio, chegando a participar como diretor durante uma época. Mesmo sem fazer parte do grupo fundador, a empresa é um dos representantes mais antigos do consórcio, dentro do grupo de moda praia.

Segundo o entrevistado, uma das motivações iniciais para a adesão foi dar um passo importante na direção de um objetivo que já se delineava dentro da empresa. Antes de integrar o consórcio, a empresa praticamente não exportava. Houve algumas experiências de exportação muito esporádicas e o suprimento em pronta entrega de compradores internacionais que visitavam o bairro para abastecer suas pequenas lojas. O consórcio representava uma chance de aprender em grupo. Além disso, havia um interesse que era também econômico de poder trabalhar em mercados mais estáveis que o interno e com moedas de poder aquisitivo forte. Hoje, a maioria das exportações da empresa BETA é realizada no âmbito do consórcio.

### **9.3.3. Os caminhos inversos da empresa GAMA**

A empresa GAMA tem uma trajetória peculiar. Ela começou em 1983 como uma loja de roupas de prontas de outras marcas. Naquela ocasião, um fabricante italiano de máquinas de costura que chegava ao Brasil ofereceu à empresa GAMA quatro equipamentos em experiência por seis meses. Dessa oportunidade, a empresa iniciou sua atividade na produção de vestuário em malha. A transição para moda praia aconteceu porque um dos sócios desistiu do negócio e a entrevistada, uma das atuais proprietárias, associou-se com seu irmão que já tinha uma produção de roupas de balé, favorecendo o início da produção de biquínis. Em 1989, a entrevistada desfez sua sociedade com o irmão e hoje ela possui uma nova sócia. Diferentemente das outras duas empresas analisadas, a empresa GAMA desenvolve e confecciona internamente a sua produção para venda direta ao varejo. Sua capacidade de produção gira em torno de cinco mil peças de moda praia ao mês.

A exemplo da primeira empresa, a adesão da empresa GAMA à ABEV também ocorreu por iniciativa própria há pouco mais de um ano. A idéia hoje também é exportar para o hemisfério norte para manter um fluxo de negócios mais estável em todos os meses, seguindo um planejamento interno que tem por meta atingir resultados positivos em até dois anos de atuação no consórcio. A experiência anterior da empresa no comércio internacional era praticamente nula. Segundo a entrevistada, muitos anos atrás houve umas poucas transações com representantes internacionais que conseguiram gerar alguns negócios em Porto Rico e na França, mas esses contatos se perderam por falta de seguimento à atividade exportadora. As primeiras participações junto ao consórcio em feiras internacionais de moda já lhe geraram algumas exportações.

A empresa encontrou alguma dificuldade inicial que a levou a fazer algumas modificações na sua linha de produtos. No mercado interno, a empresa opta por uma composição de biquínis menos elaborados, cujas partes são vendidas separadamente à escolha do consumidor. Essa é uma estratégia de varejo não aplicável a vendas no atacado. A empresa optou assim por produtos um pouco mais sofisticados do que os que normalmente produz e em pares “casados”. Inicialmente, essa era uma tentativa destinada apenas ao mercado externo, mas que surpreendentemente obteve também boa aceitação no mercado doméstico. Ou seja, a empresa GAMA traçou um caminho oposto: ao invés de incorporar o seu conhecimento na linha

destinada à exportação, foram os produtos exportáveis que lhe mostraram novas possibilidades no mercado doméstico.

#### 9.3.4. Caracterização geral da amostra

As principais características das empresas participantes da pesquisa encontram-se sumarizadas no Quadro 3. Em comum, as empresas que representam a ABEV neste trabalho não são iniciantes, pois apresentam uma longa trajetória de experiência no mercado interno e dentro da linha de produtos que ofertam por meio do consórcio. Consideradas as elevadas taxas de mortalidade de MPME apresentadas no capítulo 5, as histórias das empresas ALFA, BETA e GAMA permitem avaliá-las como empresas bem sucedidas. Nota-se também que a participação como associado não se restringe a empresas situadas nas proximidades do núcleo tradicional do Bom Retiro, o que evidencia ser a ABEV uma entidade que não se prende a critérios regionalistas. Todas essas características posicionam as empresas investigadas dentro do perfil médio característico das MPME brasileiras do ramo de confecção, conforme apresentado nos capítulos 5 e 6.

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>
Tempo de existência	67 anos no total; 8 anos com o atual proprietário.	20 anos.	21 anos no total, 15 anos na sociedade atual.
Propriedade	Individual	Familiar	Não familiar
Mercado interno	Varejo, pronta-entrega e venda por encomendas.	Venda por encomendas.	Varejo.
Localização	Distante do Bom Retiro	Bom Retiro	Distante do Bom Retiro
Tempo de exportação	3 anos	3 anos	Aproximadamente 1 ano
Exportação autônoma	Sim	Não	Não
Linhas de produtos	Moda praia e <i>fitness</i>	Moda feminina e moda praia	Moda praia e <i>fitness</i>
Produção	Internamente faz o desenvolvimento, a modelagem e o corte. Costura e acabamento são totalmente terceirizados	Internamente faz o desenvolvimento, a modelagem, o corte e pequenas produções esporádicas. Costura e acabamento são terceirizados	Totalmente interna.

Quadro 3 – Sumário das características principais das empresas ALFA, BETA e GAMA

#### 9.4. A regulação das relações entre consórcio e consorciados

Para os propósitos da análise aqui efetuada, as relações que se estabelecem entre os associados e o consórcio como entidade serão referidas como *verticais*. Ressalta-se, porém, que entre essas figuras inexistem relações de fornecimento de bens e/ou serviços específicos além dos previstos no objetivo de promoção comercial externa, os quais não são



individualizados. Assim, a conquista de um cliente, o atendimento a um pedido, o desenvolvimento de um catálogo ou outro instrumento promocional qualquer, por exemplo, são tarefas feitas por e em prol de todo o arranjo.

Os instrumentos de formalização do consórcio cobrem os pontos necessários para definir claramente seu escopo de atuação. Estão ali descritos objetivos, direitos e deveres dos associados, composição patrimônio e das receitas e suas respectivas destinações, estrutura organizacional básica, classificação dos associados e normas para adesões e desligamentos.

Mais precisamente, o estatuto social cumpre a função de documentar a existência jurídica da associação e definir as funções de cada um dos órgãos de gestão. As descrições dessas funções fazem uma amarração entre as naturezas e limites de decisões cabíveis a cada um desses órgãos, principalmente em assuntos de ordem financeira ou que impliquem indiretamente na carga de despesas do consórcio. Denota-se assim uma atenção especial em que as atividades desenvolvidas pelo consórcio primem pela transparência. A mesma preocupação também está presente na definição dos objetivos da ABEV, que chega a “pecar pelo excesso” de detalhes na enumeração dos campos em que a associação atua ou poderá atuar na promoção comercial dos produtos de seus membros.

A ABEV considera a existência de três classes de associados, que são definidas inicialmente de acordo com o momento de adesão ao consórcio. A primeira classe refere-se aos *Associados Fundadores* em reconhecimento à sua iniciativa de criar a entidade. A eles, seguem-se os *Associados Honorários* que são aqueles que aderiram ao consórcio até setembro de 2002 sem participar de sua fundação. O estatuto social da ABEV especifica seis associados nessa categoria, definidos como aqueles não fundadores que contribuíram de maneira decisiva no crescimento e consolidação da associação e são por isso reconhecidos internamente. Os *Associados Plenos* são aqueles não fundadores e nem honorários que se associaram a partir de outubro de 2002 através de instrumento específico de adesão à ABEV. Esses associados plenos podem ser elevados à condição de *Remidos* por reconhecimento interno a uma contribuição distinta ao crescimento e consolidação do consórcio como entidade. Neste caso, o associado automaticamente assume um status equivalente aos membros honorários.

A distinção de classes instrui uma diferenciação nos direitos e contrapartidas dos sócios segundo uma escala de privilégios, entre os quais destacam-se preferências na elegibilidade

para os órgãos de gestão, na participação de eventos representando o consórcio, principalmente aqueles que ocorrem no exterior, e no poder de veto a novas candidaturas de filiação. Note-se que a concessão desses privilégios tem caráter preferencial, sem significados hierárquicos e nem tampouco de impedimentos dessas oportunidades a qualquer membro por pertencimento a uma ou outra classe. O escalonamento também se estende aos valores de contribuição mensal ao consórcio e no percentual de repasse sobre exportações efetuadas. Nesse ponto específico, a distinção de classes tem a finalidade explícita de equalizar as contribuições dos membros mais recentes àsquelas recebidas dos antigos associados.

As relações verticais no consórcio também são balizadas no conjunto de deveres atribuídos aos associados, que são: pagar a mensalidade pontualmente; entregar as amostras solicitadas no prazo determinado e, após a formalização de um pedido, proceder à entrega dos produtos correspondentes obedecendo ao prazo, quantidade, qualidade e outras especificações estabelecidas no momento da oferta dos produtos. A conduta adequada do associado quanto ao cumprimento das condições de venda é o ponto que merece tratamento mais enfático, na medida em que praticamente todas as sanções previstas no regimento interno se aplicam a situações em que se observa desrespeito às especificações do pedido. Em particular, casos de fornecimento em qualidade inferior ao padrão exportável ou de cancelamento de pedido por ato unilateral do associado prevêm as penalidades mais rigorosas, podendo acarretar a sua exclusão do consórcio.

O regimento interno estabelece que é também dever do associado manter o consórcio a par das informações necessárias para orientar uma ação promocional equilibrada. Como exemplos dessas informações tem-se a capacidade de produção anual e os respectivos preços de atacado, a parcela a ser destinada para exportação e os itens que a experiência no mercado interno revela serem mais competitivos.

No sentido inverso, ou seja, da associação para os seus membros, garante-se formalmente que será oferecida a representação das empresas e seus produtos nos eventos com participação da ABEV e nos materiais promocionais desenvolvidos para os objetivos da associação. Além disso, a todo e qualquer associado é garantida a plena ciência das propostas de atividades do consórcio. Anualmente, um novo plano promocional é elaborado para aprovação em assembléia específica e a partir do qual se decide o valor das mensalidades e percentuais sobre as vendas necessárias para dar cobertura aos gastos e remunerações correspondentes ao

plano. Tais valores, mais as contribuições de Instituições Governamentais e Privadas, devem balancear as despesas do Consórcio, considerando que ao final de cada ano fiscal o resultado deve idealmente ser zero.

#### **9.4.1. O balizamento organizacional na modelagem das relações**

De acordo com a estratégia de análise delineada para o estudo deste caso, parte-se para o entendimento de como a ABEV contribui organizacionalmente para a funcionalidade do arranjo como instrumento estratégico de fortalecimento competitivo de seus associados, no que diz respeito à cooperação como medida de equilíbrio entre interesses individuais e coletivos, às possibilidades de aprendizado geradas no funcionamento do grupo, e à criação ou desenvolvimento de mentalidade ou cultura empresarial exportadora. Nesse sentido, é importante observar como a ABEV entende os seus associados e o que espera deles. Para isso, destacam-se as palavras da gerente da ABEV entrevistada:

“[...] Se a empresa se julga muito pequena e acredita que não pode entrar [para o consórcio], eu digo: Pode! Porque aqui é um consórcio para pequenas e médias empresas, se não pudermos colocar as pequenas empresas, onde é que elas vão?  
[...] espera-se que a empresa esteja disposta a fazer mudanças internas na sua produção. Ela pode não querer mudar para vender no mercado interno, mas para vender ao mercado externo ela vai ter que fazer pequenas ou até mesmo grandes mudanças na sua produção  
[...] e também que ela cumpra os prazos. Ela tem que estar dentro dos prazos para podermos atender bem os clientes”.

Em boa medida, a citação acima revela que a adesão ao consórcio não é *elitista*. A ABEV não se propõe a agregar os *melhores* ou *mais avançados* em nenhum quesito técnico, mas tem clara a sua missão de abrir caminhos para empresas dispostas ao desenvolvimento da atividade exportadora.

Um outro aspecto importante que se sobressai na análise da ABEV é a evolução do arranjo, característica que foi destacada por Kanter (1994) e Doz (1996). Identifica-se claramente que a ABEV possui razoável grau de complexidade que se expressa na constituição dos seus órgãos de gestão, na formação de subgrupos dedicados por linha de produtos e na distribuição dos associados em classes e no escalonamento de preferências que a ela se segue. A criação dos sub-grupos se justifica em parte pela grande segmentação da indústria de vestuário, mas também encontra significado na própria dimensão do grupo atual. Isso representa um tipo de

evolução que, ao lado das classes de associados, atende necessidades de caráter administrativo e operacional verificadas no transcorrer da existência do arranjo e no crescimento por ele apresentado. Porém, não demonstram que tenha havido até o momento uma expansão do consórcio em termos de suas possibilidades de serviços. Os objetivos propostos pela associação ainda se restringem especificamente à promoção comercial externa, em suas mais diversas modalidades, respeitando o conjunto de atividades que a APEX aceita para a concessão de apoio financeiro.

Nesse ponto, há que se considerar as limitações impostas pelo reconhecimento legal precário que os consórcios como forma de sociedade, como mencionado no capítulo 6. A expansão de serviços prestados aos associados precisa ser cuidadosamente avaliada para não descaracterizar o consórcio como entidade sem fins lucrativos e qualificá-la como outro tipo de organização sujeita a um enquadramento tributário mais oneroso. Além disso, a APEX – que é a principal instituição de apoio às atividades do consórcio – se restringe em considerar apenas projetos a ela apresentados por instituições públicas, instituições privadas sem fins lucrativos, cooperativas ou consórcios (APEX, 2003). Qualquer evolução na gama de serviços propostos pelo consórcio aos associados que possa descaracterizá-lo em relação a esses tipos organizacionais põe em risco o credenciamento da ABEV ao apoio financeiro daquela agência, o que comprometeria sobremaneira a continuidade das atividades do consórcio.

A questão que se coloca então é: que outras possibilidades se apresentam a um consórcio de exportação além daquelas já incorporadas pela ABEV? Como explica a gerente da ABEV entrevistada, isso até o momento se restringe a basicamente duas modalidades de apoio. A primeira delas seria o suporte de moda feito por duas coordenadoras internas ao consórcio que buscam manter os associados atualizados das tendências mais recentes de estilos, cores e outros assuntos que sejam importantes para a renovação de suas linhas de produtos e mostruários. Além disso, o consórcio também pode agenciar em nome dos associados na localização de entidades externas para atender assuntos do interesse dos associados. Um exemplo desse tipo de serviço seria a busca de informações e identificação de fontes para o financiamento de transações específicas. Ou então se prestar para a promoção de reuniões ou palestras com terceiros sobre assuntos de natureza mais técnica, embora se admite que isso não seja muito comum. De qualquer forma, é importante destacar o fato de que esse agenciamento se dá apenas na intermediação, sem o envolvimento direto do consórcio como entidade.

Já o representante da empresa BETA enxerga maiores possibilidades ao consórcio, a partir de uma atuação mercadológica mais agressiva, principalmente na assistência oferecida aos clientes também de pequenos e médios portes. Explica aquele empresário que os clientes mais interessantes ao consórcio são as redes médias de lojas e as pequenas butiques por serem mais adequados à “estatura” média dos consorciados. O atendimento a grandes cadeias de lojas é visto com uma certa restrição, pois os volumes envolvidos podem facilmente esgotar ou mesmo ultrapassar a capacidade produtiva do conjunto e requerem um volume de recursos para o financiamento da produção que não são regularmente disponíveis às empresas do consórcio. Pedidos dessa monta se associam a um potencial de risco à própria sustentabilidade das empresas, caso ocorra, por exemplo, uma negociação imperfeita, o cancelamento unilateral do pedido pelo cliente ou até outros imprevistos no cumprimento de prazos gerados por problemas alfandegários e/ou burocráticos. Assim, mesmo dentro do foco de mercado ideal ao consórcio, o representante da empresa BETA entende haver espaço para uma atuação de assistência diferenciada aos clientes, conforme explica abaixo:

“[...] se você pegar uma rede como *El Corte Inglés* na Espanha e vender *muito* para ela, você vendeu 50 mil peças [...] você se cotiza em duas ou três empresas e está resolvido o problema. [...] Mas eles não precisam da sua ajuda de marketing; eles vão pedir desconto. [...] Agora, ao pequeno, se você der 5% de desconto num pedido de €1.000,00, o que ele vai fazer com €50,00? Nem um *banner* ele faz. Mas, se você faz propaganda em uma revista de moda internacional, quem está folheando [a revista] reconhece que a loja ali perto tem *Tropical Spice*. Você está ajudando o seu cliente a vender. É essa a estratégia, porque o grande não precisa de ajuda.”

Independentemente da aplicabilidade e/ou da efetividade que a sugestão acima pode ter, ela demonstra que há espaço para o desenvolvimento de modificações futuras no conjunto das ações do consórcio, preservando a sua finalidade não lucrativa e visando o aprimoramento da promoção comercial externa que desempenha. Nesse sentido, talvez mais importante é o fato de ser essa uma idéia gerada internamente, fruto da percepção empresarial do associado, mas aplicada ao propósito estratégico do arranjo.

Outro traço característico apontado para os consórcios diz respeito ao fato de que tendem a criar baixa interdependência entre os membros pela limitação de escopo (KANTER, 1990) e pela natureza não societária da entidade (KOZA e IEWIN, 1999). De fato, como comentado acima, uma das características centrais da ABEV é sua orientação absolutamente focada para a promoção comercial no exterior, que é indistinta a todos os seus associados. Em sua

formulação estrutural, a ABEV não se impõe aos associados como um canal exclusivo de alcance aos mercados internacionais. Isso permite que o arranjo sirva a planos estratégicos diversos, como o da empresa ALFA, que desenvolveu instrumentos próprios de acesso ao mercado externo – como um catálogo próprio e um sítio virtual na Internet e, assim, que lhe permitem os seguintes resultados:

“[...]98% [das minhas exportações] são feitas por mim mesmo, 2% pelo consórcio. Se ele [o consórcio] conseguir aumentar para 10%, ótimo! Se aumentar para mais, ainda melhor. É mais um meio de eu exportar. Se hoje em dia eu perder o consórcio, não vai fazer diferença nenhuma para mim. É mais um esforço de venda. O mundo é muito grande e eu não consigo atender o mundo inteiro e o consórcio tem meios de fazer isso. É mais alguém trazendo clientes para mim”.

Já para as empresas BETA e GAMA, o consórcio ainda é o principal – senão o único canal de exportação e assim a interdependência se estabelece na medida em que tanto a ABEV precisa dos associados para compor massa crítica de recursos, como alguns associados precisam do consórcio para servir-lhes em capacidades e competências que lhes faltam. Entende-se, portanto, que a interdependência vertical entre a entidade do consórcio e seus associados é relativa à orientação estratégica destes últimos.

Por outro lado, se a limitação de escopo pode atender igualmente empresas com abordagens estratégicas diferentes, ela também pode comprometer a homogeneidade do grupo, como explica a empresa GAMA:

“[...] Eu fui para duas feiras e deu para sentir isso na hora de expor a mercadoria: [...] a coleção não tem uma cara, não tem uma proposta, fica uma *colcha de retalhos*.  
[...] por exemplo, uma calça M minha num modelo parecido de outro fabricante às vezes não tem o mesmo tamanho.  
[...] cada produto na feira tinha um preço diferente.  
[...] um estilista para fazer a coleção toda já daria essa unidade que falta. Mesmo que isso implique uma modelagem diferente da que se pratica no mercado interno.

Assim, a questão da interdependência entre membros que é típica ao consórcio de exportação se limita pelo fato de que predominam as relações são horizontais, ou seja, entre pares. Pela formação estrutural encontrada na ABEV, a adesão ao consórcio não pressupõe perda de liberdade de ação como previa Van de Ven (1976). A interdependência fica relativamente restrita às possibilidades de que *a conduta* de um associado comprometa a imagem de todo o

grupo e os instrumentos de formalização do consórcio se dispõem a gerar o *comprometimento do associado com o arranjo*, ou seja, do uma interdependência compartilhada que parte do individual em direção ao coletivo. No caso da ABEV, este tema é endereçado principalmente por dois grupos de dispositivos regimentais. O primeiro deles é composto das cláusulas que tratam das penalidades aplicáveis a falhas no atendimento de pedidos. O assunto é tratado com muita severidade, aventando até a possibilidade de exclusão do associado que negligenciar os padrões de qualidade acordados ou cancelar unilateralmente o pedido. Com isso, a atuação dos associados se orienta pelo respeito ao grupo e se consolidam princípios de responsabilidade apurada. Como explica a gerente do consórcio,

“[...] sempre que há uma venda em que várias empresas estão envolvidas, se uma empresa não entregar a mercadoria bem, isso vai refletir na imagem do grupo todo. Se ele não conseguir atender um pedido grande, nós pegamos e dividimos por todos os associados da mesma linha para que todos produzam e para que o cliente esteja satisfeito com o produto final. Se o associado se compromete, ele *tem* que fazer corretamente até o fim e nós fazemos um acompanhamento. Se ocorrer um erro no final, o cliente vai se sentir prejudicado e vai querer um ressarcimento. Ou ele devolve a mercadoria, ou vai pedir redução no valor. Isso vai ser repassado para a empresa que fez o erro e, além disso, ela sofre multa do consórcio que, dependendo do grau, do tamanho do prejuízo ao cliente” poderá até ser solicitado que [a empresa que cometeu o erro] se retire do grupo, para que o cliente permaneça. Mas isso nunca aconteceu”.

Quanto a isso, acrescenta o representante da empresa BETA com uma experiência própria:

“[...] nunca aconteceu esse tipo de problema porque a gente sempre tenta contornar [...] Nunca soube de um caso de devolução total [...] eu tive um problema muito sério com uma mercadoria que estava indo para a França junto com essa outra [consorciada] e eu gastei 10 vezes mais, fiz a mercadoria, se precisasse eu mandava de avião. No fim, conseguimos, deu certo”.

Mas, como pondera a empresa ALFA, a efetividade desses dispositivos pode ser questionável em termos de sua contribuição ao consórcio:

“[...] você tem muitas astronômicas em cima de quem fizer isso. Mas de que adianta? Você vai *quebrar* [a empresa que cometeu o erro], ela vai ter prejuízo e não vai conseguir pagar”.

A preservação da integridade do grupo também encontra respaldo nas instruções relativas a novas adesões ao consórcio. Como regras gerais, tem-se que as novas afiliações dependem de endosso formal de dois associados e da apreciação da candidatura, pelo conselho de

administração, quando serão avaliadas possíveis oposições ao novo membro pelos mais antigos. Basicamente, a seleção se pauta exclusivamente por indicadores da reputação do candidato, como esclarece a gerente do consórcio:

“[...] a gente pede o CNPJ, cópia do contrato [...] e pede as certidões negativas de todos os cartórios. E isso já vai identificar se [o proponente] tem ou não algum problema. Além disso, é provável que dentro do consórcio algum associado já conheça essa empresa e saiba qual é a forma dela trabalhar. Se tiver algum problema, isso vai ser identificado”.

Esta citação reforça o que foi destacado anteriormente: a principal preocupação quanto à homogeneidade dos membros não está formalizada em torno de indicadores operacionais, mas sim em relação à conduta dos membros. Quanto a isso, o representante da empresa ALFA se manifesta positivamente:

“[...] quando eu entrei no *Tropical Spice*, a primeira coisa que me pediram foi certidão negativa de todos os cartórios de São Paulo. Eu gostei! Pelo menos o pessoal teoricamente tem uma certa solidez financeira. Tem tamanhos diferentes? Sim, tem tamanhos diferentes. Mas aí os próprios associados vêem as dificuldades que têm e tentam contratar soluções junto com o SEBRAE, SENAI, etc ”.

Por sua vez, o entrevistado da empresa BETA acrescenta uma ponderação no tocante à qualidade:

“[...] não é depois que a pessoa entrou que você deve olhar o produto e dizer que não tem qualidade para ser exportado. Isso é um risco muito alto porque você começa a deixar a mercadoria dessa pessoa de lado, ela não vai vender, mas estará pagando o mesmo que os demais. Você não pode fazer isso; é melhor não aceitar essa pessoa, falar para ela se especializar mais, melhorar a qualidade, acertar o produto e aí *a gente volta a conversar*”.

De fato, as empresas ALFA e GAMA, associadas mais recentemente à ABEV, declaram não terem passado por avaliações de qualidade dos seus produtos nos procedimentos que enfrentaram para adesão ao grupo. Afortunadamente, ambas conseguiram consolidar exportações, ainda que de pequeno valor, já nos primeiros eventos em que participaram com o consórcio, o que pode ser tomado como um indício de que a qualidade de seus produtos não seria um impeditivo à filiação.

Uma outra questão de análise se refere à isonomia entre os membros, que Grandori e Soda (1995) julgam ser uma das características de consórcios horizontais. A proposição desses



autores se coloca inicialmente no campo de acesso aos benefícios conseguidos pela associação. O que se observa no caso da ABEV é que a distinção dos associados não configura um rompimento da isonomia, já que ela não se estabelece no acesso aos serviços de representação que o consórcio deve oferecer aos membros junto ao mercado, nem na disponibilidade de informações quanto ao desempenho do arranjo e tampouco nas questões deliberativas mais fundamentais, cuja soberania reside nas reuniões de assembléia em que cada membro tem um voto, independente da classe a que pertence. O que diferencia a obtenção de resultados na ABEV é o nível de participação, como se vê na declaração da representante da empresa GAMA:

“[...] não existem privilégios, apenas tem pessoas que atuam mais e pessoas que atuam menos. Aqueles que atuam mais aparecem mais”.

A existência de subgrupos por linhas de produtos também concorre para a isonomia interna na medida em que indistintamente oferece aos associados um atendimento mais adequado, como bem ressalta o proprietário da empresa ALFA:

“[...] para cuidar de 50 empresas, se ele [o gerente] visitar uma empresa por dia, ele vai levar dois meses para visitar todo o grupo”.

Além disso, esses canais entre associados e consórcio são mais próximos e específicos no encaminhamento das demandas e propostas e permitem que o consorciado tenha acesso à execução do planejamento em proximidade com os demais membros que enfrentam desafios similares pela natureza dos seus produtos. Isso tudo corresponde a um tratamento adequado às complicações e dificuldades que naturalmente surgem do crescimento no número de associados, como anteriormente salientado por Kanter (1990).

Dessa forma, o caso ABEV ilustra o fato de que o balizamento organizacional do consórcio dá conta de especificar eficientemente os limites entre *o que pode e o que não pode* ser feito pelos associados tendo em vista o favorecimento coletivo. Mas até mesmo pela sua natureza, esses instrumentos de formalização são imperfeitos para instruir o arranjo nas matérias que envolvem *o que deve e como deve* ser feito para o alcance dos seus objetivos.

#### 9.4.2. A visão dos associados

Os instrumentos de regulação fornecem a moldura normativa sob a qual desenvolvem-se relações múltiplas entre os associados e destes com o consórcio. Assim é importante também verificar o que os membros buscam nessa formalização. As opiniões coletadas destacam que as regras internas ao consórcio asseguram uma base para a construção de confiança entre os membros do grupo. Contudo, na visão dos associados a estrutura do consórcio não é suficiente para garantir um bom desempenho comercial nem tampouco para estabelecer a harmonia do grupo. Nesse ponto, surge com ênfase o papel do gerente do consórcio como elemento agregador e que pode ser bem evidenciado na declaração do proprietário da empresa ALFA:

“[...] o fundamental para o consórcio dar certo é ter um bom gerente. Esse gerente tem que ser bom o suficiente para se impor aos associados, porque cada um é dono de uma empresa, cada um faz o que bem entende na empresa dele. [...] então precisa de um profissional que seja forte o suficiente para chegar e dizer ‘*vamos fazer isso e isso por estes e aqueles motivos*’. E levar o grupo junto. Esse é o grande desafio do gerente do consórcio. E você não encontra esse profissional no mercado, ele é extremamente difícil de encontrar”.

Entende-se portanto que as relações verticais entre associados e consórcio dependem em boa medida da capacidade do gerente em exercer uma liderança no grupo, competência essa que se legitima pela “senioridade” que possui no controle das variáveis importantes ao comércio exterior, a que os representantes das empresas ALFA e BETA assim se referem:

[...] um profissional desses tem que falar três ou quatro idiomas, tem que estar bem vestido, tem que ter viajado o mundo inteiro, tem que conhecer de comércio exterior. [...] e tem que ser alguém que saia para trazer essas vendas e não se preocupe com a retaguarda. A retaguarda o próprio consorciado tem que *se virar*, tem que fazer”;

“[...] o gerente de um consórcio tem que ser bem forte na parte técnica [...] e tem que ter muita habilidade no falar, no relacionamento entre os associados. E ele tem que saber muito bem fazer um projeto. Porque o nosso precisa muito dele nessa parte de projeto de a captação de verba”.

Nota-se, portanto, que as expectativas de atuação do consórcio na figura dos seus gerentes se concentra na liderança técnica que devem ter para designar os rumos de atuação do arranjo. As funções de comércio exterior são delegadas a estes profissionais, o que reforça a

dependência do grupo em relação à competência do consórcio em comercializar os seus produtos em mercados estrangeiros, que está associada ao seu corpo de gerentes.

### 9.5. O comportamento cooperativo dos associados

Para os propósitos do presente trabalho, chegou-se anteriormente à uma definição de cooperação entre empresas como sendo a contribuição espontânea de recursos valiosos que se oferece para a superação de limites, obstáculos ou dificuldades quaisquer que se imponham a um conjunto de empresas por determinadas condições externas. É também pressuposto da cooperação que o proveito que dela se obtém deve ser proporcional à competência de cada elemento do conjunto em lidar com as novas condições que daí se estabelecem. No caso específico dos consórcios de exportação, são as condições de competitividade internacional da pequena empresa brasileira que constituem um limite a ser superado. Assim, sob esta ótica, a própria adesão ao consórcio configura uma manifestação cooperativa, já que se faz por livre escolha da empresa que, pelo pagamento de mensalidades e outras contribuições, forma uma massa crítica de recursos que possibilita a si mesma e a seus pares consorciados o acesso a mercados estrangeiros em condições superiores às que tinham anteriormente. A penetração nesses mercados depende de como cada fabricante do grupo incorporou aos seus produtos, estilo, qualidade, apresentação e outras características que atendem as expectativas dos compradores.

Uma informação importante da ABEV é que dos seus 63 membros, apenas 39 são considerados ativos. Ou seja, como comenta a empresa BETA, aproximadamente 38% das empresas associadas

“[...] são pagadoras, participam, mas não são participativas, não participam de reuniões. Mandam amostras e tal, mas não têm envolvimento com o dia-a-dia do consórcio. [...] São poucos que têm comportamento favorável e a maioria *não está nem aí*”;

e complementa a empresa GAMA:

“[...] as pessoas não participam igual, da mesma maneira. Primeiro porque tem gente que não aparece nas reuniões. E em reuniões seguidas! [...] aliás, eu acho que devia ter reunião toda semana. Que é a única maneira de você chegar ao objetivo é você ter reunião. Teria assunto para discutir toda a semana? Enquanto não tiver uma coleção que venda milhares de peças por mês, eu acho que tem”.

Portanto, se a adesão ao consórcio pode ser entendida como um movimento pró-cooperação, as opiniões coletadas entre membros da ABEV indicam que ela não é suficiente. Sugere-se assim que é o comprometimento mútuo que, ao lado da atuação justa e honesta e do cumprimento dos acordos estabelecidos (DAS e TENG, 1998), dá a liga necessária para que a formalização contratual de que falam Grandori e Soda (1995), ou o pacto disciplinar de Casarotto e Pires (2001), se mostre eficiente em relação aos seus objetivos. Faz-se necessário, portanto, avaliar a percepção interna ao arranjo no que se refere ao comprometimento entre os membros e o ponto central parece estar relacionado ao equilíbrio interno do consórcio, como se posicionam as empresas ALFA e BETA:

“[...] eu acho que o comprometimento vai muito do nível empresarial de cada um. [...] A grande dificuldade que eu vejo no consórcio é você conseguir juntar pessoas do mesmo nível econômico, cultural e empresarial. [...] Se você conseguir juntar um grupo de pessoas equilibradas, o consórcio tem tudo para dar certo.

“[...] em termos de formatação, o ideal para o funcionamento de um consórcio é você não ter empresas muito diferentes umas das outras”.

Como visto anteriormente, a ABEV conta com instrumentos de regulação muito bem elaborados e consistentes, mas o estatuto social e o regimento interno são instrumentos que, por sua natureza, não se prestam para regular o *tipo* de contribuição esperada de cada associado. Principalmente quando essa contribuição significa envolvimento e participação ativa, porque estas devem necessariamente ser manifestações espontâneas. Olk e Young (1997) identificaram que o envolvimento sustentado apenas pela contribuição de recursos tangíveis não gera comprometimento e intenção de continuidade de participação no arranjo. A tarefa em questão não é apenas regular a ação dos membros, mas estimular os associados a se fazerem mais presentes nas decisões tomadas em favor do arranjo. Em nenhum momento das entrevistas efetuadas surgiu alguma menção à existência de instrumentos ou ações quaisquer com vistas a estimular o envolvimento. O representante da empresa é bastante enfático ao comentar este problema:

“[...] todo mundo tem que participar. Se não pode participar de dez, participa de uma ou duas [reuniões]. Isso é fundamental não só para o consórcio, mas para quem faz parte do consórcio [...] Participar de atividades, das reuniões, dar opinião, mandar um *email*, querer saber como é que está.. [...] Não podem ficar todas as atitudes nas mãos de uma diretoria, nem jogar toda a responsabilidade de ‘x’ empresas nas costas de um gerente. Porque tem atitudes que ele não sabe tomar. Se ele não tem o apoio, se ele não tem a participação, ele não sabe o que fazer”.

O representante da empresa ALFA enxerga maiores dificuldades de gerenciamento quando a ausência nas decisões do consórcio acaba determinando assimetrias de resultados e enfraquecimento do grupo:

“[...] uma das preocupações do gerente do consórcio tem que ser que todos tenham bons resultados. Não adianta que três empresas do consórcio vendam muito e as outras não vendam nada, porque elas vão sair do consórcio e o consórcio vai se enfraquecer”.

As razões que levam mais de um terço dos associados da ABEV se manterem distantes do grupo merecem ser investigadas com mais profundidade. No entanto, a despeito de quais sejam, o que se observa com clareza é que existem sérias divergências internas quanto ao significado do consorciamento. As contribuições teóricas colhidas na literatura e apresentadas no capítulo 6 mencionam dificuldades que decorrem da divergência de opiniões (GRANDORI, 1997; KANTER, 1990), diversidade de interesses (HUMAN e PROVAN, 2000) ou de conflitos em razão da falta de confiança e da necessidade que se tem de proteger vantagens competitivas individuais de serem apropriadas pelos demais associados (LEI e SLOCUM, 1992). Porém, a dificuldade sentida pelos membros entrevistados da ABEV parece não se enquadrar em nenhuma dessas categorias, que são inerentes aos alinhamentos de múltiplas empresas. As opiniões coletadas são unânimes em afirmar que as soluções encontradas até hoje para os atritos foram as melhores possíveis. Nunca houve alguma situação que saísse de controle do grupo, e a opinião da gerente entrevistada é bastante ilustrativa quanto a esse aspecto:

“[...] se houver impasse é ótimo! Pelo menos os associados estão interessados em saber em quais os eventos a empresa dele estará participando e se isso vai ser realmente bom ou não para as empresas”.

Nem tampouco existem preocupações quanto a possíveis ações predatórias de seus parceiros. Mesmo porque parece não haver muito que se proteger. Em relação a um eventual desequilíbrio entre as capacidades dos associados, explica o representante da empresa ALFA:

“[...] se houver homogeneidade no consórcio eu não vou ensinar a ele [parceiro] nenhum *pulo do gato* porque o que ele sabe é o mesmo que eu sei. Eu posso ensinar a ele um *detalhezinho* que não vai fazer muita diferença na nossa competição. Ele tem a mesma experiência profissional na área. Ele não vai me ultrapassar no mercado interno e, de repente, nós podemos crescer juntos realmente”.

Segundo os entrevistados, não é esse o problema que distancia os membros inativos das atividades regulares do consórcio e que os mantém alheios às reuniões para tratar de assuntos técnicos, comerciais ou outros quaisquer. A visão que prevalece é que a homogeneidade de interesse existente entre os membros ativos da ABEV é suficiente para encaminhar as questões potencialmente conflituosas, em consonância com o argumento de Kanter (1994) de que a compatibilidade histórica, filosófica, e estratégica entre os membros será determinante na construção do relacionamento entre eles.

Se a adesão a um consórcio já configura uma manifestação cooperativa conforme a proposição inicial desta seção, então seria admissível a existência de cooperação sem participação, sem envolvimento. Porém, as opiniões coletadas mostram que as contribuições de valores materiais à ABEV (mensalidades e rateios de despesas específicas) não prescindem o *tempo* e a *dedicação* aos assuntos do arranjo, como fatores que assumem caráter de recurso valioso para o funcionamento do arranjo e que haviam sido arrolados por Dyer, Kale e Singh (2001) entre os custos da cooperação.

Assim, alternativamente, tem-se que a definição de cooperação alcançada para a condução deste trabalho e apresentada na seção 2.5 é imperfeita porque ela não explicita que *recurso valioso* é uma construção não exclusivamente material. A dificuldade sentida pelos associados ativos da ABEV parece revelar que a formulação de consórcio adotada não é suficiente para a regulação da ação coletiva, ou seja, diferentemente do que propõe Grandori (1997), a ordenação do funcionamento do arranjo depende de outros fatores que não podem ser capturados em um modelo constitucional de regras e sanções. O exemplo da ABEV mostra que a contribuição espontânea de recurso valioso deve respeitar uma dimensão que é também cognitiva. Como proposto no capítulo 2, na interação cooperativa é necessário que os envolvidos compartilhem de interpretação convergente sobre o que se faz necessário para superar suas limitações comuns impostas pelo ambiente. Sugere-se, portanto, que a cooperação seja definida *como uma forma de contribuição espontânea e pactuada entre dois ou mais agentes para a elevação das condições de atuação comuns, cujo benefício recíproco será proporcionalmente decorrente da capacidade individual de se valer das melhorias promovidas pela ação conjunta*.

### 9.6. Além da exportação: o aprendizado e outros avanços obtidos da ABEV

As análises e estudos disponíveis sobre os consórcios bem como outras formas de arranjo cooperativo entre empresas destacam com elevada frequência o fato de que de tal configuração surgem oportunidades de ampliação aos horizontes de atuação aos associados, seja pelo aprendizado técnico que ganham acesso, pelo incentivo à adoção de práticas gerenciais e administrativas mais elaboradas, pelo adensamento que propiciam maior poder no encaminhamento de demandas similares ou mesmo por negócios que se desenvolvem do aprofundamento das relações que mantêm com seus pares.

Marshall (1982) ressalta a especialização da mão-de-obra que se beneficia dos conhecimentos que estão “no ar”. Porter (1999) reconhece as melhorias na produtividade que são obtidas do diálogo entre empresas correlatas, seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Sengerberger e Pike (1999) argumentam que entrelaçamento de relações econômicas e sociais, sustentado por valores compartilhados como, por exemplo, a orientação para o desenvolvimento de longo prazo, leva a um entendimento mais amplo do interesse próprio e permite que as pessoas aprendam através da experiência que a troca social.

Essa expansão de horizontes oferece condições para o equilíbrio entre funcionalidade de exploração e exploração segundo a proposição de March (1991). Como propõem Koza e Lewin (1998), o dinamismo do ambiente recomenda a formação de alinhamentos cooperativos que combinem intenções de exploração e exploração: a exploração como um instrumento para o domínio do comércio exterior como disciplina ou de contornar as condições locais que impõem limites ao pleno uso da capacidade de produção (sazonalidade das vendas em função das estações climáticas, por exemplo), e exploração no sentido de aprimorar competências que permitam acompanhar par-e-passo a vanguarda dos movimentos internacionais da moda em todas as suas variantes (estilos e design, tecidos e materiais, processos e equipamentos, entre outras).

Nesse ponto, os associados da ABEV reportam avanços que também decorrem em boa medida do envolvimento que têm com as atividades do consórcio, como se pode perceber em várias declarações das empresas ALFA, BETA e GAMA:

“[...]esse ano eu fiz uma participação solo; eu era um pequeno *stand* na feira de Lyon, que é uma das feiras mais importantes do meu segmento. Alguns

anos atrás eu nem sabia que essa feira existia e menos ainda que era a mais importante do meu segmento”.

“[...] eu tive uma oportunidade que outros não tiveram: a maioria das viagens que foram feitas no meu setor fui eu que fiz. Uma oportunidade ímpar em que eu aprendi muito”.

“[...] eu fui às duas últimas [feiras]: Lyon e Madrid. Com essas duas feiras eu só me animei [...] eu ainda não usei os resultados [de vendas conseguidas nas feiras] para adaptar a minha coleção, mas vou usar. Eu já sei o que eu não tenho e que vende e na próxima coleção eu já vou por um modelo desse tipo.

[...] eu vou incorporar mais essa parte de exportação nas coisas que eu já faço do que o contrário, porque eu acho que isso vai dar um *upgrade* para mim no varejo aqui”.

Estas citações resumem dois tipos de aprendizado. O primeiro deles é a experiência que se obtém da participação nos eventos comerciais em representação da ABEV, os quais anteriormente eram desconhecidos e inalcançáveis aos associados sem uma atuação coletiva. Um outro tipo refere-se à expertise que se desenvolve em relação aos mercados externos com o acúmulo e a transmissão de experiências entre os elementos do grupo. Esses tipos de observações foram identificados nas três empresas entrevistadas, o que permite avançar na idéia de que há o reconhecimento deste potencial entre os membros do consórcio e qualificar este tipo de arranjo como sendo propício para viabilizar intenções estratégicas não circunstanciais. De fato, mesmo que as intenções iniciais em direção ao consórcio possam indicar um viés explorador no sentido de otimizar suas capacidades produtivas ao longo do ano para anular os efeitos da sazonalidade climática local, elas também incorporam o desejo de *aprender* a exportar e *conhecer* tudo o que precisa para isso. Isso se revela, por exemplo, quando as empresas BETA e GAMA declaram:

“[...] eu acho que tudo o que você faz em grupo, você tem mais oportunidade de aprender . [...] É outra coisa que eu tinha chance de aprender, estar trabalhando com outro tipo de mercado. Tivemos que trazer para a nossa empresa uma outra metodologia de trabalho.

“[...] na verdade eu me dei dois anos para que a coisa desse certo. Eu vou entrar, assumir um custo mensal e [...] tem que ter uma diferença de um ano para outro, como eu já senti. Tanto da minha parte, que eu tenho que agir para que isso dê certo, como da parte deles [...] Como você perguntou, você vai fazer coisa diferente? Vou, é claro que vou”.

Mesmo para a empresa ALFA, que encara o consórcio como um canal adicional para a colocação de seus produtos no exterior, passa a seguinte percepção:



“[...] os associados sabem [...] fazer biquínis. Mas eles não entendem nada de comércio exterior. Não sabem o que é uma feira, não sabem como organizar, não sabem como chegar no cliente, não têm idéia do que é comércio exterior [...] você tem o *feed-back* da pessoa que viajou, do que foi pedido na feira, dos clientes que vêm pelo consórcio e pedem biquínis mais largos, mais finos, mais trabalhados, mais coloridos... Tudo aquilo você vai aprendendo na experiência do dia a dia; tanto eu aprendo aqui fazendo minha exportação sozinho, quanto lá dentro. Você vai trazendo conhecimento para a sua empresa”.

Mas, seguindo uma das proposições de estudo, é importante também analisar em que medida essa consciência se transpõe para iniciativas outras que não as diretamente ligadas aos aspectos de promoção e comercialização de produtos.

A legitimidade sugerida por Human e Provan (1997) encontra correspondência na percepção dos associados à ABEV, como explica a empresa ALFA:

“[...] eu já não sou mais aquele pequeno fabricante sem condições de atender o cliente lá fora. Somos vários pequenos fabricantes, 10, 20 pequenos fabricantes que se tornam um fabricante grande [...] o consórcio precisa se mostrar grande [...] Eu não vejo consórcio grande como consórcio ruim, mas dá a idéia de uma empresa grande. Você sente segurança e isso é muito importante numa exportação”.

Porém, sob o aspecto das vantagens “acessórias” do consorciamento, parece ser mais importante avaliar a questão do aprofundamento de relações entre parceiros/concorrentes, que podem adquirir uma conotação mais política de representação do grupo como se manter no âmbito da colaboração para assuntos mais operacionais. Quanto a isso, o entrevistado da empresa ALFA assim se manifesta:

“[...] todo mundo começa com um *pé atrás*. Depois, você começa a criar uma amizade, [...] começam a aparecer oportunidades de parceria mesmo no mercado interno. Se eu tenho um cliente que faz um pedido muito grande, eu sei que se eu juntar com dois ou três parceiros do consórcio, eu atendo esse cliente. Você começa a ver mais como parceiro e menos como concorrente. [...] só o fato de você conseguir juntar 20 empresários discutindo as próprias necessidades é um ponto super positivo. Você vai trocando experiências, dificuldades... ‘*olha vamos reclamar junto com a ABIT que o pessoal não está fazendo lycra mais fina para a gente exportar...*’ isso é muito importante”.

“[...] eu já apresentei fornecedores de tecido a outros consorciados. Outro dia apareceu um desfile na televisão e eu não tive capacidade de atender e eu liguei para um outro consorciado. Ele fez e gostou. [...] é que eu não precisei ainda, mas se eu ligar para qualquer um deles e disser: *estou precisando de alguém que faça silk-screen em lycra, você tem*

*alguém? Não vão me negar [...] Inclusive para uma outra consorciada que abriu uma loja, eu e outros consorciados demos de início uma mercadoria em consignação”.*

É importante destacar que apenas a empresa BETA já conhecia alguns membros do consórcio antes de sua adesão ao grupo, mesmo assim superficialmente. Como se vê, as opiniões dos entrevistados podem ser consideradas positivas. As possibilidades decorrentes da interação são valorizadas pelos respondentes, embora declarem não terem conhecimento de ocorrências concretas de assuntos encaminhados coletivamente fora do escopo de atuação do consórcio. De qualquer forma, o que parece claro é que, neste momento, o âmbito de atuação do consórcio não comporta o encaminhamento de questões que envolvam assuntos de maior abrangência, como por exemplo, as questões com as oficinas de costura e de intensidade tecnológica da produção, que são mantidas no âmbito da administração individual de cada associado. Assim, como já identificado na seção anterior, a ABEV ainda não exemplifica um arranjo em consórcio que tenha evoluído nas suas possibilidades. O encaminhamento futuro da sua atuação é que poderá incorporar abraçar novos escopos. Mas nesse aspecto, hoje as empresas mantêm perspectivas diferentes restritas ao âmbito da promoção comercial externa, como se vê nas seguintes colocações das empresas ALFA e BETA:

*“[...] a idéia é que o consórcio fique tão forte, que as empresas vendam tanto que [a] comissão vai eliminar o dinheiro do governo. [...] E outra idéia é que todo mundo depois possa fazer *vôos solos*, [...] eu já vou saber qual a documentação, como se trabalha, como se faz feira lá fora, como se atende um cliente, eu vou saber todo o suficiente para que eu possa ir com os meus próprios meios. [...] eu acho que o consórcio pode se transformar facilmente em uma empresa comercial exportadora simplificada tendo os consorciados como sócios. [...] Nos vamos vender sem pagar o ICMS da mesma forma”.*

*“[...] a idéia é você continuar até ter uma estrutura, para dar chances a outro, [...] mas isso é uma coisa que demora, não é uma coisa muito fácil você ter essa estrutura e estar apto para *‘montar uma banda solo’*. Falta muito? Eu acho que pelo menos uns 2 ou 3 anos. O maior impedimento ainda é o custo”.*

### **9.7. A cultura exportadora**

No âmbito institucional, um dos objetivos pretendidos com a criação dos consórcios de exportação é desenvolver uma mentalidade ou cultura exportadora. No que se refere a isso, é importante que se alcance o entendimento do significado dessa cultura para que seja possível qualquer tipo de análise. Segundo as observações coletadas em entrevistas, é claramente

colocado que para exportar, algumas condições básicas são necessárias. Em primeiro lugar, é fundamental que exista uma compreensão de que, em termos tecnológicos, sempre haverá a necessidade de a firma adaptar seus processos e padrões de qualidade aos requisitos externos. Há unanimidade nas declarações coletadas de que os padrões internacionais são normalmente superiores aos aceitos domesticamente. Além disso, o fabricante precisa incorporar a idéia de oferecer uma diferenciação de produto que respeite particularidades culturais intervenientes na demanda de cada país de destino, independente da sua experiência construída no mercado interno.

Um segundo aspecto destacado é o da conduta empresarial refletida genericamente no compromisso com os clientes. O levantamento efetuado com os profissionais da ABIT, APEX e do SEBRAE deixa claro que, sob a perspectiva de uma atividade exportadora perene, os mercados externos oferecem menor tolerância com descumprimentos de prazos e de níveis de qualidade, até mesmo porque eventuais falhas nesses quesitos são muito mais difíceis de serem solucionadas.

Os entrevistados lembram também que a cultura exportadora tem uma dimensão que é técnica e lida com a operação do comércio exterior em si. Os trâmites burocráticos são complexos e precisam ser conhecidos com profundidade. A prática da negociação internacional bem sucedida exige o conhecimento de uma série de termos e procedimentos específicos que se aplicam a um tipo de transação financeira e logística ainda estranha ao pequeno e médio fabricante nacional. Os meios e a frequência de transporte têm menor disponibilidade; o idioma é normalmente diferente, bem como os procedimentos de seguro de mercadorias e de negociação e desconto dos pagamentos em moedas estrangeiras.

Um quarto fator presente nas considerações feitas pelos entrevistados com relação ao tema da cultura exportadora diz respeito à incorporação do comércio exterior nas operações das firmas. O primeiro passo para se conquistar uma cultura exportadora depende do comprometimento efetivo do empresário em todas as questões mencionadas anteriormente. Para isso, o empresário de qualquer empresa tem que necessariamente entender as dimensões técnicas, tecnológicas e de atitude, bem como as suas implicações. Além disso, e mais fundamentalmente, esse empresário deve aceder ao mercado externo como uma opção definitiva para o seu negócio, que não se coloca dependente do desempenho obtido no mercado doméstico e nem tampouco dos resultados colhidos no curto prazo. A exportação

não é um canal para desova de excedentes de estoque nem uma opção para contornar conjunturas internas desfavoráveis. Ou seja, a exportação requer continuidade e persistência e não pode ser entendida como um negócio eventual, esporádico e/ou complementar às atividades tradicionais da firma, mas sim uma nova orientação estratégica clara e permanente.

Essa questão é colocada com grande ênfase por todos os entrevistados. Uma abordagem mais contundente foi oferecida pelo profissional da APEX, para quem a cultura exportadora excede qualquer interpretação vinculada a um movimento diversificador da empresa, mas ela pressupõe a consciência de que a entrada no comércio internacional é, sobretudo uma defesa contra a concorrência estrangeira no mercado brasileiro. E ilustra com um fato anedótico de que no nordeste brasileiro já existem à venda imagens do ‘Padre Cícero’ *made-in-China*, mais baratas que as nacionais.

Assim, por um lado, a cultura exportadora representa um rompimento com os padrões e práticas válidas no meio doméstico. A importância do desenvolvimento de mentalidade exportadora se magnifica diante da consideração de que o maior potencial de exportação da cadeia se encontra nos empreendimentos de portes mais modestos e que correspondem ao perfil predominante na produção de confeccionados no Brasil. Segundo dados da ABIT (2004), o Brasil atualmente já superou o papel de exportador de matérias primas básicas para uma situação mais favorável em que aproximadamente 40% da pauta de exportações em valor FOB da cadeia têxtil são conseguidos pelo desempenho externo dos produtos confeccionados e destes, praticamente a metade é participação de itens de vestuário e acessórios.

No entanto, pelo entendimento dos entrevistados, a internacionalização crescente dos mercados estabelece uma relação direta entre cultura exportadora e competitividade em todos os níveis. Em suma, a cultura exportadora impele a competitividade que acaba se refletindo no que se faz internamente, numa espécie de reformulação do trabalho de trás para frente. O nível de exigência da competitividade internacional muda a chave de sucesso e impõe que a empresa seja mais vigilante em vários itens, desde a estratégia de lançamento e a concepção de produto, até o lado operacional da produção propriamente dita. As necessidades de maior antecedência no planejamento implicam uma relação nova com os seus fornecedores e a necessidade de buscar informações estratégicas para, por exemplo, acompanhar os calendários internacionais, participação de feiras, ou mesmo cronograma de compras dos clientes internacionais. Esse conhecimento que se adquire ao operar com o mercado externo

automaticamente se implanta no funcionamento local da empresa e se constitui em uma forma de adquirir um melhor posicionamento no mercado local em relação a qualquer outro competidor, de procedência local ou estrangeira.

Portanto, as empresas que têm esse tipo de preocupação serão aquelas que poderão obter sucesso no mercado internacional. As que estão desovando estoque ou que estão fazendo uma atividade comercial muito contingencial estariam fadadas ao insucesso. Não que a parte internacional esteja se banalizando, mas a incorporação de melhorias tecnológicas no processo produtivo decorre da inserção no mercado externo. Nesse sentido, são as barreiras de entrada em países alvos de mercado que vão empurrar para dentro das empresas toda a modernização de que se necessita. Neste sentido, as opiniões coletadas sugerem que é melhor exportar pouco para mercados menos avançados, como os vizinhos sul-americanos, do que não exportar nada para lugar nenhum.

Assim, a cultura exportadora pode ser definida como a mescla de sensibilidade estratégica e competência técnica que se faz necessária para que o empresário possa, de maneira constante e eficiente, alcançar a visão de oportunidades e ameaças ao seu negócio além de quaisquer fronteiras nacionais. Na medida em que desenvolve a perspectiva de pertencimento a um ambiente maior, ao empresário se propõe o desafio de romper isolamentos, ainda que defensivos, renunciar a tentações protecionistas e partir para uma conexão com o mundo.

### **9.7.1. A cultura exportadora no âmbito da ABEV**

A partir desses elementos definidores, as informações coletadas na ABEV levam novamente a uma conclusão positiva. Tanto as empresas associadas como a gerência do consórcio demonstram plena segurança em abordar a decisão de exportar como uma orientação a todas as funções desempenhadas pela empresa, implicando investimentos contínuos e dedicação permanente. Segundo os parâmetros fornecidos pelas instituições de apoio, há traços dessa cultura permeados em muitas das citações utilizadas acima. Além delas, adicionam-se outras conforme declarações da gerente do consórcio:

“[...] tem alguns associados que entram aqui e esperam resultados “para ontem” [...] ele não tem a noção de como é o trabalho. Ele simplesmente quer suprir uma necessidade que ele tem no mercado interno e não está conseguindo  
[...] o retorno de uma exportação não é imediato, é de seis meses para mais. É isso o que eu tenho observado nesses quatro anos.

[as empresas] sempre esperam entrar numa exportação e vender mais do que vendem no mercado interno. E não acontece assim do dia para a noite. Tem que ser trabalhado, tem que estar sempre em contato, tem que mostrar o seu produto, porque não adianta você entrar no consórcio, mandar o mostruário e deixar aqui pelo resto da vida e esperar que aquele mostruário venda”.

As empresas ALFA e GAMA complementam esse raciocínio com observações igualmente reveladoras:

“[...] tem que encarar isso como um investimento para a exportação da empresa [...] tem que ter visão de médio e longo prazo e se comprometer em cima disso. Tem que ter aquela visão de empresário que está investindo no futuro da sua empresa. O futuro da empresa merece o investimento. [...] cada país tem uma necessidade diferente, uma forma diferente de vestir o meu produto, o biquíni. A Venezuela, por exemplo, gosta de *fio-dental*, eu faço *fio-dental* para a Venezuela. A França e a Espanha querem lycra mais fina, então eu vou procurar a fazer lycra mais fina. [...] O ideal é que para cada país você tenha uma coleção específica. É impossível para uma pequena empresa fazer isso. Então eu tento fazer um *mix* no meu catálogo de peças, tanto para exportação como para o mercado interno. [...] se um cliente ligar aqui falando castelhano, vão atender ele bem, vão dar a melhor cotação a ele [...] hoje em dia eu posso tirar qualquer peça do meu estoque e ela está apta a seguir para a exportação. A minha etiqueta já sai com 5 idiomas, tudo com protetores, tudo da melhor qualidade, qualquer peça minha atende tanto ao mercado interno como externo”;

“[...] porque eu não vejo como uma coisa que assim: ‘*ah, quando eu não estiver vendendo nada, eu vou vender para o exterior*’. Não é assim. Se você realmente vai vender para o exterior, então que não tenha um senão para falar contra. E isso eu acho que ajuda a melhorar as coisas daqui”.

As citações das empresas ALFA e GAMA – que intencionalmente trouxeram o assunto à tona – parecem indicar que as *sementes* dessa cultura já eram presentes nas motivações originais que culminaram na busca e adesão ao consórcio como meio de desenvolver isso. Assim, a cultura exportadora pode ser tida como um pré-requisito à inserção positiva no mercado externo que, por sua vez, se coloca como um caminho não apenas ao equilíbrio financeiro das empresas, mas de garantia de competitividade.

## 9.8. Considerações adicionais dos associados

Ainda que a visão interna ao consórcio privilegie uma atuação restrita ao âmbito da promoção de exportação, ela não deixa de considerar questões que merecem ser encaminhadas para um melhor desempenho comercial externo das empresas brasileiras de portes reduzidos. O apoio institucional é reconhecido como eficiente e oportuno, tanto no que foi oferecido para a

formação do consórcio, como em outras medidas de facilitação para as transações das MPME no mercado exterior. Em especial, a empresa ALFA destaca elogios ao apoio recebido do SEBRAE para a sua capacitação técnica e gerencial que foi fundamental para conseguir êxito exportador:

“[...] o SEBRAE tem um programa muito bom que se chama “Saber Empreender”[...] trazendo tendências, tentando fazer um trabalho que eu acho que foi um trabalho bem feito”.

Entretanto, a visão dos associados ABEV identifica uma série de problemas ainda a serem endereçados, principalmente pelas políticas públicas. As dificuldades quanto a serviços financeiros surgem em primeiro lugar na lista das maiores preocupações. Em suas opiniões, a estrutura financeira no Brasil ainda não desenvolveu produtos e serviços que sejam compatíveis com as reais condições econômicas das MPME. Isso se reflete desde a dificuldade de obtenção de linhas de financiamento, passando pelas taxas aplicadas às transações e chegando a outros serviços de suporte. As citações abaixo ilustram com clareza essa situação como sentida pelas empresas ALFA e BETA:

“[...] Para ter seguro de exportação eu preciso de uma carteira de seguro no banco. Se eu estou na minha primeira exportação, como é que eu vou conseguir isso?”

“[...] você vem com um pedido de 200 mil biquínis. Como é que eu vou fazer isso? [...]. Eu tenho produção, tenho tecido, tenho tudo e não tenho condições de fazer porque a minha mão-de-obra quer dinheiro à vista. Isso é um gargalo muito sério dentro da exportação.  
[...] se o mercado interno paga 3% de juros ao mês e você tem que descontar uma carta de crédito a 0,5% [...] você não consegue descontar”.

Como visto no capítulo 5, as dificuldades de financiamento também são queixas feitas pelas empresas de menores portes na Europa, onde o peso das exportações é de 13% da sua produção medida em termos de valor (SNIJDERS e VAN DER HORST, 2002). Assim, a avaliação de mérito dessa questão exigiria uma comparação quanto ao grau de dificuldade enfrentado no Brasil e em países mais desenvolvidos.

Além das dificuldades relativas ao suporte financeiro interno, os associados avaliam que problemas na infra-estrutura doméstica acabam dificultando sobremaneira suas atividades de exportação pelo menor poder de barganha, por exemplo, na contratação de transporte e negociação de espaço em container para embarcar suas mercadoria. A isso somam-se as

dificuldades relacionadas à centralização dos serviços de emissão dos documentos necessários para efetuar as transações, dificultadas muitas vezes por congestionamento desses canais, greves no sistema bancário oficial ou mesmo na Receita Federal. Em que pese que estas dificuldades afetam todo e qualquer exportador, independente do porte, para essas empresas de menores dimensões as conseqüências tendem a ser mais graves, visto que lutam para firmar sua legitimidade nos mercados internacionais e também por disporem de menos recursos para contornar tais situações imprevistas. Assim a avaliação do macro cenário que fazem esses empresários leva em conta um sensível progresso nas condições que hoje se apresentam para o seu desempenho exportador, mas sem perder a perspectiva de que as dificuldades ainda existem e são muitas.



## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho é avaliar as relações inerentes à associação de empresas em termos de como se constroem e desenvolvem em favorecimento a um objetivo comum. Conforme o levantamento bibliográfico sobre o assunto, identificou-se que este é um dos tipos de arranjo interorganizacionais marcados pela predominância de relações de cooperação entre os membros. Identificou-se também nesse levantamento que as interações cooperativas favorecem a flexibilidade das operações, característica essa que é decisiva em cenários econômicos e de mercado com alto índice de competição e baixa previsibilidade da demanda, e que, por isso, favorecem processos e formas organizativas da produção que permitam a diversificação e a renovação constante das linhas de produtos.

Em igual importância colocam-se os empreendimentos de pequenos portes, no sentido de que apresentam tradicionalmente maior desenvoltura na implementação e no desenvolvimento de flexibilidade operacional, como também pelo reconhecimento universal da relevância que assumem nas mais diversas economias ao redor do mundo, como agentes geradores de emprego e renda para enormes contingentes populacionais.

Os consórcios de empresas, mais precisamente aqueles voltados para a exportação, são avaliados pela perspectiva de constituírem uma forma de alinhamento entre empresas que adensa esforços cooperativos em direção ao desenvolvimento da competitividade de seus membros sem desfigurar a competição efetiva e/ou potencial que possa existir entre eles. Para tanto, reúnem uma série de características que os tornam específicos e que garantem que a independência dos membros se mantenha ao mesmo tempo em que restrinja a possibilidade de comportamentos oportunistas e predatórios.

Sendo este um estudo de caso, sua contribuição se destina identificar fatores que a experiência brasileira de consórcios de exportação apresenta e que podem ser ilustrativos ao entendimento mais profundo dos conceitos e teorias desenvolvidos anteriormente e com base em realidades diversas, pois como é sabido, grande parte da teoria sobre aglomerações de empresas e arranjos produtivos se baseia na experiência de países desenvolvidos, principalmente da Itália. Dessa forma, as considerações que resumem a análise foram divididas em dois blocos: micro institucional e macro institucional.

### 10.1. Considerações micro-institucionais

A análise do caso ABEV oferece subsídios importantes para o entendimento das questões implícitas ao comportamento cooperativo entre empresas no Brasil. Em primeiro lugar, a formatação contratual assume papel fundamental na consolidação do grupo como entidade. Essa formatação responde a praticamente a toda caracterização presente em estudos constantes da literatura sobre esta forma específica de alinhamento cooperativo entre empresas, e que em sua massiva maioria foram desenvolvidos em outros países, culturas e condições ambientais.

Nesse sentido, os instrumentos de formalização do arranjo cumprem – e bem – as funções disciplinares que normatizam as condutas segundo um conjunto de regras que são claras, pré-estabelecidas e, democráticas, desde a própria limitação de escopo do consórcio, até o conjunto de direitos, obrigações e penalidades que se orientam as condutas dos associados sempre e principalmente visando assistir os associados nas dificuldades que lhes são comuns e genéricas, promovendo o equilíbrio das partes e o bom funcionamento da ABEV como um todo.

Outro ponto importante na forma de organização do arranjo e de distribuição das responsabilidades diz respeito ao profissionalismo com que as atividades do consórcio são conduzidas. O *staff* alocado ao consórcio têm formação específica na área de comércio exterior, experiência consolidada na exportação e mantém posição equidistante a todos os membros, ou seja, não guardam nenhuma relação de interesse particular com o desempenho de um ou mais associados específicos. Por esses atributos todos, a ABEV se constitui em um foco de segurança e assume essa função, tanto para os clientes como igualmente para os associados.

Mas, mesmo sendo um consórcio bem sucedido, a ABEV esbarra em dificuldades decorrentes da natureza dos seus membros. Ela é uma organização enxuta, com recursos financeiros escassos, depende de subvenções da APEX e conta com apenas nove profissionais para tratarem dos assuntos de exportação – técnicos, administrativos e comerciais – de todos os associados. Em razão disso, evidencia-se que aquele consórcio ainda não desenvolveu todo o seu potencial, fato sobre o qual os entrevistados da ABEV mostram ter plena consciência. Sua estrutura não suporta a elaboração de instrumentos gerenciais mais sofisticados e é baixo o

uso de recursos tecnológicos nas suas atividades. Por exemplo, a sua página na Internet que está bastante desatualizada e permite a visualização apenas de uma parcela muito reduzida dos produtos com os quais o consórcio trabalha – apenas produtos da linha praia pode ser visualizada. Não existe prática sistemática de distribuição das informações de desempenho do consórcio que possam subsidiar as avaliações de cada membro sobre o desempenho conjunto e, a partir daí, formular idéias, sugestões e propostas estratégicas.

As limitações de recursos da ABEV trazem à tona uma outra dificuldade observada que corresponde à percepção de baixo comprometimento dos associados em relação às atividades e decisões do consórcio. Ainda que os 38% de inatividade identificados na ABEV só adquirem significação completa se comparados às médias de outros consórcios ou mesmo outros tipos de empreendimentos coletivos e cooperativos, parece lógico que uma participação maior só tem a melhorar o nível de serviço desenvolvido pela associação, seja na forma de contribuições com idéias e sugestões criativas para tratar os problemas do grupo, ou mesmo no grau de compreensão desses problemas que poderia justificar novas formas de obtenção de recursos. O que aqui se afirma é que essas decisões requerem a presença e o comprometimento do grupo completo, sem o que o grupo se vê prejudicado no conhecimento de suas reais potencialidades e limitações. Além disso, é importante que cada um possa observar mais proximamente a problemática geral e daí formar uma avaliação objetiva da relação custo-benefício que justificaria ou não um investimento mais significativo. Atualmente, consórcio com base no apoio de 62% dos seus membros tem que decidir sobre assuntos que vão afetar a totalidade deles. Em linhas gerais, o que aqui o estudo do caso ABEV parece mostrar é que a inatividade dos associados é prejudicial à gestão do grupo, na medida em que priva o consórcio do pleno uso dos seus recursos mais importantes, que são os próprios associados.

O percentual de inatividade identificado na ABEV também suscitou a necessidade de que o conceito de cooperação traçado a partir do levantamento bibliográfico incorporasse uma dimensão intangível à contribuição espontânea que se oferece para elevação de condições coletivas de competitividade. Na verdade, isso de certa forma já estava implícito na observação de que o comportamento cooperativo deve ser reconhecido como tal: quando “A” coopera com “B”, ambos precisam ter uma interpretação convergente sobre o valor dessa ação para a superação do problema que lhes é comum.

A cooperação surge intrinsecamente associada à participação. Para os associados, suas motivações originais de adesão ao consórcio também continham a disposição para participar intelectualmente da construção de um grupo de ação e discussão. No entanto, é importante também levar em conta que as opiniões aqui descritas representam uma parcela de associados que avaliam positivamente os resultados conseguidos pela associação. Olk e Young (1997) observaram que o vínculo ao consórcio é uma decisão que, dependendo dos resultados oferecidos pelo arranjo, envolve variáveis diferentes. Os resultados, por definição, são incertos e não necessariamente os mesmos para todos os associados. Se houvesse garantia de resultados, a adesão ao consórcio equivaleria a uma compra de serviços; se os resultados conseguidos fossem divididos equitativamente entre os membros, o consórcio seria uma sociedade. Além disso, os objetivos e expectativas em relação ao arranjo também podem ser divergentes, como se vê na ABEV em que para a empresa ALFA o consórcio é apenas um meio adicional de acesso ao mercado externo, enquanto que BETA e GAMA o têm como canal quase que exclusivo.

Assim, é importante que se saiba as avaliações particulares daqueles membros que, embora mantendo sua filiação ao consórcio, não participam ativamente das suas atividades. Mas, independentemente das razões para a ausência dos associados inativos, o caso ABEV expõe a importância de que a motivação para o trabalho *cooperativo* em grupo seja desenvolvida mesmo antes da adesão a um consórcio ou outro tipo de organização cooperativa qualquer. O desenvolvimento de uma cultura associativa participativa *dentro* do consórcio exige que o empresário ou seu representante seja *presente* no arranjo, o que é menos provável de acontecer quando ele não apresenta disposição anterior para isso. Portanto, o caso ABEV parece indicar que o consórcio é um instrumento orgânico mais efetivo para consolidar e aprimorar a prática da ação coletiva, do que seria para gerar um espírito associativista.

Por outro lado, a funcionalidade do consórcio é mais propícia ao desenvolvimento de uma cultura exportadora em razão de que é dependente de uma prática que, com algumas exceções, os associados não têm como empreender isoladamente. Sendo a cultura exportadora a composição entre sensibilidade estratégica e competência técnica que torna possível incorporar eficientemente os mercados internacionais às atividades regulares das empresas brasileiras, a associação em consórcio possibilita aos pequenos empresários a chance de terem vivências no trato direto com o conjunto de variáveis e conhecimentos intrínsecos à atividade exportadora. Ressalta-se, no entanto, que também neste ponto, sendo a cultura exportadora

passível de aprendizado, uma pré-disposição para assimilar e compartilhar informações e experiências entre os associados contribui para acentuar a efetividade do arranjo nessa disseminação de conhecimentos.

## **10.2. Considerações macro-institucionais**

Sob uma perspectiva macro-institucional, o caso da ABEV evidencia ter havido um grande avanço no apoio institucional em relação aos primeiros consórcios criados no Brasil nos anos 1980. O relato oferecido por um executivo do SEBRAE nacional, que participou do trabalho de apoio aos consórcios de exportação naquela época confirma a impressão criada da interpretação dos trabalhos de Schmidt (1982), Infante (1984), Campomar e Infante (1986), Lara (1986) e Duailibi (1993) de que os primeiros consórcios foram uma experiência em geral mal sucedida, apesar de alguns casos terem apresentados bons resultados. O projeto inicial do PRONAEX em 1979 tinha poucos recursos e insuficiência técnica para comandar a implantação dessa idéia de arranjo cooperativo. Chegaram a ser criados mais de 60 consórcios no Brasil que, segundo a opinião do entrevistado, apresentavam problemas sérios de gerenciamento, erros estratégicos, e competências mal estabelecidas. Um dos pontos importantes das falhas desse projeto era a dificuldade em definir a governança do consórcio entre os empresários e o antigo CEBRAE, hoje SEBRAE. Dessa forma, as disputas internas, as dificuldades e mesmo casos de perdas financeiras ou negociações mal sucedidas eram escaladas para o âmbito daquele órgão.

Não menos importante, a questão do trabalho cooperativo e conjugado de empresários também apresentava muitos problemas por motivos de desagregação de interesses, disputas internas de poder e principalmente falta de cuidados iniciais na formatação da estrutura do arranjo e do funcionamento das operações. Grande parte das disputas internas se instalaram em pontos em que o acordo inicial era lacônico e, assim, permitia interpretações divergentes e até mesmo a impossibilidade de se atingir consenso entre as partes. A divisão de direitos e responsabilidades entre os membros, via de regra era falha porque os termos constitutivos dos consórcios eram mal planejados e pior redigidos.

Nesse sentido, a experiência recente dos consórcios de exportação no Brasil parece ter equacionado grande parte do problema. O apoio da APEX aparece no caso estudado com destacados méritos na forma de conduzir e controlar a evolução dos projetos envolvendo os

arranjos consorciados, na capacitação oferecida ou no insistente reforço conceitual que busca isolar a atividade exportadora de perspectivas imediatistas, circunstanciais e, conseqüentemente, frágeis.

Mesmo assim, desde 2003 a APEX não apóia diretamente novos projetos de formação de consórcios nem de exportação consorciada. A avaliação que foi apresentada pelo representante desta agência é que o apoio oferecido para grupos pequenos de empresas como os consórcios acabam significando uma pulverização dos esforços da agência e dos recursos financeiros disponíveis para a promoção comercial e que acabam privilegiando um grupo muito limitado de empresas quando comparado ao universo de MPME brasileiras. Vale lembrar que as estatísticas mostram que apenas sete mil micro e pequenas empresas aproximadamente participam da base exportadora nacional, de um total que excede quatro milhões de unidades (SEBRAE, 2004). Em termos agregados, a contribuição conseguida pelos consórcios à expansão da base exportadora foi tímida e, em certa medida, frustrante, nas palavras do executivo da APEX entrevistado. E o volume disponível de recursos não acompanha a sofisticação das demandas que decorre do amadurecimento da capacidade exportadora de um consórcio.

Assim, todo o apoio institucional está em processo de reformulação no momento em que este trabalho estava sendo finalizado, no 2º semestre de 2004. Um primeiro aspecto de fundamental importância para o entendimento dessa reformulação é que a APEX já não está restrita por lei a apoiar apenas as MPME, mas abraça a possibilidade de apoiar grandes empresas desde que distribuam benefícios comprovados a pequenas empresas que estejam gravitando à sua volta e que participam do projeto como exportadores indiretos. Nessa nova visão a grande empresa acaba sendo uma âncora para levar pequenas empresas a exportar, oferecendo maior flexibilidade ao modelo de apoio.

Uma maior integração das micro e pequenas empresas em modernas cadeias de suprimentos é também vista como uma forma importante no fortalecimento econômico do pequeno empreendimento na medida em que combina escala de produção com flexibilidade e oferece potenciais benefícios à MPME principalmente em termos de ganhos de produtividade e de relações de fornecimento mais estáveis (UNCTAD, 200b).

Em termos de atividades haverá uma divisão de responsabilidades clara entre SEBRAE e APEX, de forma que o primeiro será totalmente responsável por oferecer a devida assistência técnica às demandas de capacitação empresariais de forma que as empresas beneficiadas possam pleitear o apoio financeiro de promoção comercial da agência. Gradativamente, os projetos atuais deverão ser levados para uma negociação na associação nacional correspondente – como a ABIT, por exemplo – para que se formule uma proposta mais consistente a partir dos pólos de produção que tenham condições para exportar. O que essa reformulação representa é a atribuição a cada setor econômico da responsabilidade por definir e conduzir as suas políticas de expansão comercial externa, por meio de uma associação que lhe seja representativa. Mas, segundo o entrevistado, são as experiências mais recentes que deverão ser adensadas ao projeto nacional; as experiências mais antigas e bem sucedidas deverão continuar, pois não há motivos para interromper projetos que estão apresentando bons resultados, como se imagina ser o caso da ABEV.

No caso específico da indústria de confecção e vestuário, a reformulação do apoio institucional da APEX se encaixa no grande perfil do que a ABIT vem desenvolvendo há quatro anos dentro do programa *Texbrasil*. O objetivo maior desse programa estratégico é o fortalecimento da imagem da cadeia têxtil brasileira como um todo, principalmente nos mercados estrangeiros. Embora o programa seja aberto a toda e qualquer empresa sem distinção de tamanho ou segmento, a preocupação declarada pelos executivos da ABIT entrevistados é oferecer apoio a empresas que se encontram em diferentes estágios de amadurecimento técnico e gerencial para empreenderem investidas nos mercados mundiais. Este apoio pode ter um caráter mais logístico para empresas com produtos adequados e alguma experiência exportadora, ou de capacitação para os iniciantes atingirem os requerimentos de qualidade exigidos pelos compradores internacionais.

Entretanto, no âmbito do *Texbrasil*, os consórcios de exportação merecem o mesmo tratamento dispensado a uma empresa individual que se interesse pelas ações de promoção comercial externa. Aos consórcios é facultado participar dos eventos promovidos dentro do programa ao lado de empresas independentes, expondo o conjunto de produtos de todos os associados. Não há acompanhamento pela ABIT dos resultados obtidos pelos consórcios, nem qualquer tipo de ação outra que se diferencie do que é posto à disposição de empresas independentes. A preocupação institucional da ABIT é com os resultados gerais, mais precisamente, os volumes de exportação e o saldo da balança comercial do setor.

A idéia é que o programa *Texbrasil* seja suficientemente instrumentado para oferecer benefícios semelhantes aos que podem ser alcançados via consorciamento. A abertura às ações estruturadas listadas no Capítulo 3 deste trabalho, é garantida a toda e qualquer empresa que demonstre interesse em exportar e que, obviamente, apresente uma série de condições básicas. Havendo deficiências, a empresa pode encaminhar medidas de nivelamento dentro do próprio programa, por meio de seminários de treinamento, acesso a consultores especializados e também de convênios com outras instituições, como o próprio SEBRAE ou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI.

Assim, no nível macro-institucional, existe a visão de que as associações setoriais se igualam aos consórcios quanto às condições de proporcionarem avanços na competitividade, possibilidade de aprendizado coletivo e fortalecimento de relações de cooperação entre empresas. Qualquer comentário que aqui se adicione a esta reformulação seria meramente especulativo. O que é importante ressaltar é que a experiência da ABEV serve para confirmar a possibilidade de associação cooperativa entre pequenos empreendimentos e para demonstrar que houve um significativo avanço no suporte oferecido àqueles que efetivamente buscam melhorar sua competitividade. Assim, diante dos novos direcionamentos dados ao apoio institucional, o cerne da questão está na ação cooperativa entre empresas e entidades de classe, que poderá ser desenvolvida sob diferentes modelos.

Os resultados de recuperação de toda a cadeia têxtil nacional indicam que à ABIT não falta competência para saber estruturar programas e ações cooperativas que ampliem os saldos comerciais externos da cadeia, expandindo a base exportadora, elevando o valor agregado da produção nacional e dando seguimento aos avanços já conquistados, de que a ABEV surge como um exemplo real.

### **10.3. Recomendações para futuros estudos**

Conforme anteriormente comentado, este estudo traz algumas limitações por refletir uma opinião parcial dos associados ABEV e de representantes das instituições oficiais de apoio não necessariamente envolvido com a gestão do desempenho da formação de consórcios e da exportação consorciada dentro da indústria de confecção.

Apesar disso, as informações levantadas com os entrevistados em todas as unidades de análise permitiram identificar dificuldades importantes no que diz respeito ao nível de participação



geral dos associados ABEV. Esse aspecto recomenda alguns desdobramentos para o presente estudo. Em primeiro lugar, parece extremamente conveniente que se avalie os motivos que levam mais de um terço dos associados manterem-se distantes das reuniões e deliberações com seus pares, o que poderia revelar deficiências organizacionais não percebidas pela maioria, ou então motivações estratégicas diversas daquelas que aqui foram contempladas.

Ao lado disso, há que se investigar se o nível de interesse dos associados na ação do consórcio que foi identificado na ABEV é uma particularidade deste consórcio ou simplesmente reproduz uma característica mais genérica quanto ao envolvimento efetivo dos pequenos empresários em ações cooperativas estruturadas.

Um outro aspecto importante que merece ser investigado é em que medida diferenças de localização do consórcio e/ou do setor industrial em que se insere podem ser influentes na determinação do nível de interesse pelas ações do consórcio e conseqüentemente levam a uma presença e uma participação em graus diferentes do que o identificado na ABEV. Ou seja, quais são as considerações sobre o nível de participação que podem ser coletadas de outros tipos de arranjos cooperativos em outras indústrias e/ou outros cenários sócio-econômicos dentro do Brasil. Em especial, averiguar em que medida os arranjos que se encontram distantes dos grandes centros urbanos das regiões sul-sudeste do Brasil apresentam um padrão de comprometimento que seja diferente daquele “reclamado” pelos entrevistados da ABEV.

Igualmente restritivo a uma avaliação mais completa do arranjo em questão é o fato de não se dispor de dados quantitativos que permitam medir os resultados atingidos pelo consórcio na evolução apresentada nos seus cinco anos de existência, e nem tampouco os volumes físicos e financeiros conseguidos pelos associados na atividade exportadora desenvolvida a partir da adesão ao arranjo. Assim, para uma avaliação mais completa da efetividade dos consórcios de exportação como instrumentos de alavancagem da competitividade interna, é necessário que se desenvolva uma investigação de natureza quantitativa sobre o desempenho exportador das empresas envolvidas nesses arranjos, que sirva de base de comparação com médias setoriais e nacionais.

Estas sugestões têm como finalidade ampliar o conhecimento disponível quanto à funcionalidade estratégica dos arranjos cooperativos, consorciados ou não, frente à realidade brasileira, de forma que eles possam ser aprimorados visando estabelecer condições

favoráveis para uma caminhada a passos mais firmes em direção a um estágio superior de desenvolvimento econômico interno.

As condições presentes do cenário econômico mundial não deixam dúvidas de que a competitividade de empresas e nações será cada vez mais desafiada pela sua capacidade de atender mercados progressivamente globalizados e demandantes de diversificação e sofisticação tecnológica. Assim, hoje nenhum país pode se permitir descuidos nas condições que determinam a capacidade exportadora das suas empresas. Principalmente daquelas que reúnam as melhores condições de responder às variações de volumes e especificações de produtos sem prejuízo da qualidade e absorvendo os contingentes de força de trabalho deslocados pelo progresso tecnológico. As empresas de menores portes são universalmente reconhecidas pela flexibilidade operacional e por sua enorme capacidade de gerar emprego e renda. Isoladamente elas enfrentam diversas dificuldades que, conforme visto, também são universais.

No caso brasileiro, o grau com que tais dificuldades se abatem sobre os pequenos empreendimentos agrava uma situação decorrente de décadas de isolamento das arenas competitivas internacionais, determinando uma absoluta falta de expressividade dessas empresas na pauta exportadora nacional. Dessa forma, é fundamental que se ofereça especial dedicação do governo, instituições públicas e privadas para criar condições de sobrevivência e crescimento diferentes das que as pequenas empresas no Brasil historicamente têm enfrentado. Como a ABEV, há outros indícios recentes e consistentes de que isso é possível por meio de um apoio institucional sério, que valorize as iniciativas que nascem dos próprios agentes econômicos a partir do comprometimento com as particularidades nacionais, no sentido de eliminar as negativas e promover aquelas que positivamente contribuem para o projeto de desenvolvimento que se deseja para este país.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, Georges S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. 745p.

ANÁLISE da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. Brasília, DF: IEL 2000, 483 p.

APEX - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Edital nº 1, de 18 de maio de 1999. Sugestões e propostas de alteração do documento abaixo: consórcios de exportação – modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação – procedimentos para apresentação de projetos à Agência de Promoção de Exportações (APEX) do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas (SEBRAE). *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 de maio de 1999. Seção 3, p.65-67.

\_\_\_\_\_. *Norma Operacional APEX nº 01/02. Projetos de promoção comercial das exportações*. 2002. Disponível em [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 29 jun. 2004.

\_\_\_\_\_. *Norma Operacional APEX nº 01/03. Programas e projetos de promoção de exportações*. 2003. Disponível em [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 29 jun. 2004.

\_\_\_\_\_. *Elaboração e apresentação de programas/projetos de promoção comercial de exportações e estabelecimento de parcerias*. 2003 Disponível em [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 29 jun. 2004.

\_\_\_\_\_. Critérios de avaliação de entidade proponente e executora de programas e projetos em parceria com a APEX-Brasil. 2003 Disponível em [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 29 jun. 2004.

\_\_\_\_\_. Informações necessárias sobre as empresas que aderirem aos programas e projetos com a APEX-Brasil. 2003 Disponível em [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 29 jun. 2004.

\_\_\_\_\_. *A primeira exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato de experiência da APEX*. Rio de Janeiro: Qualitymark: APEX, 2003. 164 p.

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. *Texbrasil*. Disponível em: <http://www.abit.org.br/content/texbrasil/texbrasil.asp>. Acesso realizado em 15 out. 2004.

BAGNASCO, Arnaldo. Desenvolvimento Regional, sociedade local e economia difusa. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e*

*empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.33-43.

BASTOS, Carlos Pinkusfelt Monteiro. Competitividade da indústria de vestuário - nota técnica setorial do complexo têxtil. Ministério da Ciência e Tecnologia. Campinas, 1993, 78 p. disponível em <[http://www.mct.gov.br/publi/Compet/nts\\_ves.pdf](http://www.mct.gov.br/publi/Compet/nts_ves.pdf)>. Acesso em 16/07/2004.

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In PYKE, Frank; SENGERBERGER, Werner; BECCATINI, Giacomo. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. International Labour Organization, 1990. Disponível em <<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/pyke.pdf>>. Acesso em 19/09/2004.

\_\_\_\_\_. Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives. *International Studies of Management & Organizations*, Armonk, v.21, n.1, p.83-90, spring 1991.

\_\_\_\_\_. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.45-58.

BONELLI, Regis; VEIGA, Pedro da Motta. A dinâmica das políticas setoriais no Brasil na década de 1990: continuidade e mudança. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 75, p. 2-24, abril/junho 2003.

BRASIL. Decreto nº 2.398, de 21 de novembro de 1997. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.889, de 17 de agosto de 2001. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.584, de 05 de outubro de 2003. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_\_. Decreto nº 57.651, de 19 de janeiro de 1966. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 869, de 18 de novembro de 1938. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 4.726, de 13 de julho de 1965. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 5.025, de 10 de junho de 1966. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996 Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 9.732 de 11 de dezembro de 1998. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei Nº 9.841, DE 5 de outubro de 1999 Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Lei nº 8.934 de 18 de novembro de 1994. Disponível em <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>

\_\_\_\_ Roteiro para a nova agenda de Desenvolvimento Econômico. Brasília, 2003. 7 p. Disponível em < <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/ascom/apresentacoes/RoteiroAgenda20030616.pdf>>. Acesso em 15 out. de 2004.

CAIXETA, Nely. O Brilho da Moda. Revista Exame, São Paulo, ano 36, edição 777, p.38-48, outubro de 2002.

CAMPOS, Renato Ramos; CARIO, Sílvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. *Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000. 88 p. Contrato BNDES/FINEP/FUJB Estudos Empíricos Nota Técnica 20. Disponível em <<http://redesist.ie.ufrj.Br/index.html>>. Acesso em 15 set. 2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.

COASE, R. H. The Nature of the firm. *Economica, New Series*, v.4, n.16, p.386-405, Nov. 1937.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez; SILVA, Mirela Carvalho Pereira. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.13-31.

CONSÓRCIOS de exportação. *Comércio Exterior – Informe BB*, n. 36, agosto/2001.

CORÓ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.147-197.

DABOUB, Anthony J. Strategic alliances, network organizations and ethical responsibility. *SAM Advanced Management Journal*, New York, v. 67, n. 4, p.40-63, autumn 2002.

DADALTO Maria Cristina. Da colônia ao aglomerado industrial: o caso do relacionamento social-econômico-gerencial interfirmas da indústria do vestuário de Colatina. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais eletrônicos...* Campinas:ANPAD. CD-ROM.

DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n.3, p.491-512, jul.1998.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Entering the field of qualitative research. In: \_\_\_\_\_.(ed). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks:Sage Publications, 1994. Introduction, p.1-17.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000. 320 p.

DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? *Strategic Management Journal*, West Sussex, v.17, Special Issue, p.55-83, summer 1996.

DUAILIBI, Paulo Sérgio. *Consórcios de micro, pequenas e médias empresas: um caminho ao comércio internacional*, 1993. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

DUNNING, John H.; Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism; *Journal of International Business Studies*, Honolulu, v.26, n.3, p.461-491, 3rd Qtr., 1995.

DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Habir. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge – Massachusetts, v. 42, n. 4 p.37-44, summer 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n.4, p.532-550, oct. 1999.

EVAN, William M.; OLK, Paul. R&D consortia: A new U.S. organizational form. *Sloan Management Review*, Cambridge – Massachusetts, v.31, n.3, p.37-46, spring 1990.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 200p.

FERES, Marcos Vinício Chein. Joint Ventures: o consórcio de empresas no direito brasileiro. *Revista do Instituto Brasileiro de Estudos das Reações de Concorrência e Consumo*, São Paulo, v.8, n. 5, 2001, p.3-40

FUNCEX – FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR. *Consórcios de Exportação*. Tradução de Márcia Azeredo T. Correia. 2ª edição. Rio de Janeiro, 1982, 233 p.

GEREFFI, Gary. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. *Revista Latino Americana de Estudos do Trabalho*, São Paulo, ano 4, n.6, p.101-127, 1998.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo Têxtil Brasileiro. *BNDES Setorial*, Edição Especial Balança Comercial Brasileira, p. 1-22, nov. 1997. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bsesptex.pdf>>. Acesso em 15 out. 2004.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.12, p.17-50, set. 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1202.pdf>>. Acesso em 15 out. 2004.

GRANDORI, Anna. An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, Berlin, v.19, n.6, p.897-925, 1997.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, Berlin, v. 16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Small is bountiful: labor markets and establishment size. *American Sociological Review*, Washington, v.49, n.3, p.323-334, jun. 1984.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, nov. 1985.

GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The Architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, n.43, p.781-814, dec. 1998.

GUIMARÃES, Edson Peterli. Política de Exportação Brasileira para as Pequenas e Médias Empresas. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls (org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. cap. 10, p.447-503.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.77-99.

HILL, Charles W. L. Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy Management Review*, Briarcliff Manor, v. 15, n.3, p.500-513, jul. 1990.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *The Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.40, n.2, Special Issue, p.368-403, apr.1997.

\_\_\_\_\_. Legitimacy Building in The evolution of small-firm multilateral networks: a comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 45, p.327-365, jun. 2000.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. *Brasil têxtil 2001: Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo: IEMI, 2001. 155 p.

\_\_\_\_\_. *Brasil têxtil 2002: Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo: IEMI, 2002. 176 p.

\_\_\_\_\_. *Brasil têxtil 2003: Relatório setorial da cadeia têxtil brasileira*. São Paulo: IEMI, 2003. 164 p.

\_\_\_\_\_. *Brasil têxtil 2004: Relatório setorial da cadeia têxtil brasileira*. São Paulo: IEMI, 2004. 180 p.

INFANTE, Vidal Suncion. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas*. 1984 284 f. Tese



(Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

INFANTE, Vidal Suncion; CAMPOMAR, Marcos Cortez. 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 – USP*, São Paulo, v.21, n.1, p.21-30, jan./mar. 1986.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Classificação Nacional de Atividades Econômicas*. Versão 1.0. Rio de Janeiro: 2003a. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0\\_2ed/cnae10v2.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0_2ed/cnae10v2.pdf)>. Acesso em 12 maio 2004.

\_\_\_\_\_. *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. Rio de Janeiro, 2003b, 102p. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em 4 ago. 2004.

JARILLO, Jose Carlos. *Strategic networks : creating the borderless organization*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1995. 178 p.

KANTER, Rosabeth Moss. When giants learn cooperative strategies. *Strategy & Leadership*, Chicago, v.18, n.1, p.15-22, jan/fev 1990.

\_\_\_\_\_. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, Boston, p.96-108, jul-ago 1994.

KNORRINGA, Peter; MEYER-STAMER, Jörg. *New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts*. The Hague and Duisburg, nov. 1998. Disponível em <<http://www.meyer-stamer.de/1999/atas.pdf>>. Acesso em 25 fev. 2004.

KOGUT, Bruce; SHAN, Weijian e WALKER, Gordon. The make-or-cooperate decision in the context of an industry network. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Ed). *Networks and organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. cap. 13, p. 348-365.

KOZA, Mitchell P.; LEWIN, Arie Y. The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*. Linthicum, v.9, n. 3, p.255-264, may/jun. 1998.

\_\_\_\_\_. The co-evolution of network alliances: a longitudinal analysis of an international professional service network. *Organization Science*, Linthicum, v.10, n.5, p.638-653, sep./oct. 1999.

LA ROVERE, Renata Lèbre et al. *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais. Estudo do setor têxtil e de confecções*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000. 64 p. Contrato BNDES/FINEP/FUJB Estudos Empíricos Nota Técnica 37. Disponível em <<http://redesist.ie.ufrj.br/index.html>>. Acesso em 15 set. 2004.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica : ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis*. São Paulo: Atlas, 1983. 231 p.

LARA, José Edson. *O consórcio de exportação como um canal de comércio exterior – um estudo exploratório*. 1986. 310 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas São Paulo, 1986.

LEI, David; SLOCUM JR., John W.; Global strategy, competence building and strategic alliances. *California Management Review*, Berkeley, v. 35, n.1, p. 81-97, fall 1992.

LEI, David; SLOCUM JR., John; PITTS, Robert A. Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business*, New York, v.32, n.3, p.203-223, fall1997.

LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO Heloísa Rosa de. Interdependência e confiança na prática de consórcios de exportação entre PME. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais eletrônicos...* Campinas:ANPAD, 2001. CD-ROM.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. *Consórcios de exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002. 112 p.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada*. Porto Alegre : Bookman, 2001. 719 p.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Linthicum, vol.2, n.1, special issue, p.71-87, 1991.

MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando Pimentel. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro:BNDES, 2002. 704 p.

MARKWALD, Ricardo; PESSOA, Elisa. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, ano XVII, n.76, p. 68-75, jul./set. 2003.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia – tratado introdutório*. Tradução e revisão: Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 2 v.(Os economistas).

MARTINS, Gustavo do Amaral. *Exportação de pequenas e médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo*. Agosto de 2002. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/ued/estat\\_outas.htm](http://www.sebrae.com.br/br/ued/estat_outas.htm). Acesso em 08 jun. 2004.

MATHEWS, John A. Competitive interfirm dynamics within an industrial market system. *Industry and Innovation*, Copenhagen, vol. 8, n.1, p.79-107, apr. 2001.

MEYER-STAMER, Jörg. *What can business associations do to stimulate local and regional economic development?* Experience from Santa Catarina, Brazil. Disponível em <http://www.meyer-stamer.de/1999/trinidad.pdf>. Acesso em 15 out. 2004.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais*. [S.l.]: 2002. 18 p. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>. Acesso em 06 ago. 2004.

MINERVINI, Nicola. Consórcio de Exportação. *Comércio Exterior – Informe BB*, n. 36, p.4-5, ago/2001.

MONTEIRO F<sup>a</sup>, Dulce Corrêa; SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.15, p.113-116, março de 2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1506.pdf>. Acesso em 15 out. 2004.

NAJBERG, Sheila; PEREIRA, Roberto de Oliveira. Novas Estimativas do Modelo de Geração de Empregos do BNDES. *Sinopse Econômica* n.133, p.25-32, mar. 2004. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/sinopse/sinop133.pdf>. Acesso em 15 out. 2004.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando Pimentel; PEREIRA, Roberto de Oliveira. Firms e emprego: demografia das firmas brasileiras. *Informe-se BNDES*, n.50, janeiro de 2003. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf\\_50.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf_50.pdf). Acesso em 15 out. 2004.

NASH, John. Two-person cooperative games. *Econometrica*, Evanston, vol.21, n.1, p.128-140, jan.1953.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (ed). *Networks and Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. Introduction, p. 1-22.

NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. Face-to-face: making network organizations work. In \_\_\_\_\_. *Networks and Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. cap.13. p. 288-308.

OLK, Paul; YOUNG, Candace. Why members stay or leave an R&D consortium: Performance and Conditions of Membership as determinants of continuity. *Strategic Management Journal*, West Sussex, v.18, n.11, p.855-877, dec.1997.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *The Academy of Management Journal*, v.40, n.2, Special Research Forum on Alliances and Networks, p.261-278, apr. 1997.

OUCHI, William G. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.25, n.1, p.129-141, mar. 1980.

PANICCIA, Ivana. One, a hundred, thousands of industrial districts: Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, Berlin, v. 19, n.4, p.667-699, 1998.

PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *The Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.36, n.4, p.794-829, aug. 1993.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage, 2002. 598 p.

PENTEADO, Mauro Rodrigues. *Consórcios de empresas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1979. 173 p.

PEREIRA, Roberto de Oliveira; FARIA, Daniela de Melo. *Demografia das firmas no Brasil – modelo de convergência*. [S.l.]: [s.n.], nov/2003. Disponível em [www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/demografia.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/demografia.pdf). Acesso em 15 out. 2004.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. [S.l.]: Basic Books, 1984. 309 p.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897 p.

\_\_\_\_\_. The Adam Smith address: location, clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, Washington, v.33, n.1, p.7-13, jan.1998.

\_\_\_\_\_. *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro :Editora Campus, 1999. 515 p.

PORTO Elvio Corrêa; CATTINI JR., Orlando. Aspectos de flexibilidade na indústria de moda em confecção no Brasil: tempo de resposta na produção de moda casual feminina. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, VI, 2003, São Paulo. *Anais eletrônicos...*São Paulo: SIMPOI, 2003. p. 255-267. CD-ROM.

POWELL, Walter W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, Berkeley, v.30, n.1, p.67-87, fall 1987.

PUGA, Fernando; MARKWALD, Ricardo. Promoção das exportações: o que fazer? *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, Ano XV, edição especial n. 72, p.62-73, jul./set. 2002.

REIS, Aparecido Francisco; FERREIRA, Eder de Paula; FARIAS, Luis Maurício de. O consórcio Pantanal Fashion Export: uma experiência de cooperativismo. *Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, v.5, n.8, p.83-86, mar. 2004. Disponível em <[http://www.desenvolvimentolocal.ucdb.br/RevistaInteracoes/n8\\_aparecido\\_8.PDF](http://www.desenvolvimentolocal.ucdb.br/RevistaInteracoes/n8_aparecido_8.PDF)>. Acesso em 15 out. 2004

SCHMIDT, Angela. Marketing cooperativo: algumas considerações sobre os consórcios como alternativa para a exportação. *Revista de Administração IA-USP*, São Paulo, v.17, n. 2, 1982

SENGENBERGER, Werner; PIKE, Frank. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999. p.101-146.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Empreendimentos Coletivos*. [200? a] Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/empreendimentoscoletivos.asp>>. Acesso em 01 de out. 2004.

\_\_\_\_\_. *Estudos e Pesquisas: MPE em números*. [200? b]Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em 01 out. 2004.

\_\_\_\_\_. Estudos e Pesquisas > Estudos Especiais > Empreendedorismo no Brasil. [200? c] Disponível em [www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo\\_brasil.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp). Consulta em 09 ago. 2004.

\_\_\_\_\_. *Desempenho exportador das micro e pequenas empresas brasileiras*. [S.l.]: SEBRAE, setembro de 2004. 46 p. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa\\_exportacao/arq/analise\\_pesquisa\\_exportacao.pdf](http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao/arq/analise_pesquisa_exportacao.pdf). Acesso em 15 out. 2004.

SNIJDERS Jacqueline; VAN DER HORST, Rob *PME em foco: principais resultados do observatório das PME européias*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2002. 16 p. Disponível em [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/execsum\\_2002\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/execsum_2002_pt.pdf). Acesso em 01 set. 2004.

\_\_\_\_\_. (Org.) *Highlights from the 2003 observatory*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004. 48 p. Disponível em [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report8\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report8_en.pdf). Acesso em 01 set. 2004.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publication, 2000. cap. 16, p. 435-454.

THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, West Sussex, v.7, n.1, p. 37-51, jan./feb. 1986.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Managing innovation*. 2nd ed. West Sussex, England: John Wiley & sons, 2001. 388 p.

TOMELIN, Leticia Búrigo. *A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina*. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. *Report of the expert meeting on clustering and networking for SME development*. Geneva, 1998 a. 20 p. Disponível em <http://www.unctad.org/en/docs/c3em5d3.en.pdf>. Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development general trade and development*. Geneva, 1998 b. 24 p. Disponível em <http://www.unctad.org/en/docs/c3em5d2.en.pdf>. Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *Policy issues relevant to inter-firm cooperation, clustering and networking*. Geneva, 1998c. 16 p. Disponível em < <http://www.unctad.org/en/docs/c3d19.pdf>>. Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *The post-Uruguay round tariff environment for developing country exports: tariff peaks and tariff escalation*. [S.l.], 2000a. 24 p. Disponível em < <http://www.unctad.org/en/docs/c1d14r1.en.pdf>>. Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *Enhancing the competitiveness of SMEs through linkages*. Geneva, 2000b. 23p. Disponível em < Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *Improving the competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity*. [S.l.], 2002. 20 p. Disponível em < [http://www.unctad.org/en/docs/c3d51\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/c3d51_en.pdf)>. Acesso em 15 set. 2004.

\_\_\_\_\_. *Policy options for strengthening SME competitiveness*. São Paulo, 2004. 19 p. Disponível em < [http://www.unctad.org/en/docs/td399\\_c3d58&c1\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/td399_c3d58&c1_en.pdf)>. Acesso em 15 set. 2004.

US SMALL BUSINESS ASSOCIATION – SBA. *Small business resources for faculty, students, and researchers: answers to frequently asked questions*. [S.l.], 2004. Disponível em < <http://www.sba.gov/advo/stats/arsbfaq.pdf> >. Acesso em 08 ago. 2004.

VAN DE VEN, Andrew H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 1, n. 4, p. 24-36, oct. 1976.

VEIGA, Pedro da Motta; MACHADO, João Bosco; CARVALHO JR., Mário Cordeiro de. *Diretrizes para o desenvolvimento do potencial exportador das MPes paulistas*. Rio de Janeiro: Funcex, 1998. 95 p.

VEIGA, Pedro da Motta; MARKWALD, Ricardo A. Micro, pequenas e médias empresas na exportação. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 56, p. 4-13, jul./set. 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*. Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990).

VOLBERDA, Henk W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, Linthicum, v.7, n.4, p. 359-374, jul./aug. 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, Nashville, v.63, n.2, p.316-325, May 1973.

\_\_\_\_\_. The economics of internal organization: exit and voice in relation to markets and hierarchies. *American Economic Review*, Nashville, v.66, n.2, p.369-377, May 1976.

\_\_\_\_\_. The economics of organization: the transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v.87, n.3, p.548-577, nov. 1981.

\_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. 1985. New York: Free Press.450 p.

\_\_\_\_\_. The Institutions of Governance. *The American Economic Review*, Nashville, v.88, n.2, p.75-79, May 1998.

WTO – WORLD TRADE ORGANIZATION. *ATC: a short history*. Disponível em [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/eol/e/wto02/wto2\\_28.htm#note3](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/eol/e/wto02/wto2_28.htm#note3). Acesso em 13 jul. 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.



## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA: INSTITUIÇÕES DE APOIO**

- 1) O que compreende um Projeto de Exportação Consorciada – PEC? Que atividades são apoiadas?
- 2) Em que os PEC são diferentes dos Projetos de Formação de Consórcios?
- 3) Como se sensibiliza empresas a aderir ao programa?
- 4) Como se avalia se uma empresa está apta a “encarar” o mercado externo? Quem faz esta avaliação e como?
- 5) Como se monitora a atividade do consórcio? Que indicadores são usados para acompanhar o seu desempenho?
- 6) Como se pode definir “cultura exportadora”?
- 7) Como os consórcios tornam-se mais atrativos ao comprador em relação a cada uma das partes?
- 8) Do ponto de vista desta entidade, como a figura dos consórcios contribui para o desenvolvimento de associativismo?
- 9) Quais os desdobramentos da atividade de um consórcio qualquer que representariam ter sido cumprida plenamente a missão do programa?
- 10) Quais suas sugestões para melhorar a atuação dos consórcios vis-à-vis a missão do programa? O que poderia ser feito para torná-lo mais eficaz?

## **APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA: CONSÓRCIO**

- 1) Ano de formação
- 2) Número de participantes – evolução desse número no tempo para identificar novas adesões e/ou desistências
- 3) Modalidade: consórcio de promoção à exportação ou consórcio de vendas.
- 4) Caracterização dos produtos ligados ao consórcio.
- 5) Quais são os clientes alvos dos consórcios de exportação? Cadeias de Varejistas? Redes de moda? Compradores independentes?
- 6) Objetivos – identificar se há metas quantificáveis a serem cumpridas.
- 7) Resultados alcançados até o momento. Em geral, os resultados do consórcio até o momento são homogêneos ou heterogêneos?

## **GERÊNCIA DO CONSÓRCIO**

- 8) Como os consórcios se estruturam em termos de:
  - a) Divisão de responsabilidades
  - b) Sanções
  - c) Divisão de direitos
  - d) Distribuição da informação sobre desempenho e outras.
- 9) Avaliação de resultados
- 10) Qual foi o apoio institucional – financeiro e/ou consultivo – recebido para a formação do consórcio?
- 11) Qual é a contribuição que o consórcio oferece à capacitação das empresas no que diz respeito ao conjunto de atributos necessários para ingressar e se manter no comércio exterior?
- 12) Como o desempenho de cada participante interfere no desempenho do consórcio como um todo?
- 13) O que se espera de uma empresa consorciada?

- 14) Que cuidados são tomados/recomendados para orientar a atuação dos membros dos consórcios?
- 15) Quais são os problemas mais usuais encontrados no funcionamento do consórcio?
- 16) Como se pode avaliar o espírito associativista de cada participante? Em que isso se manifesta?
- 17) E em relação à cultura exportadora?
- 18) Qual a contribuição do gerente para isso?
- 19) O que você acha que as empresas consorciadas esperam de você e da atuação do consórcio como estrutura, como organização?
- 20) Além de promoção comercial, há ou já houve alguma outra ação coletiva no âmbito do consórcio? Qual?
- 21) Como são encaminhadas as novas adesões?
- 22) Como são tratadas no consórcio as iniciativas isoladas de qualquer participante de exportar sem o envolvimento do consórcio?
- 23) Como fica a questão da autoridade no consórcio?
- 24) Que sugestões ou comentários podem ser feitos para melhorar o funcionamento dos consórcios e torná-lo mais eficaz?

## **APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA:EMPRESAS CONSORCIADAS**

### **(I) expectativas iniciais:**

- 1) Quando e por qual razão se deu a adesão ao consórcio?
- 2) Quais eram as expectativas iniciais de resultados a serem conseguidos com o consórcio?
- 3) Já conhecia os participantes do consórcio? Todos ou a maioria, alguns, nenhum ou a minoria?

### **(II) Envolvimento:**

- 4) Que tipo de contribuição tem nas atividades do consórcio (acompanha regularmente, participa de reuniões, etc)?
- 5) Existem atividades desenvolvidas com algum outro participante do consórcio fora do âmbito do arranjo?
- 6) Existe espaço no consórcio para interação entre os membros para discutir problemas comuns e, eventualmente, encontrar soluções comuns?

### **(III) Percepção e avaliação de resultados alcançados:**

- 7) A participação dos consorciados é diferenciada? Existe algum participante que na sua opinião se destaca dos demais em termos de comportamento?
- 8) O fato de ou outros participantes serem concorrentes diretos no mercado interno é preocupante?
- 9) Os resultados conseguidos são satisfatórios? São surpreendentes?
- 10) Houve mudanças na sua forma de trabalhar em razão do consórcio?
- 11) Além das exportações em si, algum outro resultado foi alcançado coletivamente?
- 12) O que você acha que o gerente do consórcio espera de você como membro do grupo?
- 13) Como é o relacionamento interno ao consórcio? Quais os principais pontos de acordo e os principais pontos de conflito? Na sua opinião, em geral as soluções encontradas para estas situações até hoje foram as melhores possíveis?

- 14) E o relacionamento com o gerente do consórcio? O que se espera do gerente? Em que medida ele contribui para o grupo?

**(IV) perspectivas futuras:**

- 15) Em relação à motivação inicial, houve alteração no que diz respeito à funcionalidade do consórcio para a sua firma?
- 16) Você aprendeu alguma coisa da participação no consórcio que se aplicou à sua forma de conduzir o negócio?
- 17) Pretende continuar exportando?
- 18) Pretende continuar no consórcio? Acha que poderá obter sucesso no mercado internacional sozinho?
- 19) Que sugestões ou comentários podem ser feitos para melhorar o funcionamento dos consórcios e torná-lo mais eficaz?

## **APÊNDICE D**

### **ABEV-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE VESTUÁRIO**

#### **REGIMENTO INTERNO**

(Observações: em respeito ao acordo de confidencialidade assegurado à ABEV, o texto abaixo encontra-se editado em todos os campos que especificam valores, quantias monetárias e percentuais.)

#### **I – Das classes de Associados –**

- 1.1. Associados Fundadores, doravante denominados Fundadores, são todos os Associados que juntos iniciaram a ABEV como fundadores;
- 1.2. Associados Honorários, doravante designados Honorários, são todos os Associados que se tornaram associados até o mês de Setembro de 2002;
- 1.3. Associados Plenos, doravante definidos Plenos, são todos os Associados que se associaram a partir de outubro de 2002 através de instrumento específico de adesão à ABEV.

#### **II - Das filiações e desligamentos dos associados-**

##### **2.1. ASSOCIADOS FUNDADORES -**

Todos os associados que constam dos Estatutos como Fundadores da ABEV, e têm os seguintes privilégios, além de seus direitos ordinários como associado:

- Direito de preferência na proposição e na participação em atividades e eventos da ABEV;
- Direito de preferência na formação ou na participação de comissões administrativas;
- Direito de preferência na formação ou na participação de missões comerciais;
- Poder de veto incondicional a novas candidaturas de filiação, desde que endossado pelo Presidente do Conselho de Administração;
- Poder de requerer processos administrativos contra outros associados para apurar irregularidades que tenham potencial de prejudicar a ABEV ou a seus dirigentes enquanto representantes da ABEV;
- Poder de requerer alterações e melhorias para a ABEV, inclusive a título oneroso.
- Todos os requerimentos originados dos Associados Fundadores terão precedência sobre os requerimentos e/ou consultas dos demais Associados.

##### **2.2. ASSOCIADOS HONORÁRIOS -**

Todos os associados não-fundadores que tenham contribuído de maneira decisiva no crescimento e consolidação da ABEV como entidade, através de ações concretas e/ou doações importantes de bens ou serviços, reconhecidos em Diploma pelo Conselho de Administração como bons e valiosos, e têm os seguintes privilégios, além de seus direitos ordinários como associado, desde que adimplente com as mensalidades de manutenção da ABEV e outras obrigações associativas tacita ou explicitamente aceitas, inclusive das certidões negativas em pleno prazo de validade:

- Direito de propor e participar em atividades e eventos da ABEV;
- Direito de propor ou participar de comissões administrativas;
- Direito de propor e participar de missões comerciais;

- Poder de veto a novas candidaturas de filiação, desde que plenamente justificado pelo associado vetante e que seja essa justificativa aceita pelo Conselho de Administração;

### 2.3.1. ASSOCIADOS PLENOS -

Todos os associados não-Fundadores e não-Honorários que participam de todas as atividades da ABEV, adimplente com as mensalidades associativas, contribuições e outras obrigações associativas tácita ou explicitamente aceitas, observadas as normas descritas no artigo 2.4;

### 2.3.2. ASSOCIADOS PLENOS REMIDOS –

Todos os associados PLENOS que tenham contribuído de maneira decisiva no crescimento e consolidação da ABEV como entidade, através de ações concretas e/ou doações importantes de bens ou serviços, reconhecidos em Diploma pelo Conselho de Administração como bons e valiosos.

### CONSELHEIROS -

Compete a todos os Conselheiros, zelar pela existência profícua e boa administração da Associação e dos seus desdobramentos, seja Administrando, Fiscalizando ou Normatizando.

Como reconhecimento pelos denodados esforços e sacrifícios em prol da Associação, a todos os Conselheiros é garantido precedência sobre os demais Associados em seus direitos e preferências, recebendo automaticamente status prioritário e preferencial em todos pleitos e reivindicações.

### 2.4 - NORMAS E PROCEDIMENTOS PARA NOVAS FILIAÇÕES-

2.4.1 - será recebida proposta de nova filiação quando endossada por dois associados, ressaltando seus méritos e indicando sua vocação em participar de determinados grupos setoriais;

2.4.2 - Contar-se-à 30 dias de prazo regimental para apreciação da candidatura, iniciando-se este prazo no dia de comunicação da candidatura aos associados;

2.4.3 - Passados 30 dias regimentais para apreciação da candidatura, caso tenha oposição o Conselho deverá apreciar a oposição para decidir dentro de mais 30 dias a procedência ou não da oposição, dando ciência, no início desse 2º período de 30 dias, aos associados endossantes da oposição apresentada para que desistam do endosso ou para que demovam o opositor;

2.4.4 - Não havendo oposição, ou havendo desistência de eventuais opositoras, o Conselho, na primeira reunião de trabalhos subsequente aos 30 dias regimentais, dará ciência aos associados apresentantes da aprovação da candidatura e instruirá ao Coordenador para que prepare os trâmites de Admissão;

2.4.5 - Aceita-se como associado e reconhece-se todos os seus direitos e deveres a partir da entrega ao novo associado do DIPLOMA DE FILIAÇÃO;

2.4.6 - Casos não previstos serão analisados pelo Gerente e encaminhado ao Conselho Administrativo.

### - PROCESSO DE ADMISSÃO DE NOVOS ASSOCIADOS-

A admissão e aceitação de novos associados será acatado ao seguir o seguinte ritual:

- 1.Ficha proposta de filiação;
- 2.Carta de apresentação e endosso de dois associados;
- 3.Declaração de inexistência de impedimentos ou apresentar certidões negativas;
- 4.Declaração de ciência das normas que regem novas propostas de filiação;
- 5.Declaração de DOAÇÃO de eventuais contribuições em bens ou serviços efetuadas;
- 6.Pasta de Boas-Vindas; cópia de Estatutos e do Regimento;



7. Mapa de eventos, organograma dos grupos setoriais, impressos, documentos diversos;
8. Almoço ou Jantar de integração com apresentação dos grupos de trabalho;
9. Convite e participação efetiva nos grupos setoriais com os quais tiver afinidade;
10. Entrega do DIPLOMA de FILIAÇÃO.

## 2.5 - DESLIGAMENTO DE ASSOCIADOS

- 2.5.1 - Por solicitação do próprio associado;
- 2.5.2 - Por atos lesivos ou potencialmente lesivos à ABEV e/ou a seus diretores no cumprimento do mandato;
- 2.5.3 - por proposição do Conselho de Administração e referendada pela Assembléia Geral.

## III - Dos deveres dos Associados -

1. Cada empresa admitida no Consórcio, deverá declarar o seu potencial de produção anual para exportação e os respectivos preços de atacado.
2. As empresas associadas deverão propor ao Consórcio quais são os itens mais competitivos por experiência própria.
3. Cada empresa apresentará uma amostra de sua produção para que, juntamente com as demais amostras dos associados, formem o mostruário do Consórcio. Este mostruário deverá ser escolhido tendo-se em mente a estação e os mercados onde serão oferecidos.
4. Cada empresa associada deverá declarar qual a parcela de sua produção a ser destinada para exportação visando determinar qual a porcentagem atribuída a cada empresa no potencial total de vendas do Consórcio. Havendo produtos produzidos por duas ou mais empresas, será necessário estabelecer a porcentagem destinada a cada uma das empresas.
5. Se o pedido de um cliente no exterior for maior do que o potencial oferecido por determinada empresa, o excedente a ser produzido será dividido entre as outras empresas interessadas em atender o pedido.
6. O Gerente, ao receber um pedido de compra, comunicará o fato às empresas produtoras dos itens e estabelecerá data e local para a entrega dos mesmos a fim de que o pedido seja consolidado. É necessário estabelecer multas ou outras ações, para que sejam respeitadas datas e condições de entrega tocantes a controle interno de qualidade, embalagem e outras especificações estabelecidas no momento da oferta dos produtos.
7. Caso duas ou mais empresas queiram comprar matérias primas em conjunto, é necessário comunicar por escrito ao gerente do Consórcio as quantidades e as demais condições de compra, para que o gerente possa tratar da melhor forma com fornecedores potenciais. Estabelecidas as condições definitivas de compra, o associado deverá depositar o dinheiro na conta do Consórcio, no caso de pagamentos à vista, ou dar ao Consórcio garantias bancárias irreversíveis com o prazo decidido na compra, para que ao momento de vencimento da compra, o Consórcio não tenha problemas financeiros.
8. A cada ano no mês de setembro, o gerente do Consórcio enviará uma carta a todos os associados que comunicará as iniciativas promocionais a serem desenvolvidas no ano seguinte. O gerente juntará as propostas recebidas às suas idéias e elaborará um plano promocional que apresentará em assembléia específica. Essa assembléia determinará o plano promocional definitivo com todas as ações, como pesquisas de mercado, missões, feiras, catálogos entre outras, bem como o correspondente orçamento. Na mesma assembléia os associados proporão o valor da contribuição anual e a porcentagem sobre as vendas com que cada empresa associada deverá contribuir, para que o Conselho de Administração analise e aceite ou proponha ajustes e referende.
9. Tais valores, mais as contribuições de Instituições Governamentais e Privadas,

deverão balancear as despesas do Consórcio, considerando que a cada ano fiscal o saldo de resultado deve ser zero. Caso haja saldo positivo fica estabelecido que tal valor será vinculado a uma conta de Reserva para Despesas Futuras ou similar.

#### IV – das contribuições associativas

O Conselho de Administração deve propor e a AGO aprovar alteração de formas das contribuições associativas, quando for estruturalmente divergente da adotada atualmente, que é basicamente composta de 5 formas igualmente importantes, a saber:

1. mensalidades de manutenção;
2. repasse sobre exportações efetivadas;
3. rateio de contribuições extraordinárias;
4. cessão de bens ou direitos de uso;
5. cumprimento das contrapartidas prevista em projetos oficiais.

Para equalizar contribuições já recebidas dos antigos associados com as novas propostas de adesão, adotou-se os seguintes valores, graduados conforme classe de associação:

A. FUNDADORES e HONORÁRIOS – mensalidade de X salários mínimos e repasse de X% de exportações efetivadas, sendo que X% destina-se a prêmio-produtividade do gerente do subgrupo quando existir esse profissional nesse cargo, X% destina-se a FUNDO DE RESERVA da ABEV, e X% destina-se a prêmio-produtividade dos colaboradores da ABEV que diretamente contribuíram para a realização das exportações;

B. PLENOS- mensalidade de X salários-mínimos e repasse de X% sendo que X% destina-se a remuneração do gerente do subgrupo quando houver, X% destina-se a FUNDO DE RESERVA da ABEV, e X% destina-se a prêmio-produtividade;

Parágrafo Único- Na inexistência do profissional alocado como gerente do subgrupo, o percentual dessa rubrica automaticamente reverter-se-á ao FUNDO DE RESERVA da ABEV.

C. Aos PLENOS é assegurada a possibilidade de upgrade de sua condição associativa, quando atingir o status de PLENO REMIDO, e automaticamente passa a ter os mesmos valores de contribuição de HONORÁRIOS;

D. Aos FUNDADORES, em retribuição aos inestimáveis serviços e apoios canalizados à ABEV desde a sua fundação, e aos HONORÁRIOS, pela sua participação imprescindível no crescimento e fortalecimento da ABEV como entidade, é oferecida a opção de graduar suas contribuições associativas conforme a ampliação do quadro de associados contribuintes, da seguinte forma:

D.1. A partir de X associados, aos FUNDADORES é oferecido a opção de fixar sua mensalidade associativa para mínimo de X salários-mínimos;

D.2. A partir de XX associados, aos FUNDADORES a opção de diminuir sua mensalidade associativa para mínimo de X salários-mínimos, e aos HONORÁRIOS, opção de diminuir sua mensalidade associativa para mínimo de X salários-mínimos;

D.3. A partir de XXX associados, aos FUNDADORES a opção de não mais contribuir com

mensalidades associativas, e aos HONORÁRIOS, a opção de diminuir a mensalidade associativa para mínimo de X salários-mínimos;

D.4. A partir de XXXX associados, aos HONORÁRIOS é oferecido a opção de não mais continuar contribuindo com mensalidades associativas.

D.5. Na hipótese de diminuição de associados contribuintes para patamares inferiores aos acima estipulados, automaticamente volta-se às condições anteriores para não comprometer a manutenção da estrutura organizacional da ABEV.

E. Sempre que se apresentarem contingências imprevistas mas necessárias à manutenção da estrutura organizacional da ABEV e ao bom cumprimento de seu orçamento programático, o CONSELHO de ADMINISTRAÇÃO poderá propor, quando as ações administrativas e financeiras cabíveis forem insuficientes para saldar seus compromissos, rateio extraordinário entre todos os associados, uniformemente, para cobrir suas necessidades correntes e futuras.

F. Os associados podem propor cessão de bens ou direitos de uso de itens que a ABEV necessite, transformando-os em equivalência contributiva, o qual será valorado de comum acordo e aceito em documento específico, nomeando os bens e seus valores acordados, objeto desta proposição, desde que reconhecidos como bons e valiosos pelo CONSELHO de ADMINISTRAÇÃO, em diploma próprio.

G. As contrapartidas exigidas pelos programas oficiais de incentivo e/ou participação de outras organizações, privadas ou públicas, propostas pelo Gerente e autorizados pelo CONSELHO de ADMINISTRAÇÃO, deverão ser rigorosamente observadas por todos os associados, uniformemente, sob pena de imposição de sanções específicas, conforme a gravidade de efeitos perniciosos causados pela inobservância das mesmas por parte dos associados.

#### V – das multas e sanções administrativas

1. Caberá ao Conselho de Administração aplicar multas e sanções aos Associados que prejudiquem a imagem e o bom funcionamento da ABEV como um todo. Em caso extremo, o Conselho de Administração poderá propor em Assembléia Geral Extraordinária-AGE, a exclusão de Associado que não esteja trabalhando para os objetivos da Associação.

2. Ficam estabelecidas multas e sanções para os seguintes casos, aplicáveis pelo Conselho de Administração conforme a gravidade dos casos, considerando sempre o prejuízo efetivo ou potencial causado à ABEV e a seus associados:

- a-) Não cumprimento do prazo de entrega: multa em espécie, até X% do valor do pedido;
- b-) Qualidade inferior ao padrão exportável: até X% do valor do pedido do Associado. Poderá ainda o Associado ser excluído da Associação;
- c-) Não respeitar parâmetros acordados no momento do pedido tais como tecido, cor e grade: até X% do valor exportado, ou o valor das cominações sofridas pela Associação para reconciliar com o cliente;
- d-) Cancelamento unilateral, por parte do Associado, de pedido recebido: até X% do valor do pedido. Poderá também ser vetado nos eventos e catálogos seguintes e até mesmo poderá ser excluído da Associação.
- e-) Outras atitudes que prejudiquem o Consórcio: será de incumbência do Conselho de Administração estipular o valor das multas e/ou sanções aplicáveis a cada caso.

3.O Conselho de Administração comunicará sua decisão por escrito ao Associado, tendo este X dias corridos para elaborar justificativa por escrito e encaminhar ao Conselho. Após análise da justificativa apresentada pelo Associado, o Conselho de Administração poderá aceitá-la ou não. Neste último caso, enviará então, através da rede bancária, boleto de cobrança de multa e outros valores apurados como devidos, sempre em harmonia com o presente Regimento Interno e em sintonia com os Estatutos . Se o Associado não efetuar o pagamento no prazo estipulado no boleto, o Conselho de Administração poderá acioná-lo judicialmente, cobrando juros e cominações legais cabíveis, além dos honorários advocatícios, independentemente de propositura de outras ações de cunho não monetário.

4. Em caso de inadimplência do Associado em valores superiores a X meses de mensalidade de manutenção da categoria a qual pertencer, será imposto suspensão temporária de todos direitos associativos, até cabal liquidação da pendência.

5. Dependendo da gravidade da inadimplência e/ou do montante de prejuízo ou prejuízo em potencial com possibilidade de prejudicar a ABEV, o Conselho poderá impor outras sanções e/ou multas que julgar pertinentes, a título de ressarcimento dos contratempos e prejuízos causados pelos eventos de responsabilidade do associado inadimplente

6.O valor da multa e de outras receitas não-ordinárias arrecadadas serão utilizados conforme a decisão do Conselho de Administração, podendo ser alocado como reserva de Despesas Futuras ou ainda, como compensação oferecida ao comprador como desconto pelo prejuízo sofrido, ou outras destinações societárias.

7. Outros eventos e problemas deverão ser apreciados pelo Conselho Administrativo que deverá aplicar soluções pertinentes, e quando envolver questões pecuniárias, o Conselho Fiscal deverá também apreciar o caso e sugerir soluções cabíveis.