INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS DENTRO DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO[1]

Camila de Oliveira Peres[2]

Resumo: Os consórcios de exportação começaram a ganhar destaque no Brasil após os casos de sucesso na Itália, contudo por se tratarem de culturas e legislações diferentes entre os países, é necessário reformular a estratégia utilizada dentro desta modalidade. Através de todo conteúdo que estará exibido, é possível notar que nem todas as empresas são capazes de trabalhar no mercado externo, é necessário pensamentos e atitudes específicos. Estes serão demonstrados no decorrer do estudo. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo mostrar quais são as estratégias utilizadas através de três casos de sucesso nacional. Será apresentado as principais vantagens ao se ingressar nesse processo de internacionalização, assim como os obstáculos e dificuldades enfrentados. Será indicado a forma que estas empresas utilizaram para começar a internacionalização, explanado também o conceito de consórcio de exportação. Além de esclarecido os órgãos que auxiliam e oferecem suporte as pequenas e médias empresas que desejam iniciar a sua internacionalização. Finalizando desta forma com as cinco principais estratégias observadas e suas respectivas descrições.

Palavras-chave: Consórcio. Exportação. Estratégia.

---

[1] Artigo apresentado como trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão e Desenvolvimento de Negócios Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Negócios Internacionais. Prof. Alvaro José Souto, Ms. Palhoça, 2018.

[2] Acadêmica do curso de Gestão e Desenvolvimento de Negócios Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina. camilaoperes@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Internacionalização é o ato de vender um produto além das fronteiras do país da empresa. É uma estratégia que está se tornando comum tanto entre as organizações maiores quanto as menores. Apesar das dificuldades, como normas técnicas dos países, cultura e língua ser maior para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), estas pensaram em um novo método para facilitar sua entrada no mercado externo. Conhecido como Consórcio de Exportação, classificado como exportação indireta, se trata da junção de empresas com interesses em comum, podendo ser formado por organizações que produzem o mesmo produto ou até mesmo concorrentes (FERREIRA, 2011).

Os consórcios de exportação auxiliam na redução de custo, maior visibilidade e colaboração entre os empreendedores, onde trabalhando como empresas individuais, os esforços seriam bem maiores. Além de ajudar no atendimento de grandes demandas, no contato com bancos, divulgação da marca e participação em feiras. Porém, para que este negócio de certo, é necessário que os empreendedores saibam trabalhar em equipe e deixem de lado a cultura do individualismo. Entre alguns conflitos temos como exemplos a desconfiança entre os gestores, o tipo de investimento que será necessário para cada empreendedor e principalmente o individualismo entre cada membro. Levando isto em conta, qual é a metodologia utilizada por essas empresas para que o consórcio funcione? Como é feito a distribuição das responsabilidades e a técnica operada para que o procedimento não tenha conflitos entre seus gestores?

O seguinte artigo tem por objetivo apresentar as estratégias utilizadas por pequenas e médias empresas, no processo de internacionalização com foco nos consórcios de exportação. Foram retratadas as dificuldades nesta modalidade e as vantagens que podem ser obtidas, citadas anteriormente.

Entre as principais finalidades estão a identificação dos obstáculos no processo de exportação de pequenas e médias empresas, transparecer as vantagens da participação em um consórcio de exportação, relatar a estratégia utilizada dentro desta modalidade e conceituar estratégia de cooperação.

Para dar assistência na escolha e nas dificuldades que uma PME pode enfrentar, existe o órgão APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, criado através do Decreto nº 2.398.

Para o presente estudo, a metodologia utilizada foi a apresentada a seguir. Caracterizada como uma pesquisa exploratória, pois busca agregar maior estudo na área de cooperação internacional entre pequenas e médias empresas, auxiliando no desenvolvimento de futuros estudos no assunto e esclarecendo o funcionamento dentro de um consórcio de exportação, através do estudo de caso. Procura-se atingir um determinado público alvo, como pequenas e médias empresas no início do processo de exportação e empreendimentos que já utilizam a logística de cooperação de internacionalização como estratégia na inserção no mercado externo. Também classificada como pura, pois se buscou maiores informações e consultas no assunto retratado, com o objetivo de se alcançar a compreensão completa de como funciona o interior desta estratégia citada. Caracterizada como teórica em razão de utilizar informações contidas em estudos anteriores. Identificada como uma pesquisa qualitativa em razão de buscar se aprofundar nas questões teóricas e ter uma ampla visão do assunto tratado. O tipo de pesquisa selecionada foi o estudo de caso.O método e o campo utilizado para a coleta de dados é através de documentos digitais e bibliografia impressa. Na escolha do número de participantes, foi determinada que será levado em conta três casos de consórcios de sucesso do Brasil. Nas próximas páginas será discorrido a aprensentação dos dados coletados, assim como a opinião e ponto de vista de diversos autores sobre o assunto.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO E CONSÓRCIOS

Internacionalização é o ato de vender produtos e/ou serviços para fora das fronteiras do país. É uma atividade que está cada vez crescendo mais e gerando lucros para as suas regiões. Porém, esse não é um trabalho fácil, levando em conta que é um processo burocrático e trabalhoso. Entre as dificuldades, pode-se citar diferença de cultura, língua e até mesmo a adaptação dos produtos para que possam ser inseridos no mercado exterior. As pequenas e médias empresas, popularmente conhecidas como PMEs, são as que mais sofrem com esta decisão de exportar, pois contam com um investimento financeiro mais baixo e pouco *know how* no mercado externo. Contudo conforme é destacado por Villanova (2014, p.6):

> Elas representam 70% das empresas exportadoras no Brasil, mas o faturamento corresponde a apenas 4% do total. Em Santa Catarina, os números são mais elevados: 9% do faturamento de exportação catarinense são oriundos das pequenas e médias, que somam 68% das empresas exportadoras.

Para Lima e Lima (2005, p.127) os principais fatores que impossibilitam estas empresas a se internacionalizarem de forma individual, são:

> O crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais e as dificuldades inerentes a elas (PMEs) como inabilitação técnica, inexperiência no campo internacional, conhecimento limitado de outros idiomas, escassez de recursos, etc.

O porte das empresas é designado conforme o número de funcionários, da seguinte forma: para organizações que possuem até 49 empregados é dada a classificação de pequena empresa. Já as médias empresas precisam contar com a participação de 50 a 99 empregados. (SEBRAE-SC, 2006)

Para Juchnievski (2013, p.70) as empresas almejam se tornar mais competitivas “buscando soluções e caminhos alternativos”. Pensando desta maneira, foi planejada uma melhor estratégia para a introdução desses empreendimentos no mercado internacional, foi criado o consórcio de exportação, também conhecido como rede de cooperação.

As redes de cooperação buscam reduzir os riscos e custos, beneficiando as organizações participantes e gerando aprendizado coletivo

(JUCHNIEVSKI, 2013, p.71). Para o mesmo autor “abrem as portas para novos negócios, novas formas de conduzir o negócio, porém não interferem na administração da empresa, que mantem total controle sobre suas finanças”.

Amato (2000, p.47) define essa forma de cooperação como o agrupamento das empresas, com objetivo de melhorar o desempenho de todas, sem necessariamente que envolva a parte financeira. Já Rocha (1987) defini consórcio de exportação como uma aliança voluntária entre empresas independentes, sem fins lucrativos, em busca de obter vantagens no processo de exportação.

Consórcio de exportação, também pode ser definido como o agrupamento de empresas, com o objetivo de internacionalização. Conforme citado no site Aprendendo a Exportar, “cada empresa mantém sua individualidade no mercado interno e todas reúnem esforços de produção e comercialização para o mercado externo”. Portanto, a estratégia é utilizada apenas no mercado exterior, servindo de apoio no processo de internacionalização, sem que a empresa perca sua identidade no mercado interno. A união para agregar forças é apenas para o mercado internacional (JUCHNIEVSKI, 2013, p. 74).

Segundo a definição de Servidoni (2004, p.7)

> Essa forma de se inserir no mercado internacional surge da necessidade de um grupo de empresas que atuam no mesmo segmento de negócios em torná-las mais forte e aproveitar a sinergia quanto aos seus objetivos.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2017), é definido como:

> Aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam em um mesmo espaço geográfico, mantendo serviços de articulação, integração, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com o apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Ferreira (2011, p.23) completa que consórcio de exportação é um empreendimento que se molda “para realização de um empreendimento superior à capacidade individual de cada uma (empresa)” e “seu sucesso depende de cooperação e maturidade.”

Consórcio de exportação também é conceituado como um “contrato entre as empresas consorciadas. Por ser somente um contrato, ele não tem personalidade jurídica própria, ou seja, não é uma empresa”, conforme citado no site SEBRAE (2017). Faro e Faro (2007, p. 232) enfatizam esta informação, já que afirmam que os consórcios possuem características únicas e nem sempre contam com uma personalidade jurídica definida.

Além das definições informadas, os consórcios de exportação também podem ser denominados conforme os seus princípios. “Os princípios fundamentais deste processo são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade” (LIMA E LIMA, 2005, p.124).

Dentro do Brasil a informação sobre consórcios de exportação ainda é escassa, porém a divulgação e informação sobre este tipo de internacionalização, alavancaria as exportações, auxiliando na balança comercial e criando maior conhecimento às organizações sobre o processo.

É caracterizada como uma rede sem fins lucrativos e hierarquia. O principal objetivo é de divulgação e agregar conhecimentos a todos os envolvidos, diminuindo os riscos e custos operacionais. Com este método, as PMEs aumentam suas chances de alcançar novos nichos que de forma individual não seria possível. O indicado é que o consórcio comece com um número considerável de empresas, no mínimo 10, que os empreendedores tenham em mente que mercado querem atender e principalmente deixem de lado o individualismo. É necessário que os empreendimentos trabalhem juntos, com os mesmos objetivos e pensamentos, caso contrário o consórcio de exportação não obterá o êxito esperado.

Muitas são as dificuldades encontradas na internacionalização, podendo ser destacadas as seguintes (SEBRAE, 2014): Necessidade de atualização tecnológica, onde o gestor precisa ter sistemas atualizados e em completo funcionamento e modernização dos aparelhos e processos de produção; Adequação do produto ao mercado externo, como exemplo pode-se citar o seguimento das normas da vigilância sanitária ou até mesmo a mudança da embalagem para atrair mais atenção de um público com uma cultura

diferenciada; Necessidade de escala de produção, é imprescindível que o empreendedor tenha noção da sua demanda de produtos e capacidade de produção.

É importante destacar um dos principais obstáculos nesse processo, o individualismo. Neste ramo de consórcio é preciso ter consciência que o trabalho deve ser feito em equipe e que as empresas participantes são aliadas nesse momento. É necessário que a ideia de independência seja mantida apenas no mercado interno. É preciso que as várias opiniões sejam levadas em consideração e os empresários devem possuir objetivos em comum para o consórcio. Conforme é confirmado por Rizzo e Codogno (2006) as desvantagens devem ser levadas em conta. São destacados o individualismo e a desconfiança entre os empresários, onde podemos citar: vantagem de uma empresa sobre a outa e segredos entre os envolvidos.

Entretanto, após o conhecimento dos obstáculos na inserção no mercado externo, são inúmeras as vantagens que um consórcio de exportação pode apresentar. Entre as principais citadas no site Audace Trade (2014) estão:

> Redução dos custos na exportação, que são divididos entre as empresas; possibilidade de atendimento de demandas de grande porte, o que é mais difícil para uma única empresa; participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

Verschoore e Balestrin (2008, p.2) destacam quais são os ganhos dentro de uma rede de cooperação, entre os mais importantes temos “provisão de soluções; ganhos de escala e de poder de mercado; aprendizagem e inovação; relações sociais; e redução de custos e riscos”.

Já para Pereira (2015, p.8), as vantagens da participação em um consórcio de exportação são o aumento no poder de barganha com instituições financeiras e clientes, a motivação que é exercida pelos empreendedores, a criação de uma marca forte para os envolvidos e volume de produtos suficiente para grandes compradores.

Kuazaqui (1999) destaca algumas vantagens como: redução dos custos, aumento da escala de produção, obtenção de novas tecnologias, desenvolvimento dos conhecimentos em *marketing*, vantagem competitiva,

criação de uma marca forte, confiança e vantagens com instituições financeiras.

Para Juchnievski (2013, p. 76) entre as vantagens apresentadas na participação de um consórcio estão “participação em feiras internacionais, a publicação em conjunto do material profissional e a adequação da embalagem para a exportação do produto”.

Os ganhos apresentados são para todos os envolvidos, alterando o pensamento individualista para uma visão de resultados coletivos (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008, p. 15). Esses benefícios não tangem apenas a parte financeira, são ganhos de experiência, maior visibilidade à empresa e até mesmo *networking*.

Lima e Lima (2005, p. 129) declaram de forma resumida todas as vantagens apresentadas na participação em um consórcio de exportação, são elas:

> O consórcio de exportação busca o fortalecimento do associativismo, estabelecendo condições para que um grupo de empresas se reúna e trabalhe em conjunto na implantação de um projeto cujo objetivo maior é a estruturação destas empresas para competir no mercado internacional. Por meio dele, empresas que são concorrentes no mercado interno unem-se e trocam experiências para ganhar espaço no mercado externo.

Lima e Lima (2005, p. 126) declaram, “a eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais é resultado da maneira como as empresas se integram e de como desenvolvem os vários tipos de relacionamentos” expondo a importância das empresas em trabalharem em conjunto.

Existem algumas instituições para sanar e auxiliar as empresas que estão no processo de exportação. Entre essas instituições temos a Apex Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.

Segundo Sousa (2010, p.20), estas organizações trabalham da seguinte forma:

> Auxiliam na formação dos grupos e até ajudam a levá-los a participar de eventos nacionais e internacionais, como feiras comerciais, missões técnicas e comerciais e rodadas de negócios, ajudando-os a prospectar novos mercados, a fim de conhecer melhor a

> concorrência, manter contato com potenciais clientes e conhecer a realidade do mercado visado.

A APEX Brasil, por exemplo, trabalha incentivando a criação de consórcios, além de assessorar na parte financeira o início desta atividade (PEREIRA, p.7). A organização possui muitas funções e é consultada para auxílio no processo de exportação, principalmente às pequenas e médias empresas, porém também se adequa para as grandes organizações. “A APEX foi criada com o objetivo de possibilitar o crescimento das PMEs e a melhoria das exportações do país.” (LIMA E LIMA, 2005, p. 128).

Além do apoio dessas organizações no processo de internacionalização das empresas, é de extrema importância a participação, divulgação e auxílio do governo nesse seguimento, encorajando os empreendedores. (Chetty e Holm, 2000)

Nem toda PME é capaz de se internacionalizar (MINERVINI, 2011). Portanto este autor cita algumas características necessárias para transformar uma PME em uma PME exportadora. Entre elas é possível destacar a indispensabilidade da organização em procurar estas instituições para auxiliar no processo de inserção no mercado exterior e obter informações técnicas, identificar as reais oportunidades e chances da PME em conseguir exportar, definir a melhor forma de entrar no mercado internacional, pesquisar preço, demanda, as formas de embalagem, *marketing* e como será a venda do produto produzido.

Para que a exportação obtenha sucesso, Minervini (2011) comenta o quanto a exportação precisa ser levada a sério. Empresas que buscam apenas uma alternativa sazonal para fugir da crise, não devem pensar nesta opção. É preciso seriedade e continuidade para conquistar a confiança do importador e não prejudicar a imagem do empreendimento. Ainda de acordo com esse mesmo autor, é fundamental que o produto apresentado no mercado exterior conte com diferenciação e vantagem competitiva, assim conquistando o espaço desejado no mercado externo.

2.1 EMPRESAS EXPORTADORAS

Uma das empresas selecionadas, a Assintecal, não deu retorno referente ao questionário proposto, apenas disponibilizou um antigo contrato de consórcios pertencentes à organização. Entretanto o consórcio Wines Of Brasil, após algumas tentativas retornou o contato. As respostas foram fornecidas por Rodolfo Lucchese, responsável pelo Departamento de Promoção e serão apresentadas a seguir. Contudo, os dados também foram coletados de questionários realizados em outros trabalhos acadêmicos, além da seleção de outro consórcio para uma base de estudos mais ampliada, - o consórcio Bahia Beach Export.

2.1.1 Wines Of Brasil

O consórcio Wines Of Brasil foi fundado em 2002 e contava com apenas 6 vinícolas. Tinha como objetivo a criação e expansão da categoria Brasil produtos de vinhos e espumantes de qualidade, além da exportação de produtos com maior valor agregado e aumento do lucro das empresas participantes. Até o ano de 2007 contava com dezesseis vinícolas no estado do Rio Grande do Sul (MACHADO e SPERAFICO, 2007, p.8). Já em 2009, contava com 36 empresas, exportando para 27 países, detendo 85% da exportação de vinhos brasileiros. Continua em atividade até os dias atuais e possui 44 empresas consorciadas, trabalhando apenas com a divulgação desta categoria. (LUCCHESE, 2018)

Conforme destacado no questionário, o consórcio trabalha com PMEs e empresas de grande porte, sendo que algumas delas já trabalhavam no mercado internacional antes da formação inicial. As empresas foram motivadas à formação do consórcio pelas seguintes questões: necessidade de fortalecimento da marca de vinhos finos brasileiros, aprimoramento das vendas em mercado internacional, considerando que a empresa possui reconhecimento no mercado interno. Sobre o momento de decisão na formação do grupo, Rodolfo Lucchese (2018), responsável pelo departamento de promoção do consórcio e pelas respostas fornecidas, afirma:

> Se percebeu que as empresas, individualmente, não possuíam força de penetração no mercado internacional e seria necessária a criação da Categoria Brasil para formatação e desenvolvimento de uma imagem como país produtor.

Inicialmente, a estratégia utilizada foi focada no mercado-alvo, com grande potencial à internacionalização de vinhos e derivados (LUCCHESE, 2018). Após este período, a estratégia e pensamento utilizados dentro do consórcio eram o trabalho em equipe. Os participantes têm em mente que as empresas trabalhando individualmente não obterão o mesmo resultado que trabalhando conjuntamente. É mais fácil ambos empreendimentos se ajudarem e conseguirem sucesso, do que trabalhar sozinhos e possuir mais dificuldade na exportação. Estas estratégias foram construídas com base nas experiências e opiniões de representantes de países com grande poder de compra, como Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha.

Rodolfo Lucchese (2018) destaca que antes da exportação, as empresas não possuíam os recursos suficientes. Conforme descrito neste trabalho, as empresas viam o consórcio apenas de forma sazonal, participando efetivamente apenas quando fosse conveniente à organização em questão. Ainda é citado, que o momento em que os empresários viram a exportação através desta estratégia como uma boa oportunidade, foi o ponto chave na percepção de que o consórcio estava pronto para efetivamente se internacionalizar.

Em 2004 conseguiram o apoio da APEX e do SEBRAE. A partir de então, deixaram de ser um empreendimento apenas da região do Rio Grande do Sul, contando também com vinícolas dos estados de Santa Catarina e da região Nordeste. O apoio com a APEX é bianual. Ao final dos dois anos é realizado também a prestação de contas e apresentado um relatório propondo a renovação do convênio.

As vinícolas participantes do consórcio contam com as seguintes vantagens: apoio financeiro, intercâmbio de experiência com os outros participantes, convênio com instituições prestadoras de serviços, obtendo desconto no desembaraço aduaneiro e compra de passagens aéreas, por exemplo. Rodolfo cita mais alguns pontos quando questionado, como aumento na distribuição, penetração no mercado e consequentemente volume de vendas, qualificação e treinamentos, estudos de mercados gratuitos, *networking* com vinícolas experientes, participação em feiras e ações nos mercados externos.

A construção da marca e o quanto ainda precisa atingir a massa consumidora, se torna um dos obstáculos enfrentados. Para superar esses desafios o grupo conta com “projetos voltados exclusivamente a formadores de opinião e mídias em massa (revistas, sites, etc.)” conforme informado por Rodolfo (2018).

Cada empresa deverá contar com um representante que participará das feiras e reuniões de grupo. Este, assim que integrar o consórcio, receberá treinamento adequado para estar de acordo com o padrão da Wines Of Brasil. Além disso, os empreendimentos deverão prestar contas e fornecer informações sempre que solicitadas.

2.1.2 Bahia Beach Export

Outro consórcio analisado é o Bahia Beach Export, que trabalha com a divulgação de moda praia no exterior. Foi desenvolvido com apoio da APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos e com isto alcançou mercados na Europa e África (LADEIRA, 2006, pg 72).

Teve seu início em 2002, sendo formado por um grupo de 4 empresas pertencentes ao estado da Bahia que trabalham no ramo de moda praia e ginástica. Em 2004 o consórcio já contava com 14 empresas participantes e produziam 360 mil peças por ano (RODRIGUES, 2004).

Além do apoio da APEX, este consórcio contou também com o incentivo do CIN – Centro Internacional de Negócios da Bahia (LADEIRA, 2006, pg 78). Conforme citado no site, este órgão

> Apoia questões relacionadas ao comércio exterior e provê uma série de serviços e produtos com o objetivo de promover a internacionalização das empresas industriais baianas, especialmente as de pequeno e médio portes.

Os países atendidos pelo Bahia Beach Export são França, Portugal, Itália, Alemanha, EUA, Angola e África do Sul. Apenas 10% das produções são exportadas a esses mercados, a maior parte dos produtos permanece em território nacional.

A grande estratégia utilizada por este consórcio é a participação em grandes feiras internacionais desde o início, onde era possível ter um contato e

venda direta com os compradores e obter a possibilidade de divulgação dos produtos.

De acordo com o material estudado, as empresas participantes já exportavam antes da formação do consórcio e tinham conhecimento do mercado externo. Porém, para diminuição de custos e conseguir apoio do governo, foi necessário a junção das empresas (LADEIRA, 2006, pg 78).

2.1.3 Assintecal

A Assintecal – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, foi outro consórcio selecionado. Na verdade, se trata de uma associação sem fins lucrativos que abriga alguns consórcios de exportação, trabalhando no treinamento, divulgação e integração dos fornecedores do ramo coureiro-calçadista. Os consórcios são criados exatamente para que os objetivos esperados sejam alcançados, “são grupos de empresas associadas que possuem um objetivo em comum, seja exportação, mercados específicos, busca de tecnologias, etc.”, conforme declaração no site da associação.

Entre eles, pode-se citar: COMPEX BY BRASIL, SHOE SOLUTION BY BRASIL e TOTAL SHOES BY BRASIL. Cada um age em uma modalidade diferente dentro do ramo, desde a criação das máquinas até a matéria-prima utilizada, levando em consideração o baixo custo e a sustentabilidade.

Conforme citado no site da organização, o trabalho é feito juntamente com todos os associados, que contabilizam mais de 300 empreendimentos, “trabalhamos para o crescimento competitivo e sustentável do setor, levando novas ideias, tecnologias inovadoras e suporte criativo, estratégico e financeiro para as empresas.”

Os consórcios formados pela Assintecal contam com uma diretoria executiva, composta por 2 membros, um presidente e um vice-presidente. O presidente tem como principais funções apresentar as mudanças, os planos e os objetivos alcançados dentro do consórcio, promovendo a realização de reuniões.

2.2 O CENÁRIO BRASILEIRO E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

No Brasil a cultura exportadora não era muito presente até início da década de 90. Apesar da competência das grandes empresas para exportação, as dificuldades eram muitas e com poucos incentivos. Desta forma, as pequenas e médias empresas enfrentariam dificuldades muito maiores, praticamente anulando a chance de internacionalização.

Com o tempo foi surgindo novos meios de divulgação e incentivos à exportação. Uma das estratégias utilizadas por estas PMEs foi o consórcio de exportação.

Com base nos dados coletados e no tema do artigo em questão, pode-se concluir que o consórcio de exportação é uma ótima estratégia para inserção de pequenas e médias empresa no comércio internacional. Alguns obstáculos como inaptidão financeira, falta de *know-how* no mercado externo e tantas outras burocracias exigidas, podem ser superados com a formação desta estratégia.

Esta modalidade apresenta uma vantagem significativa frente às empresas participantes em contrapartida aos empreendimentos que optam por realizar a internacionalização individualmente, como visto anteriormente.

2.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA UM CONSÓRCIO DE SUCESSO

Levando em consideração as pesquisas bibliográficas realizadas, é possível concluir cinco estratégias utilizadas dentro de consórcios de exportação de sucesso, são elas:

2.3.1 Planejamento

A primeira estratégia que deve ser levada em consideração pelas pequenas e médias empresas no momento da internacionalização através de consórcios de exportação é o planejamento. Como será feito a divisão dos custos? Dos lucros? Como será o *marketing*? Quais serão as responsabilidades de cada empreendimento?

Para ROCHA (1987), existe dez fatores que impulsionam a internacionalização, porém os três primeiros – pedidos inesperados, existência de capacidade ociosa e mercado saturado – são os que mais se destacam.

Portanto, é importante discutir todas as opções, antes de tomar a decisão final para iniciar o processo de exportação.

É necessário compreender se a empresa já está capacitada para exportar, conforme é destacado por PORTER (1998), que acredita que para se inserir no mercado externo e obter o sucesso esperado, é preciso que a empresa esteja forte no mercado interno.

Após todo o planejamento e a tomada de decisão, é preciso realizar uma pesquisa de mercado, estudando legislação, políticas e cultura. Deve-se pensar também na criação do nome do consórcio, seu objetivo, duração do empreendimento e até mesmo o local da sede e de reuniões.

2.3.2 Organizações

Organizações como SEBRAE, APEX BRASIL e MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, fazem parte do início ao fim do processo burocrático de exportação.

São de extrema importância na estratégia dos consórcios, auxiliando na prestação de informações, divulgação dos empreendimentos e produtos e participação em feiras internacionais. Além de servirem como base para questões financeiras, comerciais e oportunidade de negócios.

Conforme mencionado por um dirigente de consórcio de exportação, os sucessos das cooperações veem da parceria com essas instituições, que prestam apoio e disponibilizam recursos como informações e contatos.

2.3.3 Marca

Outro ponto estratégico dentro dessas organizações é a criação de uma marca forte. Isso vai desde um *designer* diferenciado até um *slogan* que chama atenção.

KOTLER (1998), afirma que a marca é a forma de interação entre a empresa e o cliente final, momento de reconhecimento entre ambos.

No consórcio, é preciso criar uma marca que irá representar todos os participantes nos momentos de divulgações. Para isso, é necessário estar de acordo com o cenário atual, adequando os produtos conforme o país que será exportado, alterando cores, formas, seguindo as demandas e legislações

vigentes. Contudo é importante que a marca não perca a identidade e seja reconhecida onde quer que esteja.

2.3.4 Treinamentos

Ao ingressar nesta modalidade, foi observado que todos davam o devido treinamento aos novos participantes. Isso é utilizado para que todos dentro do consórcio obtenham o mesmo padrão de serviço, trabalhando de forma igual, sem prejudicar os outros integrantes, conforme citado por Bressan (2009).

Todo o treinamento é passado aos participantes, criando um grande intercâmbio de informações, beneficiando todos os envolvidos.

Rodolfo (2018), representando o consórcio Wines Of Brasil, explica que:

> Ao longo dos anos, tanto o projeto, quanto as empresas estão passando por um processo de aprendizado. Várias empresas perceberam a necessidade de mudanças e investimentos no setor de exportação, melhorias na qualidade do produto e colaboradores, rótulos e processos produtivos. O próprio projeto passou por reformulações em sua estratégia, mercados alvo e branding.

2.3.5 Gestores

O último fator de sucesso é a escolha dos gestores. Esta estratégia é de extrema importância, considerando que os gestores estarão à frente do consórcio e o representarão sempre que necessário.

Um dos grandes fracassos dos consórcios se deve a má gestão dos gerentes (ONU, 2004). Este deve ser eleito corretamente, com formação e grande experiência na área, além de ser independente e não pertencer a nenhum consórcio envolvido.

Uma pesquisa realizada por Boyett e Boyett (1999), destaca as principais atribuições de um gestor, onde podemos citar visão orientadora, confiança, ousadia, integridade, saber ouvir, ser proativo, entre outros. Este momento deve ser levado a sério, garantindo assim que o gestor correto seja recrutado, garantindo o sucesso do consórcio.

Portanto, após a pesquisa bibliográfica realizada, podemos destacar as cinco principais estratégias utilizadas dentro de um consórcio de exportação,

suas etapas e compreender o que se faz necessário para obter sucesso nesse processo de internacionalização.

3 CONCLUSÕES

Após o inicio da pesquisa, foi possível perceber que nem todos os consórcios continuam ativos até o momento. Também compreendesse que não são empreendimentos muito acessíveis. Houve uma grande dificuldade em obter respostas e apenas após algumas tentativas ocorreu o retorno. Entretanto este artigo serve para guiar e explanar as vantagens competitivas que os empreendimentos obtêm ao participar desta estratégia.

Sendo assim, o presente trabalho demonstrou definições referente a consórcios de exportação, suas características, vantagens, maiores dificuldades e principalmente como funciona seu interior, tudo voltado a pequenas e médias empresas (PMEs). Possui uma orientação às empresas que estão começando a trabalhar neste meio internacional. Apresenta de forma sucinta os ganhos, os obstáculos, como deve ser realizado o planejamento e os pontos que levarão ao sucesso dos negócios.

Como definição, temos que consórcio de exportação, é uma junção de empresas com características similares ou complementares, que buscam alcançar o mercado internacional, através da cooperação. Com esta modalidade é possível a diminuição de custos, o aumento de produção, contato com fornecedores, intercâmbio de conhecimento entre os participantes, apoio de órgãos governamentais, entre outros. É um tipo de empreendimento sem fins lucrativos, geralmente utilizado apenas para divulgação dos produtos ou empresas.

Foi identificado que a maior dificuldade é o individualismo entre os empreendedores no começo do negócio. Também é necessário citar o pensamento errado de utilizar o consórcio de forma sazonal para fugir de crises. Este deve ser levado a sério, estar em constante mudança e atualização.

Antes de iniciar o projeto, é preciso analisar se o negócio está preparado para atender o mercado exterior. Com três pontos básicos o gestor consegue realizar esta identificação, são eles: pedidos inesperados, existência de capacidade ociosa e mercado saturado.

Analisando os três casos de sucesso dentro do território nacional, é possível afirmar que as principais estratégias e motivo do alcance dos objetivos se deve a cinco fatores de extrema importância dentro das PMEs exportadoras. Após os pontos serem analisados e ser percebido a necessidade de realizar a exportação, é preciso criar um bom planejamento, visualizando cada passo seguinte, assim como a criação de uma marca forte no mercado, seleção e contratação de bons gestores, dentro do perfil dos empreendimentos participantes e de alto conhecimento no mercado, dedicar treinamento adequado às novas organizações para que a qualidade e atendimento de todos estejam alinhados. Por último pode-se destacar a grande importância que as organizações como SEBRAE e APEX-Brasil possuem na criação, desenvolvimento e crescimento das novas PMEs exportadores através dos consórcios.

Essas cinco estratégias foram observadas dentro dos três casos analisados. São pontos em comum e que serviram de diferenciação para que os empreendimentos alcançassem o sucesso e o destaque esperado.

Desta maneira, pode-se perceber a importância da divulgação desta modalidade dentro do país. A partir do momento em que a empresa se vê capaz de exportar e com estes auxílios começa a trabalhar no mercado exterior, os benefícios aparecem para todos os envolvidos. Para as PMEs que principalmente reduzem os custos, para os compradores internacionais que podem contar com produtos diversificados e para o país de origem do produto, alavancando a economia e trazendo mais recursos.

Como sugestão para uma futura pesquisa, deixo a ideia de problematização dentro dos consórcios de exportação. Quais foram os problemas enfrentados pelos casos de insucesso dentro do Brasil?

Com os resultados expostos é possível concluir que o problema inicial referente a estratégia utilizada dentro de um consórcio de exportação foi respondido, assim como as suas vantagens e o relato da sua grande importância para que pequenas e médias empresas também fossem capazes de atuar no mercado externo.

REFERÊNCIAS

APRENDENDO A EXPORTAR. **Exportação indireta.** Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/artesanato/019_frameset.htm>. Acesso: 29 de jul. 2017.

SCIELO. **O campo de Estudo Sobre Redes de Cooperação Inter organizacional no Brasil.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>. Acesso: 29 de jul. 2017.

SEBRE. **Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-comercio-exterior-para-as-pequenas-empresas,f95a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 29 de jul. 2017.

VILLANOVA, Bianca. **Exportação também é importante para pequenas e médias empresas**, 2014. Disponível em: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/an-jaragua/noticia/2014/06/exportacao-tambem-e-importante-para-pequenas-e-medias-empresas-explica-secretario-de-comercio-exterior-4519773.html>. Acesso: 29 de jul. 2017.

AUDACE TRADE. **Consórcios de exportação:** Uma estratégia interessante**.** Disponível em: <https://www.audacetrade.com.br/single-post/2014/09/09/CONS%C3%93RCIOS-DE-EXPORTA%C3%87%C3%83O-Uma-estrat%C3%A9gia-interessante>. Acesso: 29 de jul. 2017.

SOUSA, Mirela. **Consórcios de exportação como estratégia de entrada no comércio internacional**, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/consorcios-de-exportacao-como-estrategia-de-entrada-no-comercio-internacional/49751/>. Acesso: 29 de jul. 2017.

LIMA, Gustavo B. **Consórcio de Exportação Como Alternativa de Pequenas e Médias Empresas:** Um Estudo de Caso na Cadeia Têxtil. São Paulo, 2008. 18 p. Artigo (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

JUCHNIEVSKI, Lidiane C. **Consórcio de Exportação Como Alternativa de Internacionalização para Pequenas Empresas.** Itapajé, 2013. 70-84 p. Artigo (Pós-Graduação em Especialização em Comércio Exterior) - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Rio Grande do Sul, 2013.

SERVIDONI, Renato. Brasil e o Comércio Exterior: Consórcio de Exportação: Uma Solução Inteligente. **Revista Eletrônica de Administração**, Ipirá, edição 7, p.1-10, dez. 2004.

MINERVINI, Nicola. **Toda PME é Capaz de Exportar?**, 2001. Disponível em: < https://www.comexblog.com.br/exportacao/toda-pme-e-capaz-de-exportar/>. Acesso: 31 de ago. 2017.

FERREIRA, Roberta. **Consórcios de Exportação**, 2011. Disponível em <https://robertaferreira.wordpress.com/2011/05/03/consorcios-de-exportacao/>. Acesso: 31 de ago. 2017.

ALVES, ACH. **O consórcio de exportação como suporte para as cooperativas do oeste do Paraná.** [Tese]. San Francisco (CA): Hult International Business School, MBA CAP Accounting and Management; 2016.

LIMA, Geraldine A. N. **Consórcios de Exportação:** Um Processo de Aprendizagem Organizacional em PMES. 2005. v.12 - n.34. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Lavras, 2005.

MACHADO, M. A,;SPERAFICO, C. **O papel do gerente no sucesso do consórcio de exportação:** um estudo de caso nos consórcios Wines from Brazil e Magic Brazil. Rio de Janeiro, 2007.

LUCCHESE, Rodolfo**. Questionário acadêmico.** Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018.

RIZZO, M. R.; CODOGNO, R.J. **Consórcios de exportação**: uma alternativa para as pequenas e médias empresas. Publicado em 2006.

LADEIRA, Rodrigo. **Consórcio de exportação:** Uma alternativa para a internacionalização. Um estudo de caso do Bahia Beach Export. Revista Gestão e Planejamento n. 13, p. 1-16, jan./jun., 2006.

FARO, R.; FARO, F. **Curso de comércio exterior**: visão e experiência brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. (2008). **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman.

CONSÓRCIO DE exportação: estratégia para internacionalização de médias e pequenas empresas. São Paulo, 2006.

AMATO, J. N. **Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais**: Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

CHETTY, C.; HOLM, D.B. **Internationalization of small to medium sized manufacturing firms**: a network approach. International Business Review. v. 9, p. 77-93, 2000.

BRESSAN, Silvia da Silveira. **O papel das instituições públicas e privadas na internacionalização do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha.** 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

PORTER, Michel E. **Clusters and the New Economics of Competition**. Harvard Business. Review NovDec 1998, p. 78.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYETT, J. H., & BOYETT, J. T. (1999). **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas dos negócios. Rio de Janeiro: Campus.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.