

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Aletéia de Moura Carpes

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMEs POR MEIO DOS  
CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS MODELOS  
ITALIANO E BRASILEIRO**

Santa Maria, RS  
2016



Aletéia de Moura Carpes

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES POR MEIO DOS CONSÓRCIOS DE  
EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS MODELOS ITALIANO E BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do  
Programa de Pós-Graduação em Administração, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Doutora em Administração**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS  
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

de Moura Carpes, Aletéia  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMEs POR MEIO DOS CONSÓRCIOS DE  
EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS MODELOS ITALIANO E  
BRASILEIRO / Aletéia de Moura Carpes.- 2016.  
185 p. ; 30 cm

Orientador: Flavia Luciane Scherer  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Internacionalização 2. PMEs 3. Consórcios de  
exportação I. Luciane Scherer, Flavia II. Título.

Aletéia de Moura Carpes

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES POR MEIO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS MODELOS ITALIANO E BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração**

Aprovado em 20 de outubro de 2016

---

**Flavia Luciane Scherer, Dra.**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Maria Chiarvesio, PhD. (UNIUD)**

---

**Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)**

---

**Moacir Bolzan, Dr. (UFSM)**

---

**João Fernando Zamberlan, Dr. (UNICRUZ)**



*À minha filha Bruna, com todo amor.*





## AGRADECIMENTOS

Ao finalizar um trabalho de conclusão, surge a dúvida referente a escrever ou não uma página de agradecimentos. Em alguns momentos, há o receio de esquecer alguém ou expor situações, no entanto, refletindo sobre essas questões percebi que vale a pena eternizar as pessoas que foram especiais nessa caminhada do doutorado.

Inicio agradecendo a Deus por estar sempre ao lado. Sou testemunha do quanto Ele nos ama e ampara. Obrigada Deus por ter conduzido a minha vida e possibilitado a realização de tantos sonhos. Além Dele, outras pessoas merecem meu agradecimento:

Lucas e Bruna, que são os maiores combustíveis da minha existência e de todo o meu esforço. Lucas, meu filho, desde os teus 5 meses tu acompanha meus estudos e meus sonhos, agora te ofereço mais essa conquista. Bruna, minha filha, minha companheira que nasceu no meu segundo ano de doutorado para estar comigo em tantos momentos da vida acadêmica, trazendo ainda mais motivação para que alcance meus (nossos) objetivos;

Bruno, meu companheiro da vida, meu melhor amigo e porto seguro. Amor, obrigada por sempre me apoiar e olhar na mesma direção que eu olho. Ao teu lado tudo é melhor, seguiremos sempre juntos e na mesma direção. Tens um papel fundamental nesse meu título de doutora. Te amo muito!

Meus pais Wilson e Jucelia, por terem me dado a vida e educado. Mãe, obrigada por tua proteção em tantos momentos, teu carinho foi fundamental na minha vida. Pai, obrigada por sempre me incentivar a ser forte e otimista, devo isso a ti.

Minha irmã Giselle e meus lindos sobrinhos Júlio, Augusto e Giovanna. Também registro aqui minha irmã Gabriela.

Minha sogra Vera, sogro Luciano, cunhada Miriã e tia Sandra Carvalho, minha parceira em tantos momentos do doutorado. Deus foi muito generoso ao me presentear com essa família maravilhosa, que sempre me encheu de amor e carinho.

Minha orientadora Flavia, que desde a minha caminhada como aluna especial do mestrado (2009) acreditou em mim, quando eu tinha poucas qualificações, porém muita vontade de aprender. Flavia, tu não só abriu as portas para minha formação acadêmica, mas permitiu que eu revolucionasse a minha vida. Eternamente obrigada!

Maríndia, Maria, Maíra, Andréa, Natália e Vanessa obrigada pelo carinho, confiança e amizade de vocês. Tantas expectativas, dúvidas e sonhos compartilhados na 4207!! Tenho certeza que o destino será generoso com vocês, sorte a minha tê-las por perto.

Aos queridos amigos Sonia, Luiz e Gabriela, agradeço por terem acompanhado meus sonhos e a concretização deles durante esses anos de convívio e amizade. Obrigada pela amizade sincera, os gestos de carinho e o apoio de sempre. Vocês estarão sempre no meu coração.

Às amigas proporcionadas pelo PPGA: Thiago Beuron, Jordana Kneipp, Thiago Xavier, Luciana Barbieri, Ana Paula Perlin, Natália Rigo, Vera Mazza, Dimy, Lucas Veiga, Márcia

Bento e Vanessa Almeida. Não pode rir de deixar de lembrá-los e deixá-los aqui registrados. Foram muitos os bons momentos vividos!

À querida amiga, professora Marta Von Ende, pela grande e inestimável ajuda na etapa quantitativa da tese. Obrigada, Martinha! Sem teu apoio tudo seria mais difícil.

À professora Maria Chiarvesio, por aceitar a função de me co-orientar na Itália e ter desempenhado um importante papel na elaboração da tese. Agradeço também a *Università degli Studi di Udine*, em especial ao *Dipartimento di Scienze Aziendali*, que me recebeu e acolheu da melhor maneira possível.

Ao professor José Zanella (Associação Italiana) e ao professor Giancarlo Lauto (*Università degli Studi di Udine*), que viabilizaram a minha aproximação com a universidade da Itália. Graças a vocês, pude escolher Udine para utilizar a bolsa recebida, uma excelente cidade italiana para viver com minha família.

Aos professores da banca examinadora: Gilnei Moura, Moacir Bolzan e João Zamberlan. Cada um de vocês tem características que admiro e que tentarei carregar para minha vida, por isso fico feliz por terem participado da minha defesa de tese.

Ao Osvaldo Dal Lago (*in memoriam*), que exerceu uma grande influência na minha admiração pela língua e cultura italiana. Amigo Osvaldo, lembrei muito de ti na Itália e sei que tu ficou feliz por mim. Saudades!

Aos amigos Francesco Santini e Michele Buttò, que sempre foram solícitos nos meus (inúmeros) questionamentos.

Aos amigos italianos Laura, Eugenio, Massimo e Mirian por terem nos acolhido como amigos. Levaremos vocês no coração eternamente. Grazie, cari!

Aos colegas do GEPI- Grupo de Estudos e Pesquisas em Internacionalização;

A todos os professores do PPGA;

Aos colegas professores da UFSM;

À CAPES, pelo auxílio financeiro durante todo o período de doutorado, inclusive durante o estágio no exterior, por meio do PDSE-Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior;

Agradeço o papel de todos. E que venham novos desafios!

*“A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.”*

*— Eduardo Galeano*



## RESUMO

### INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES POR MEIO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS MODELOS ITALIANO E BRASILEIRO

AUTORA: Aletéia de Moura Carpes  
ORIENTADORA: Flavia Luciane Scherer

Os desafios para uma empresa de pequeno e médio porte construir bases sólidas e obter êxito nas suas atividades são intensos. No entanto, as empresas precisam responder aos mercados a um ritmo cada vez mais veloz, e a internacionalização emerge como uma alternativa estratégica para sobrevivência e aquisição de maiores lucros. Contudo, como a internacionalização é uma ação complexa, a formação de consórcios de exportação minimizaria os desafios inerentes, proporcionando que as empresas unam suas potencialidades e compartilhem os riscos das atividades. Os consórcios de exportação foram originados na Itália e o modelo italiano é considerado referência na estratégia de internacionalização de PMEs. A partir disso, a pesquisa buscou analisar e realizar um paralelo dos consórcios brasileiros com os italianos, investigando como se configuram os consórcios nos dois países. Partindo-se da proposição central do estudo, que sustenta que os consórcios de exportação estão configurados a partir da composição de múltiplos níveis, foram analisadas as informações obtidas a partir dos órgãos governamentais (Nível 1), gestão do consórcio (Nível 2) e firmas-membro (Nível 3). Os níveis 1 e 2 foram analisados a partir de um estudo qualitativo, onde foram entrevistados representantes da FEDEREXPORT e APEX BRASIL, que são os órgãos governamentais italiano e brasileiro, além de 4 gestores dos consórcios de ambos os países. Nessa primeira etapa, os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo. O estudo foi composto ainda por uma segunda etapa, de caráter quantitativo e delineamento *survey*, onde o foco da análise foi concentrado no Nível 3, caracterizado pelas firmas-membro que integram os consórcios nos dois países. A partir de dados oriundos de 183 empresas italianas e 200 brasileiras, foram realizadas análises univariadas para confrontar os diferentes modelos. Ao observar os resultados advindos, destaca-se que, embora os consórcios brasileiros tenham sido originados com base no modelo italiano, são consideráveis as diferenças entre ambos, relacionadas, por exemplo, à estrutura, legislação, consolidação, forma de gestão e tipologia. Ainda, aponta-se que o contexto econômico italiano tem refletido de forma negativa nos consórcios, ocasionando um número considerável de dissoluções e fechamentos, colocando em risco a notoriedade dos consórcios da Itália serem bem sucedidos. De forma contrária, os consórcios brasileiros se mostraram em um momento favorável para o crescimento, evidenciando a tendência da expansão dos BRICS no ambiente internacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização. PMEs. Consórcios de exportação.



## ABSTRACT

### **SMEs INTERNATIONALIZATION THROUGH EXPORT CONSORTIUM: AN ANALYSIS OF THE ITALIAN AND THE BRAZILIAN TEMPLATE**

AUTHOR: ALETÉIA DE MOURA CARPES  
ADVISOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

The challenges for a small and medium sized company to build solid bases and obtain success in their activities are fierce. However, as companies need to respond to markets whose rhythm is continuously accelerating, and the internationalization emerge as a strategic alternative to survival and higher profits acquisition. However, as the internationalization is a complex activity, the formation of export consortia would minimize the challenges inherent, providing the companies to join their potential and share the risks of the activities. The consortia exports were originated in Italy and the Italian model is considered a reference in SME internationalization strategy. From that, this research sought to examine and compare the Brazilian consortia with the Italian, investigating how the consortiums in both countries are configured. Starting from the central concept of this study, which underpin that export consortia are made based on multi-level composition, the information obtained was analyzed from government agencies (Level 1), consortium management (Level 2) and firms Member (Level 3). Levels 1 and 2 were analyzed from a qualitative study, where FEDEREXPORT and APEX BRASIL representatives were interviewed, which are the Italian and Brazilian government agencies, in addition to 4 managers of consortia from both countries. In this first stage, the data were analyzed using content analysis techniques. The research was also based by a second phase of quantitative character and survey outlining, where the focus of the analysis was concentrated on Level 3, characterized by the member firms that integrate the consortia in both countries. Data feeds from 183 Italian companies and 200 Brazilian, univariate analyzes were performed to compare the different templates. By observing the results, it is worth highlighting that although the Brazilian consortia were originated based on the Italian model, there are considerable differences between the two, regarding, for example, the structure, legislation, consolidation, management approach and typology. In addition, it is worth pointing out that the Italian economic context has reflective negatively in the consortia, causing a considerable number of dissolutions and closures, endangering the reputation of a Italy consortium to succeed. In contravention, Brazilian consortia turn up to be in a favorable time for growth, showing the trend of expansion of BRICS in the international environment.

**Keywords:** Internationalization SME's. Export consortium.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura da tese .....	30
Figura 2 -	Estados brasileiros e concentração de PMEs .....	35
Figura 3 -	Mapa italiano dividido em regiões .....	37
Figura 4 -	Classificação das barreiras de exportação .....	49
Figura 5 -	Mapa de orientação conceitual .....	59
Figura 6 -	Estrutura do consórcio de exportação .....	63
Figura 7 -	Composição dos consórcios de exportação .....	65
Figura 8 -	Obtenção de recursos estratégicos no consórcio de exportação .....	67
Figura 9 -	Modelo conceitual da pesquisa .....	77
Figura 10 -	Framework para análise dos consórcios de exportação .....	79
Figura 11 -	Escala intervalar utilizada na etapa survey .....	86
Figura 12 -	Mapa dos consórcios italianos .....	90
Figura 13 -	Mapa dos consórcios brasileiros .....	100
Figura 14 -	Termos em evidência a constituição e manutenção dos consórcios italianos .....	105
Figura 15 -	Relação entre a CONFINDUSTRIA e os consórcios italianos .....	108
Figura 16 -	Termos em evidência a constituição e manutenção dos consórcios brasileiros .....	111
Figura 17 -	Termos em evidência sobre a fundação e gestão dos consórcios pela percepção dos gestores italianos .....	116
Figura 18 -	Termos em evidência sobre a fundação e gestão dos consórcios pela percepção dos gestores .....	119



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Classificação das PMEs brasileiras pelo Critério SEBRAE .....	33
Quadro 2 -	Classificação das PMEs europeias .....	34
Quadro 3 -	Modos de entrada no exterior .....	42
Quadro 4 -	Glossário referente às redes de empresas .....	56
Quadro 5 -	Paralelo referente às tipologias das redes de empresas .....	57
Quadro 6 -	Classificação dos consórcios de exportação .....	65
Quadro 7 -	Características estratégicas dos consórcios de vendas e promocional ..	72
Quadro 8 -	Análise dos níveis de investigação .....	77
Quadro 9 -	Estrutura do instrumento da coleta de dados aos órgãos governamentais .....	81
Quadro 10 -	Estrutura do instrumento da coleta de dados aos gestores dos consórcios .....	82
Quadro 11 -	Categorias e subcategorias para a análise dos dados da etapa qualitativa .....	84
Quadro 12 -	Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa ....	86
Quadro 13 -	Análises univariadas realizadas na pesquisa .....	87
Quadro 14 -	Consórcios da Região Toscana .....	91
Quadro 15 -	Consórcios região Lombardia .....	93
Quadro 16 -	Consórcios da região do Piemonte .....	94
Quadro 17 -	Consórcios da região da Emilia Romagna .....	95
Quadro 18 -	Consórcios da região do Lazio .....	95
Quadro 19 -	Consórcios de exportação na região do Veneto .....	96
Quadro 20 -	Consórcio de exportação na região do Friuli Venezia Giulia .....	96
Quadro 21 -	Consórcios na região da Puglia .....	96
Quadro 22 -	Consórcios na região da Umbria .....	97
Quadro 23 -	Consórcios na região da Campania .....	97
Quadro 24 -	Consórcios na região do Abruzzo .....	97
Quadro 25 -	Consórcios na região da Sicília .....	98
Quadro 26 -	Consórcios na região do Marche .....	98
Quadro 27 -	Consórcios (projetos setoriais) no estado de São Paulo .....	101
Quadro 28 -	Consórcios/projetos setoriais no distrito federal .....	102
Quadro 29 -	Consórcios/projetos setoriais em Minas Gerais .....	102
Quadro 30 -	Consórcios/projetos setoriais no estado do Rio Grande do Sul .....	103
Quadro 31 -	Consórcios/projetos setoriais no estado do Paraná .....	103
Quadro 32 -	Quadro síntese do mapeamento dos consórcios italianos e brasileiros .....	104
Quadro 33 -	Quadro síntese nível 1 .....	115
Quadro 34 -	Quadro síntese nível 2 .....	124
Quadro 35 -	Análise univariada das razões de ingresso em um consórcio .....	127
Quadro 36 -	Razões para ingressar em um consórcio .....	128
Quadro 37 -	Atividades do consórcio de exportação .....	130
Quadro 38 -	Resultados do consórcio .....	132
Quadro 39 -	Quadro síntese nível 3 .....	142



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Estados-sede das PMEs exportadoras no ano de 2015 .....	47
Tabela 2 -	Razões de ingresso pelo teste de Mann-Whitney .....	136
Tabela 3 -	Atividades nos consórcios pelo teste de Mann-Whitney .....	138
Tabela 4 -	Resultados dos consórcios pelo teste de Mann-Whitney .....	140



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Artigos sobre PMEs publicados durante os anos 1970-2015 .....	32
Gráfico 2 -	Publicações sobre internacionalização durante os anos 1970-2015 ..	39
Gráfico 3 -	Número de PMEs exportadoras entre 2005-2015 .....	46
Gráfico 4 -	Número de publicações sobre redes no período 1990-2015 .....	54





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	26
1.2	OBJETIVOS .....	27
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>27</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	27
1.4	ESTRUTURA DA TESE .....	29
<b>2</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
2.1	PANORAMA DAS PMEs .....	31
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ALINHANDO CONCEITOS .....	38
<b>2.2.1</b>	<b>Cenário das exportações brasileiras</b> .....	<b>44</b>
2.3	REDES DE EMPRESAS .....	52
<b>2.3.1</b>	<b>Consórcios de exportação</b> .....	<b>60</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>75</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA .....	75
3.2	MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA .....	76
3.3	ETAPA QUALITATIVA DA PESQUISA .....	80
<b>3.3.1</b>	<b>Procedimentos para coleta de dados</b> .....	<b>81</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Procedimentos para a análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>83</b>
3.4	ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA .....	84
<b>3.4.1</b>	<b>Composição da amostra</b> .....	<b>85</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Procedimentos para a coleta de dados</b> .....	<b>86</b>
3.4.2.1	Validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados .....	87
<b>3.4.3</b>	<b>Procedimentos para a análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>87</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>89</b>
4.1	MAPEAMENTO DOS CONSÓRCIOS ITALIANOS E BRASILEIROS ...	89
4.2	CONSTITUIÇÃO E MANUTENÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO .....	105
4.3	O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PERANTE AS FIRMAS-MEMBRO	124
<b>4.3.1</b>	<b>Preparação da matriz de entrada de dados</b> .....	<b>125</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise univariada – frequência das respostas</b> .....	<b>126</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise univariada - Teste U de Mann-Whitney</b> .....	<b>134</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>145</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>151</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
	<b>APÊNDICE A - PAÍSES DE DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DE PMES</b> .....	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE B – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV</b> .....	<b>165</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA ÓRGÃO GOVERNAMENTAL</b> .....	<b>173</b>
	<b>APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DE CONSÓRCIO</b> .....	<b>175</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO FIRMAS-MEMBRO</b> .....	<b>177</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas – PMEs possuem grande representatividade no território mundial, contribuindo com a economia dos países na forma de geração de empregos, rendas e impulsionando os indicadores do Produto Interno Bruto- PIB. O Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação- IBPT, que realiza um dos mais completos censos empresariais no país, evidencia que nos últimos trinta anos é crescente o número de PMEs que são fundadas no Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO, 2014), no entanto, é válido salientar que os dois primeiros anos são considerados fortemente críticos para estas empresas, sendo que de cada 100 firmas, 27 acabam encerrando suas atividades (SEBRAE, 2011).

Déficit de clientes, inabilidade em competir com a concorrência, inaptidão para elaboração de planejamento, capital de giro restrito e dificuldade de honrar os impostos estão entre as principais fragilidades das PMEs, propulsionando a mortalidade precoce das empresas. Em virtude de tais peculiaridades e da importância das PMEs no contexto econômico e social, emergem algumas políticas de fomento, no intuito de suavizar os fatores que dificultam a sobrevivência destas firmas e que, além disso, possam proporcionar lucros.

Nesse sentido, uma política mundialmente utilizada é o incentivo à internacionalização das PMEs, por meio da exportação de seus produtos (PLEITNER, 2002), sendo uma empresa internacionalizada aquela que mantém transações com outros países (RUZZIER *et al.*, 2006). A internacionalização serviria como uma estratégia para sobrevivência e obtenção de lucro, já que amplia o escopo das empresas, fornecendo novas possibilidades de clientes, maior conhecimento de mercado, maior foco na geração de produtos de qualidade, gerando mais recursos financeiros e possibilitando uma nova alternativa no caso de crises econômicas no ambiente doméstico.

No entanto, se contornar as fragilidades presentes na maior parte das PMEs e sobreviver no mercado doméstico já é altamente desafiador, como é possível ingressar no mercado internacional e obter êxito?

A formação de redes de cooperação de empresas, em que firmas de um mesmo segmento unem-se para o alcance de objetivos comuns, tem sido uma estratégia utilizada pelas pequenas e médias empresas contornarem esses desafios. No âmbito da internacionalização, uma rede de cooperação de empresas pode ser denominada como um consórcio de exportação.

Os consórcios de exportação foram constituídos pela primeira vez na Itália, em 1929 e a partir de 1970 passaram a ser estabelecidos no Brasil (MARANHA, 2007). Tratam-se de

associações de empresas juridicamente instituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos e aumento da oferta de produtos, enfatizando a busca de inovações e ampliação das exportações (FRANCIONI et al., 2012).

Essas atividades são realizadas por meio da cooperação das empresas, que destinam mensalmente determinada quantia para os custos e recebem auxílio financeiro de algum órgão governamental de apoio. Nos consórcios, embora as firmas continuem existindo de forma independente umas das outras, as decisões e definições de aspectos mercadológicos relacionados aos produtos exportados são tomadas conjuntamente, modificando a estrutura vertical de resoluções, em que cada empresa busca isoladamente fatores de competitividade e o atendimento da demanda.

A Itália, além de ser a pioneira nos consórcios de exportação, é considerada referência na sua concretização (UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, 2001), existindo cerca de 380 grupos de consórcio que são responsáveis por 12% da receita de exportação, enquanto que no Brasil esse índice é referente a 1,2% (MINERVINI, 2008).

Observando os consórcios de exportação como uma alternativa estratégica de sobrevivência no ambiente doméstico e inserção no mercado internacional para as PMEs, o presente estudo propõe-se a descrever e realizar um paralelo entre o funcionamento e os resultados dos consórcios italianos, considerados parâmetro nesse quesito, com os consórcios brasileiros, no intuito de constatar as similaridades e diferenças existentes em ambos os modelos. A partir da pesquisa realizada com os órgãos de fomento, gestores e empresas associadas de ambos países, constatou-se que, embora a literatura apresente que os consórcios brasileiros tenham sido originados baseados no modelo italiano, ambos se configuram de maneira distinta nos dois países, sendo as diferenças predominantes relacionadas a possibilidade de cada consórcio agregar setores variados, existência de leis específicas, funcionamento e reflexo do contexto econômico que vivenciam.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando os aspectos anteriormente apresentados, o estudo buscou realizar um paralelo entre os consórcios de exportação brasileiros e italianos. Tem-se o seguinte problema de pesquisa identificado: *Como estão configurados os consórcios de exportação brasileiros e italianos?*

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos que balizaram a realização do presente estudo. Para tanto, primeiramente, será apresentado o objetivo geral e, após, os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever como se configuram os consórcios de exportação brasileiros e italianos, possibilitando a realização de um paralelo e contribuindo para o avanço do conhecimento na área de internacionalização de pequenas e médias empresas, especialmente no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear os consórcios de exportação da Itália e do Brasil
- b) Investigar os fatores que balizam a constituição e manutenção dos consórcios de exportação italianos e brasileiros pela ótica dos respectivos órgãos governamentais de apoio a eles vinculados;
- c) Verificar como estão organizados os consórcios italianos e brasileiros de acordo com os relatos dos gestores;
- d) Avaliar, pela ótica das empresas associadas, o funcionamento dos consórcios na Itália e no Brasil.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os desafios para uma empresa de pequeno e médio porte construir bases sólidas e obter êxito nas suas atividades são intensos. Ruzzier *et al* (2006) lembram que a integração dos mercados por meio da globalização acarreta um cenário cada vez mais competitivo para as empresas, que passam a sofrer uma concorrência global.

Nesse viés, as empresas precisam responder aos mercados a um ritmo cada vez mais veloz, e a internacionalização emerge como uma alternativa estratégica para sobrevivência e aquisição de maiores lucros. Em empresas de micro e pequeno porte, a forma mais comum para a internacionalização é por meio da exportação de mercadorias.

A exportação, que é caracterizada pela venda de produtos a outros países, é considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990) e por isso a maneira mais usual para firmas de porte reduzido, já que não exige grande investimento inicial. Contudo, como a internacionalização é uma ação complexa, a formação de consórcios de exportação minimizaria os desafios inerentes, proporcionando que as empresas unam suas potencialidades e compartilhem os riscos das atividades.

Ruzzier et al. (2006) observam que as forças motrizes da globalização não sofreram consideráveis modificações ao longo dos anos, contudo, os autores notam que um ponto que tem chamado atenção de pesquisadores da área de Negócios Internacionais é o impacto da globalização nas PMEs. Street e Cameron (2007) também observam esse fenômeno, enfatizando a importância das PMEs no comércio internacional e a necessidade acadêmica e profissional de mais pesquisas que abordem o assunto.

A internacionalização de PMEs por meio de rede de cooperação constitui-se em um tema emergente na literatura acadêmica referente à Gestão Estratégica de Negócios Internacionais, visto que nas mais variadas áreas do conhecimento destaca-se o coletivismo para o alcance dos objetivos, em detrimento do individualismo. Para Street e Cameron (2007, p.240), “a teia de relações externas que rodeia qualquer pequena empresa, seja ela qual for, é capaz de proporcionar uma ampla variedade de benefícios tangíveis e intangíveis”.

No Brasil, a maioria das pesquisas acerca dos consórcios de exportação para internacionalização das PMEs são estudos de casos, tendo como objetivo descrever as atividades realizadas por cada associação. Apesar disso, percebe-se a necessidade de pesquisas que contemplem outras questões de natureza mais complexa, como as razões para a criação e manutenção dos consórcios no país, a efetiva contribuição destes na internacionalização das empresas, além de um paralelo com um modelo de consórcio considerado padrão, a fim de avaliar a experiência brasileira.

Nesse caminho, os resultados da pesquisa empreendida possibilitam a identificação de elementos relevantes para o desenvolvimento da internacionalização de pequenas e médias empresas por meio de consórcios de exportação, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, visto que poderão servir de auxílio às políticas governamentais de apoio.

Por meio do presente estudo, busca-se o fortalecimento da área de Negócios Internacionais vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração- PPGA da Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Brasil, bem como do núcleo de *International*

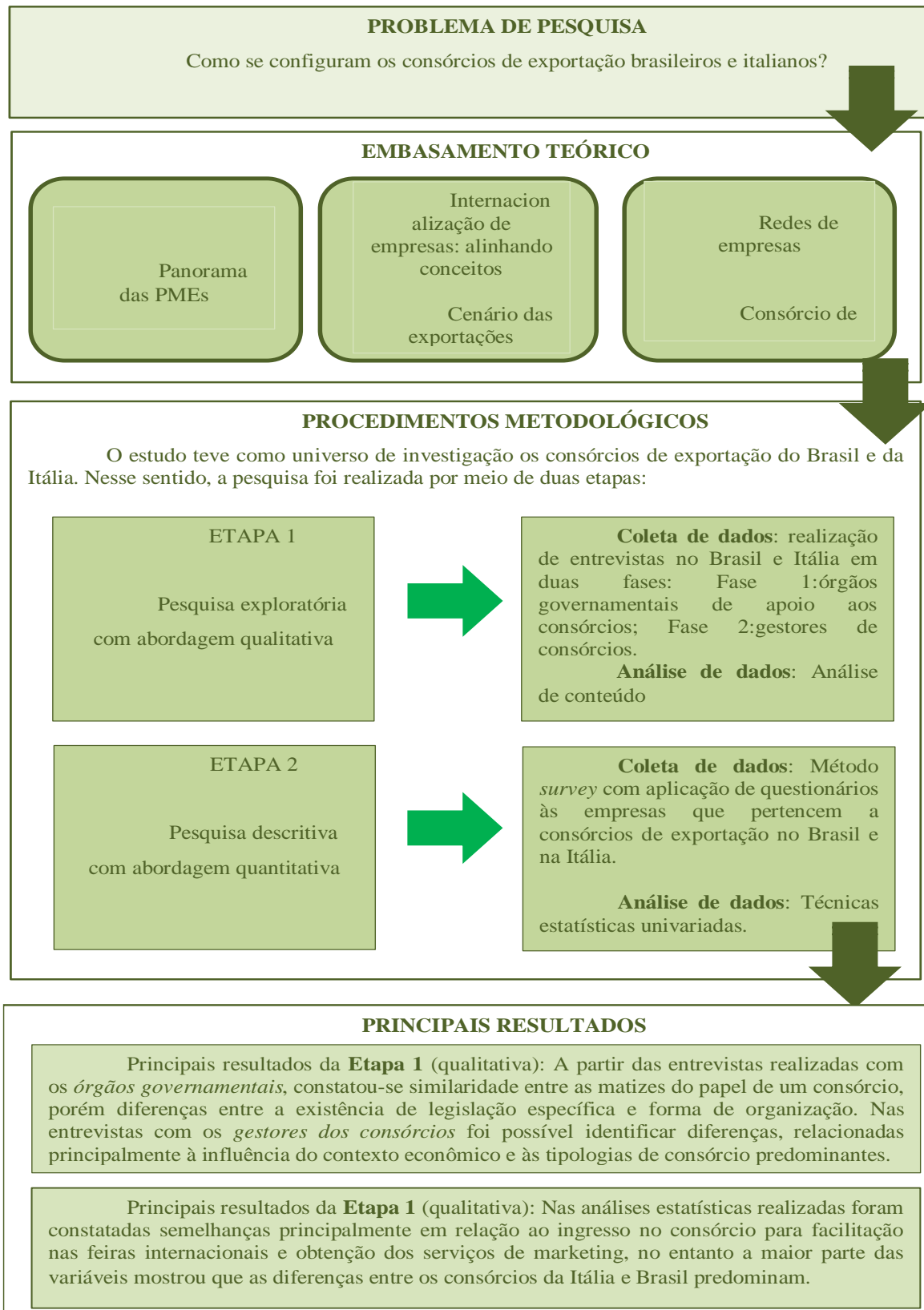
*Business* da *Università degli Studi di Udine-UNIUD*, Itália, concretizando o vínculo entre as duas instituições.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

O caminho percorrido para o desenvolvimento da pesquisa inicia-se com a apresentação da introdução, a problemática que instiga a realização do estudo, os objetivos e a justificativa do trabalho. Na sequência, apresenta-se o aporte teórico que embasa a pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, apresentação e discussão dos resultados, considerações finais e as referências consultadas.

A Figura 1, apresenta de forma resumida a estrutura da pesquisa realizada.

Figura 1 - Estrutura da tese





## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção são abordados os itens teóricos que balizaram a realização do presente estudo. Desta forma, este capítulo encontra-se dividido em três tópicos, composto pelos eixos que fundamentam da pesquisa: panorama das PMEs, aspectos referentes à internacionalização e à definição de redes de empresa e consórcios de exportação.

### 2.1 PANORAMA DAS PMEs

As PMEs representam o porte mais significativo das firmas mundiais, contribuindo com grande parte dos empregos formais e constituindo-se em elementos de grande valia para o desenvolvimento econômico dos países. Nesse sentido, Širec e Badac (2009) enfatizam que não restam dúvidas que as PMEs são um elemento chave na criação de riquezas no mundo.

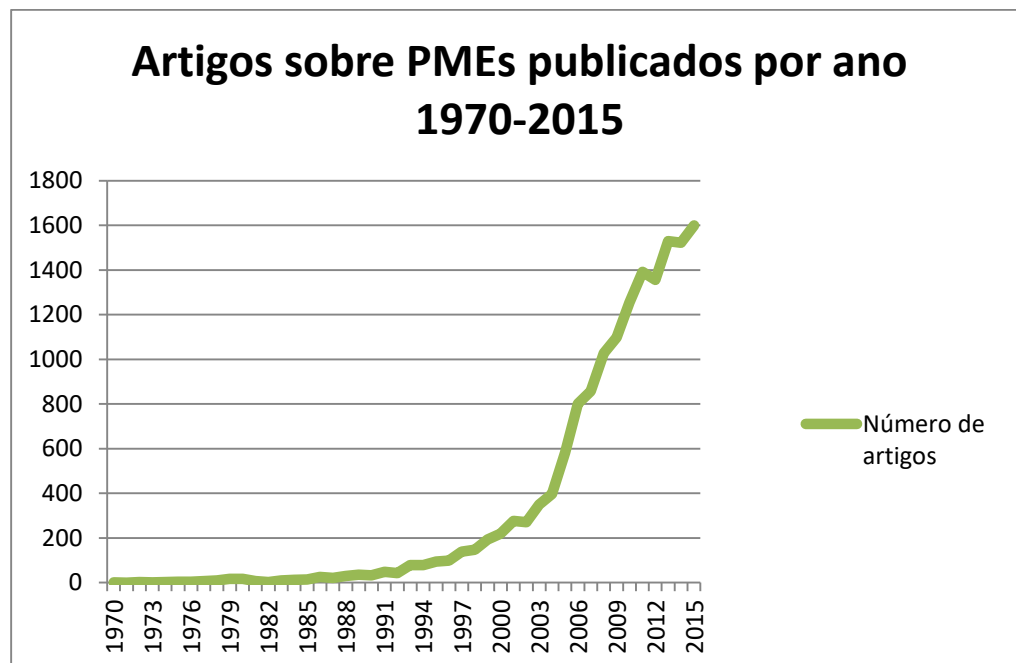
Murphy (2005) considera que uma das comprovações da importância econômica e social das PMEs é o grande número de programas de assistência a elas destinados, que visam dar suporte a esse segmento. Morrison et al. (2003, p. 417) argumentam que "agora é amplamente aceito que a maioria dos postos de trabalho vêm das pequenas empresas".

Gianfelice (2013) reforça a importância das PMEs ao assegurar que elas são um dos catalizadores da atual crise econômica e lembra que durante a recessão da década de 70 as grandes empresas tiveram muitas dificuldades de se manterem devido a suas estruturas organizativas rígidas e burocráticas. As PMEs, ao contrário, com estruturas mais flexíveis, conseguiram se adaptar ao ambiente turbulento e encontrar alternativas eficazes para responderem a crise.

Leone e Leone (2012) lembram que as pequenas e médias empresas sempre existiram, mas que foi após 1970 que todos os países iniciaram estudos específicos, e a partir dos anos 80 foram criados periódicos científicos especificamente voltados às pesquisas acerca de PMEs.

Um levantamento realizado na base de dados *Scopus*, considerada como a maior em relação ao número de pesquisas científicas (ELSEVIER, 2016), constatou que de 1970 a 2015 foram publicados 15.677 trabalhos sobre PMEs, abrigados nas mais diversas áreas do conhecimento, como negócios e gestão, engenharia, ciências da computação, economia e ciências sociais.

Gráfico 1 - Artigos sobre PMEs publicados durante os anos 1970-2015



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme observado no Gráfico 1, o estudo acerca das PMEs iniciou de forma pouco representativa durante a década de 1970 e foi apenas na segunda metade dos anos 1990 que iniciou um tímido crescimento de pesquisas na área. Assim, ainda que na década de 1980 tenham surgido periódicos contemplando estudos especificamente na área de PMEs, passaram-se dois séculos para que as pesquisas sobre a temática tivessem maior volume.

Conforme exposto, os 15.677 estudos sobre PMEs durante os anos de 1970-2015 contemplam as mais variadas áreas de conhecimento, no entanto, é na área de negócios e gestão que as PMEs são predominantes, com 6.449 pesquisas, sendo o Reino Unido (1.190 trabalhos), Estados Unidos (622 trabalhos) e Itália (435 trabalhos) os países aos quais a maioria dos pesquisadores está vinculado.

Ao abordar as questões referentes às PMEs, é importante compreender quais são as empresas que as caracterizam. De Melo (2015) apresenta que a definição das empresas por porte teve início em 1920, na Inglaterra, e estava relacionada à facilitação nas análises de propostas de financiamento, popularizando-se em 1950, nos Estados Unidos, que com o objetivo de recuperar sua economia desenvolveu o termo *Small Business Act*.

Leone e Leone (2012) destacam que grande parte dos pesquisadores de Gestão considera que uma das maiores dificuldades encontradas no estudo acerca das pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Justamente nesse sentido, Kelliher

e Reinl (2009) enfatizam que não há uma definição universal das PMEs, e as classificações estão relacionadas ao tamanho, número de empregados ou receitas financeiras a elas vinculadas (GREENBANK, 2000; ROBERTS e WOOD, 2001; DEVINS et al., 2005; LEONE e LEONE, 2012).

O’ Reagan e Ghobadian (2004) também atentam às problemáticas que envolvem o estudo de PMEs ao lembrarem o pouco consenso sobre a definição mais apropriada. Tal fato tem se tornado um obstáculo para os estudos com esse porte de empresa, e a adoção de critérios quantitativos, qualitativos ou mistos têm sido apontados como uma solução (LEONE e LEONE, 2012).

A *Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria*, da Comissão Européia (2006), que dita os parâmetros acerca das definições das empresas européias, indica que é essencial que as medidas a favor das PMEs sejam baseadas em uma definição comum para melhorar sua coerência e eficácia, além de limitar as distorções perante a concorrência.

Collins et al. (2009) destacam que a Austrália e a Nova Zelândia apresentam uma peculiaridade em comum ao definirem as PMEs, dado que o padrão estipulado por ambas nações dificilmente pode ser transposto a outras localidades. Nesses países, a partir de 19 funcionários uma empresa já é considerada de grande porte, o que é alvo de críticas, pelo fato da definição estar muito desalinhada com a maioria dos outros locais.

No Brasil, a maneira mais usual de classificar as pequenas e médias empresas é o “Critério SEBRAE”, que leva em consideração o número de funcionários, sendo utilizados parâmetros diferentes para indústria e comércio/serviço. Nesse sentido, tem-se a classificação:

Quadro 1 - Classificação das PMEs brasileiras pelo Critério SEBRAE

CATEGORIA DA EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO / SERVIÇOS
<b>MÉDIA</b>	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
<b>PEQUENA</b>	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: SEBRAE (2014)

Conforme exposto, não há uma definição universal do que se enquadra como PMEs, e parâmetros acerca da classificação variam em relação aos países. Na Itália, assim como em toda a Europa, a definição utilizada para classificar as PMEs é referente ao número de funcionários, além do faturamento anual ou do total do balanço anual.

Quadro 2 - Classificação das PMEs europeias

CATEGORIA DA EMPRESA	FUNCIONÁRIOS (Ano)	FATURAMENTO (Ano)	TOTAL DO BALANÇO ANUAL
<b>MÉDIA</b>	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
<b>PEQUENA</b>	<50	≤ 10 milioni de euros	≤ 10 milhões de euros

Fonte: Commissione Europea (2006)

Na Europa, foi em 1996 que surgiu a primeira definição comunitária das PMEs e no ano de 2003 a Comissão Europeia aprovou uma nova padronização para esse tipo de empresa, a fim de agregar as evoluções econômicas que tinham se manifestado até então. Após, em 2005 entrou em vigor a atual definição de PMEs, aplicando-se a todas as políticas, programas e medidas para as pequenas e médias empresas (COMMISSIONE EUROPEA, 2006).

Segundo a Commissione Europea (2006), a atual definição acerca das PMEs é resultado de um profundo debate entre a Comissão, Estados-membros, empresas e especialistas, além de duas consultas populares realizadas por meio da internet. Para a Commissione Europea (2006, p.8), a nova definição "ajuda a promover a inovação e favorecer as parcerias, garantindo que os programas públicos concentrem-se apenas em empresas que realmente precisam de assistência".

A *Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria* indica que o primeiro passo para obter a qualificação de pequena ou média é ser efetivamente considerada uma empresa, que pela Comissão Europeia é definida como "uma entidade, constituída de forma jurídica, que exerce uma atividade econômica" (COMMISSIONE EUROPEA, 2006, p.12). Após certificar-se que pode ser denominada como tal, a empresa deve então realizar um levantamento do número de funcionários, verificando se atende aos padrões instituídos e, em caso afirmativo, identificar se está adequada ao faturamento anual ou ao total do balanço anual estipulados, sendo que o não atendimento a (apenas) um destes (faturamento anual ou ao total do balanço anual) não impede sua qualificação.

Tendo verificado as adequações expostas acima, a empresa deve então identificar se é *autonoma* (autônoma), que é a categoria mais comum; *associata* (associada) ou *collegata* (coligada), sendo que para encaixarem-se nessas definições devem, de acordo com a *Commissione Europea*:

- Autônoma: ser totalmente independente (não ter participação em outra empresa e vice-versa) ou ter 25% de participação em outra empresa e vice-versa;

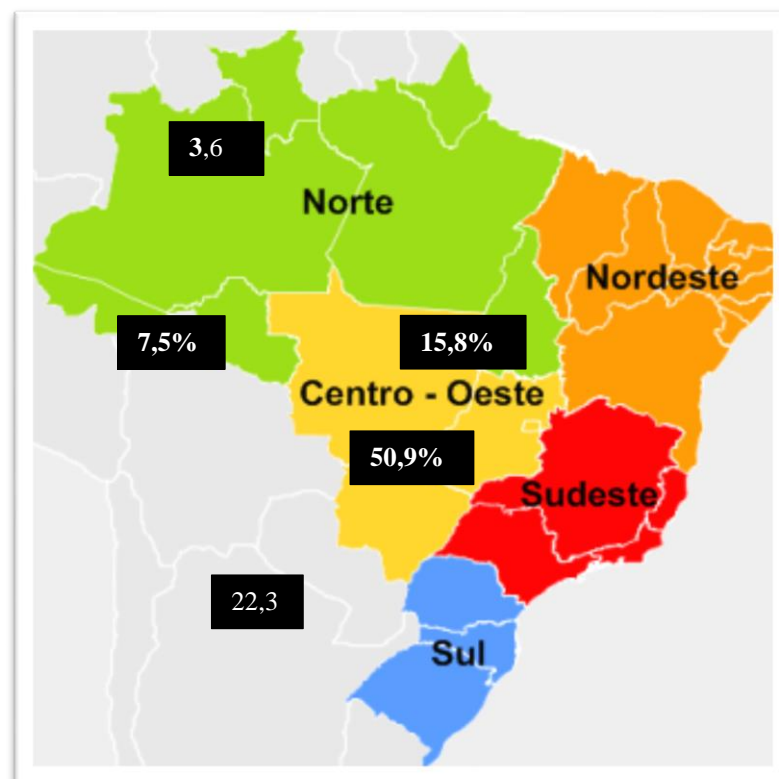
- Associada: situação em que uma empresa estabelece importante associação econômica com outra (s) empresa (s), tendo ao menos 25% de participação com outra firma, mas não mais que 50% e vice-versa;
- Coligada: empresas que constituem um grupo mediante o controle direto ou indireto da maioria do direito ao voto ou por meio de exercer uma influência dominante sobre a empresa.

O Anexo B, *Modello di Dichiarazione*, apresenta o modelo de declaração para a qualificação de uma empresa como pequena ou média na Itália.

A Comissão Europeia (2006) indica que as PMEs representam 99% de todas as empresas europeias. Em relação à Itália, Gianfelice (2013) indica que, de 4.338.766 empresas, 4.335.446 são pequenas ou médias.

As PMEs também se constituem no porte mais representativo no território brasileiro, correspondendo a 99% do total de firmas registradas no país (SEBRAE, 2014). Ainda de acordo com o SEBRAE (2015), tem-se que a maior parte das PMEs concentra-se na região sudeste (50,9%) e a menor parte (3,6%) na região norte do país, conforme a Figura 2:

Figura 2 - Estados brasileiros e concentração de PMEs



Fonte: Adaptado a partir de IBGE (2016)

Em relação específica aos estados, destacam-se em termos de número de PMEs: São Paulo (30,5%), localizado na região sudeste; Minas Gerais (11,1%), localizado na região

sudeste; Rio Grande do Sul (9,1%), na região sul e Paraná (7,8%), também na região sul. Ainda, coloca-se que a maior parte do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, que é um indicador que mensura a atividade econômica de uma região, origina-se na região sudeste (54,4%), em particular no estado de São Paulo (32%), seguido do Rio de Janeiro (10,9%) e Minas Gerais (9,4%), ambos pertencentes a região sudeste (SEBRAE, 2015).

O Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2016), por meio de um censo empresarial constantemente atualizado, aborda que, em relação ao setor de atividade das PMEs brasileiras, 46% atuam no setor de serviços; 43,8% no de comércio; 8,2% na indústria e 2% no de agronegócios. É válido salientar que os setores de serviços e comércio, que são os mais representativos, não são considerados pela economia como os que mais propiciam riquezas a um país, diferentemente da indústria, que gera maior valor agregado e possibilita inovações, mas tendem a acompanhar o desempenho dos outros setores, funcionando, de certa forma, como reatores.

O panorama das PMEs italianas é semelhante ao brasileiro em relação a representatividade das PMEs. De acordo com Pace (2013), elas representam 99,9% do total das firmas e contribuem com 81% da força de trabalho no país.

O turismo é um dos maiores impulsionadores do setor de serviços, visto que a Itália é um dos principais destinos turísticos do mundo. As indústrias manufatureiras italianas são também bastante desenvolvidas, sendo a maior parte dos bens de capital produzidos pelas PMEs.

A Itália está entre os líderes de exportação mundial e produção de ferramentas, máquinas têxteis, máquinas de couros e calçados, máquinas de processamento de alimentos, máquinas agrícolas, máquinas para embalagens e máquinas de processamento de madeira (BIANCHI et al., 1997).

A maior concentração de indústrias italianas encontra-se na região noroeste, mais especificamente nas cidades de Milano (Milão), Genova (Gênova) e Torino (Turim), seguida da região nordeste. A região do sul italiano é a menos industrializada, tendo sua economia vinculada ao turismo e à agricultura. Para melhor contextualização do território italiano, apresenta-se a Figura 3.

Figura 3 - Mapa italiano dividido em regiões



Fonte: Mappe d'Italia (2016).

Segundo a guia da Comunidade Europeia (2006), as pequenas e médias empresas desempenham um papel central na economia do continente europeu e estão entre as fontes mais importantes de capacidade empresarial, inovação e emprego. Bianchi *et al.* (1997) lembram que a Itália é mundialmente conhecida pela quantidade de PME que abriga e mostra que é possível um país prosperar economicamente sem a concentração de grandes empresas.

Nesse caminho, é possível questionar: seria lógico uma PME crescer, mas manter-se PME?

Eggers *et al.* (2013) apontam que o crescimento das PME ainda é um dos enigmas não resolvidos em gestão de negócios. Morrison *et al.* (2003), ao analisarem o crescimento de PME australianas, verificaram três fatores condicionantes: intenção, habilidade e oportunidade, que poderiam tanto impulsionar quanto inibir o desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com Morrison *et al.* (2003), o gestor da empresa é que exerce o papel principal em seu crescimento, pois ele deve conhecer os fatores inerentes à firma e verificar como utilizá-los a favor do desenvolvimento dela. Assim, o desempenho das funções exercidas pelo gestor afetaria as habilidades coletivas da empresa, transformando em positivas ou negativas as oportunidades (MORISSON *et al.*, 2003, p. 419).

Gianfelice (2013) defende que uma empresa com êxito não precisa necessariamente tornar-se uma empresa de grande porte, já que o crescimento dela não está associado unicamente a dados numéricos. A autora lembra que o desenvolvimento empresarial pode ser quantitativo, que esta era a única maneira existente até a década de 1970, relacionado às linhas

internas, investimentos, quantidade de funcionários, faturamento etc., como também pode ser qualitativo, relacionado às linhas externas e enfatizando a cadeia de valor, com a cooperação entre as diferentes PMEs.

Rogoff et al. (2004) também afirmam que o sucesso das PMEs deve ser medido por critérios qualitativos, e que são impuras as formas de caracterizar o êxito de uma empresa de acordo com a viabilidade e longevidade a ela relacionados. Os autores apontam que, por exemplo, uma empresa pode existir por muitos anos, mas estar proporcionando lucros mínimos para sua sobrevivência, enquanto outra pode deixar de existir, mas devido à venda de seus ativos, que eram atrativos financeiramente.

O crescimento qualitativo é justamente um dos pilares sustentadores do presente estudo, que estimula a formação de parcerias e cooperação entre empresas para o alcance dos objetivos comuns. Assim, uma PME poderia não apenas tornar-se mais lucrativa, mas adquirir ganhos em conhecimento, fortalecimento da marca, acesso a novos mercados e qualidade, o que seria menos provável se operasse de forma isolada.

Bianchi et al. (1997) defendem que o crescimento econômico de baixo para cima, com base em pequenas e médias empresas, é uma fonte de aumento do emprego, podendo servir como forma de incorporar os atores que são tradicionalmente excluídos da economia, como as mulheres e os jovens. Trata-se de uma maneira de crescimento de longo prazo, capaz de assegurar a estabilidade social necessária para o desenvolvimento sustentável.

Nesse viés, a internacionalização emerge como um importante potencializador no crescimento das PMEs. Sapienza et al. (2006) destacam que a internacionalização, por si só, já é uma estratégia de crescimento para as empresas. Da mesma forma, Ruzzier et al. (2006) declaram que, de certo modo, conceitos de internacionalização e crescimento empresarial estão interligados.

Caminhando por meio dessa ótica, a seguir serão apresentadas as principais considerações em relação à internacionalização de empresas, destacando seu significado, importância e o exame das exportações brasileiras, no intuito de possibilitar uma avaliação desse contexto.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ALINHANDO CONCEITOS

O ingresso na arena internacional tem sido uma estratégia difundida entre as empresas de diferentes portes e setores da economia, que optam pela internacionalização para atingir uma gama considerável de benefícios. Como recorda Contractor (2007), o uso do mercado mundial



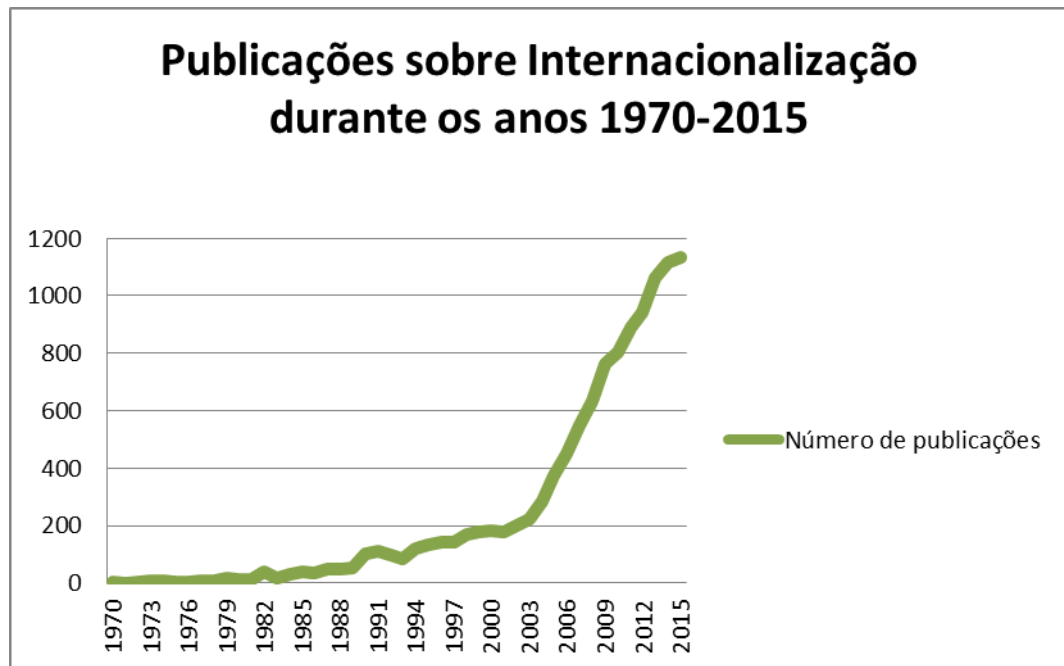
por meio da internacionalização amplia o escopo das transações corporativas e traz com ele a oportunidade de reunir benefícios inacessíveis quando a empresa atua apenas no ambiente doméstico.

Ruzzier et al. (2006) lembram que uma empresa é considerada internacionalizada quando realiza negócios com um ou mais países. Tal ação não se trata de um fato recente, pois as grandes navegações, em que os europeus saíam de seus limites territoriais para buscarem mercadorias em outros países, também eram uma forma de internacionalização.

Segundo Gjellerup (2000), o termo internacionalização, embora antigo, passou a ser enfatizado em 1920 e acelerado a partir de 1970. A expansão de seu uso encontra-se relacionada com o crescimento das operações em escala global, definida globalização, que é caracterizada pelo nível mundial de integração dos mercados e ocorreu a partir da década de 1990 (PLEITNER, 2002).

Em uma investigação bibliométrica das pesquisas sobre internacionalização durante os anos de 1970 a 2015, foram encontrados 11.464 trabalhos, principalmente, pelos vieses das áreas de Ciências Sociais (4.697 trabalhos) e Negócios e Gestão (4.517 trabalhos), e oriundos, na maior parte, dos Estados Unidos (1.807 trabalhos), Reino Unido (1.499 trabalhos) e Alemanha (747 trabalhos).

Gráfico 2 - Publicações sobre internacionalização durante os anos 1970-2015



Fonte: Dados da pesquisa

O número de publicações sobre internacionalização se encontra de acordo com a expansão da globalização, o que indica que o fenômeno passou a ser analisado na academia. Nesse sentido, a partir da década de 1990 as investigações sobre a temática evoluíram, principalmente após a segunda metade.

Ruzzier et al. (2006, p.477) constataram que três forças estão impulsionando a globalização dos negócios

- a. Crescimento explosivo da tecnologia de baixo custo, conectando pessoas e locais. O melhor processamento de informações e a tecnologia criaram maior consciência das oportunidades econômicas internacionais;
- b. Desmantelamento contínuo de barreiras comerciais e desregulamentação financeira e
- c. Reestruturação econômica generalizada, queda do socialismo, expansão geográfica dos mercados da Ásia, que anteriormente eram fechadas.

De fato, foi após a década de 1990 que o comércio internacional foi considerado global e as transações entre países passaram a envolver um significativo número de atores, sendo estes tanto países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, e acontecendo com grande constância.

Břečkavá (2003) explica a internacionalização como um processo de envolvimento de uma empresa em transações que expandem suas fronteiras territoriais, sendo baseada na forma e no nível deste envolvimento. Tratam-se dos modos de entrada na internacionalização e cada um carrega suas peculiaridades, relacionadas ao nível de controle, comprometimento e risco associado, que devem ser observados e escolhidos de acordo com as capacidades da empresa e com o ambiente de negócios (MPOFU e CHIGWENDE, 2013).

Ji et al. (2016) chamam atenção ao fato de a decisão do modo de entrada no mercado internacional ser uma das decisões estratégicas mais críticas para uma empresa. Justamente nesse sentido, Brouthers et al. (2000) argumentam que os diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros resultam em desempenhos diferentes, ou seja, cada forma de inserção externa tem suas características, sendo um meio para atingir as estratégias pré-determinadas pela equipe responsável pelo processo de internacionalização.

Confirmando a importância desses fatores, Osland et al.(2001) enfatizam que a vantagem competitiva de uma empresa no exterior está fortemente ligada à escolha do modo de entrada correto no mercado externo. D'Angelo (2013) indica que os desafios inerentes à escolha adequada do modo de entrada no exterior constroem até mesmo as grandes empresas, e apenas um pequeno número destas conseguiu de fato penetrar e atingir vendas globalmente.

Johanson e Vahle (1990) consideram que os processos de internacionalização são o resultado de uma mistura de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimento, acaso e necessidade. É importante ressaltar que para uma atuação eficaz no mercado internacional é fundamental conhecer as principais características dos mercados por meio de estudos e planejamento.

Nesse viés, verifica-se que a decisão de uma empresa de investir em outro país carrega consigo a necessidade de existir nas firmas uma equipe capacitada, que conheça o mercado externo e observe a internacionalização como um processo estratégico, visualizando o modo de entrada que seja compatível com seus recursos e disposição a riscos. Como lembra Andersson (2000): “a internacionalização deve ser pretendida e ativada por um empresário que toma as decisões-chave e leva a cabo a internacionalização”.

A internacionalização não se restringe à extensão das atividades empresariais dos limites territoriais de cada país, e a escolha incorreta do modo de ingressar no ambiente estrangeiro prejudica o bom desempenho vislumbrado pela firma. A decisão sobre a forma de entrada depende de uma série de aspectos, tais como: condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; situação econômica, social, cultural, legal e política do país de destino; capacidades, recursos e competências da empresa.

Nesse caminho, faz-se necessário conhecer os principais modos de entrada e suas definições, dispostas em ordem decrescente de complexidade, risco, possibilidade de retorno e comprometimento:

Quadro 3 - Modos de entrada no exterior

MODO DE ENTRADA	DEFINIÇÃO
INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO (IDE)	Aplicação de recursos financeiros no exterior, seja na compra de ativos ou instalação de uma nova fábrica.
<i>Joint Venture</i>	A empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
Aquisição e Fusão	Compra (aquisição) ou união (fusão) de uma empresa no exterior.
Licenciamento de mercadorias	Comercializa-se a marca de uma empresa na troca do pagamento de <i>royalties</i>
Exportação de produtos	Venda de produtos (bens e/ou serviços) para o exterior.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005) os fluxos de Investimento Direto Externo (IDE), referentes à expansão através de multinacionais, dos países em desenvolvimento têm crescido mais do que nos países desenvolvidos, e o Brasil configura entre o 4º investidor, no entanto, há um grande potencial de aumento dos fluxos no futuro, visto o tamanho de sua economia. Rocha et al. (2007) lembram que a maior parte das empresas brasileiras que realizaram IDE o fez a partir de 1990 e colocam que “há evidente defasagem entre o volume dos IDE de dentro e para fora do país [...] entre as economias emergentes o Brasil foi e continua a ser um dos destinos preferenciais do IDE de países desenvolvidos” (ROCHA et al., 2007, p. 185). A paridade entre o investimento para dentro (*inward*) e para fora (*outward*) estaria relacionado com o grau de desenvolvimento econômico atingido pelo país.

Da mesma forma que o IDE, a formação de *joint ventures* envolve a necessidade de grande investimento inicial, e tem como vantagem seu potencial de retorno. Como lembram Tong et al. (2015), as *joint ventures* caracterizam-se pelas contribuições entre os sócios em relação a matérias-primas e experiência do ambiente local (cultural, legal e política).

A aquisição e fusão de empresas, conhecidas no ambiente estrangeiro como *acquisition* e *merger*, são estratégias de internacionalização que necessitam de alto investimento inicial e, assim como no IDE e fusões/aquisições, devem envolver as habilidades gerenciais para que sejam apaziguados conflitos resultantes das divergências culturais. Chen e Chung (2014) lembram que por meio da aquisição, uma empresa multinacional compra empresas existentes, o que pode ser uma estratégia para obter rápido acesso a mercados globais, sendo uma alternativa aos entrantes tardios para que sejam obtidas marcas já estabelecidas mundialmente e acesso instantâneo aos canais de distribuição e tecnologia.

A estratégia de entrada por meio do licenciamento de mercadorias possibilita que as empresas entrem no mercado internacional sem o comprometimento considerável de recursos iniciais, entretanto, os retornos financeiros podem ser corrompidos devido às cópias e falsificações que pairam sob o comércio.

A exportação, que é caracterizada pela venda de produtos para outros países, é considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa (JOHANSON e WEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1990; ROOT, 1994). Por esta razão, trata-se da forma de entrada mais utilizada por empresas que entram no mercado internacional pela primeira vez (ROOT, 1994).

Trata-se da forma mais antiga de internacionalização (LEONIDOU *et al.*, 2010), e, de acordo com Leonidou (2010), a exportação é um campo legítimo de investigação acadêmica dentro da disciplina de Negócios Internacionais. Ainda, a literatura sobre a internacionalização de PMEs a estabelece como o modo de entrada dominante no mercado internacional por empresas desse porte (D'ANGELO *et al.*, 2013).

Hollenstein (2005) indica que, devido às restrições de algumas empresas em diferentes âmbitos, escolher formas "suaves" de internacionalização, como a exportação, seria uma estratégia bastante válida. No entanto, segundo o autor, em nichos de mercado de alta tecnologia a propriedade plena é geralmente a alternativa predominante.

As exportações podem envolver tanto produtos tangíveis (bens) quanto intangíveis (serviços), e, assim sendo, é possível uma empresa comercializar, por exemplo, não apenas um aparelho eletrônico, mas também comercializar o serviço de conserto de aparelhos eletrônicos. No entanto, a exportação de produtos tangíveis é a forma mais usual de exportação uma vez que a exportação de serviços por sua natureza exigiria investimentos mais intensos em termos de infraestrutura no país destino, uma vez que serviços são intangíveis, perecíveis e de alta interação com o usuário.

Ainda em relação à exportação, é importante apontar que ela pode acontecer de maneira direta ou indireta para o exterior, sendo que na exportação direta a empresa que está vendendo os produtos é responsável por colocá-los no exterior e assume todos os possíveis riscos que envolvem a atividade, como despacho aduaneiro e contatos internacionais. Já na exportação indireta, a empresa terceiriza os serviços de exportação, contratando um agente que será responsável por assumir todas as tarefas inerentes a colocação dos produtos no ambiente internacional.

O modo de entrada no mercado internacional via exportação é justamente um dos eixos da presente pesquisa. Nesse estudo, foram investigadas PMEs que ingressaram no mercado internacional por meio da exportação de produtos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e desconsiderados os demais modos de entrada.

Optou-se por focar as análises em empresas de pequeno porte (pequenas e médias) e na exportação devido ao fato de a maior parte dos estudos da área de internacionalização investigar as empresas de grande porte, multinacionais (MNCs) e que ingressaram no mercado internacional por meio de IDE (RUZZIER et al., 2006).

Nakos e Brouthers (2002) defendem que as empresas com maior experiência internacional tendem a preferir modos de entrada que lhe proporcionem vantagens de controle. Assim, países que já consolidaram presença no mercado estrangeiro sentem-se mais seguros a assumirem estratégias mais arriscadas de internacionalização, como IDE, *joint ventures* e fusão/aquisição, e que carregam possibilidades de retorno financeiro maiores.

Observando os aspectos citados, torna-se relevante examinar o cenário das exportações brasileiras, buscando-se solidificar as bases que sustentam os pontos defendidos na presente pesquisa.

### **2.2.1 Cenário das exportações brasileiras**

Em relação a experiência internacional brasileira, tem-se que o Brasil é considerado um entrante tardio nos negócios internacionais, ou seja, teve seu processo de internacionalização iniciado anos após uma gama de nações, geralmente desenvolvidas, praticarem negociações no âmbito externo. Tal fato conota ao Brasil a terminologia de *late mover*, que é utilizada para caracterizar economias emergentes, como os demais componentes dos BRICS: Rússia, Índia, China e África do Sul, que recentemente iniciaram a internacionalização (FLEURY e FLEURY, 2009).

Amatucci (2010) coloca que é comumente aceito na literatura de Gestão Internacional e Estratégia que as empresas que ingressam primeiro no mercado internacional, recebendo a denominação *first movers* ou *early movers*, são as que recebem as vantagens de preempção. O autor lembra que preempção é o termo utilizado na Gestão Internacional para indicar “primazia na compra, aquisição antecipada de direitos, ocupação de espaços e situações relativas a quem chega primeiro em geral” (AMATUCCI, 2010 p. 71), fatores que colocam um tempo de vantagem dos pioneiros em relação aos seguidores.

Os *late movers*, após contornarem todos os obstáculos à internacionalização no país de origem, chegam ao ambiente estrangeiro e se deparam com um mercado já formado, com produtos similares consolidados entre os consumidores e com empresas concorrentes estabilizadas, que possuem conhecimento adquirido por meio da experiência.

Observando tal fato, defende-se que as formas mais complexas de internacionalização são de grande valia para a economia do país, no entanto, devido ao ponto de o Brasil não possuir experiência consolidada no mercado externo e demais fragilidades que serão expostas na pesquisa, seria importante o país dedicar esforços para preparar-se de forma incremental para o comércio exterior, identificando as oportunidades no ambiente internacional e desenvolvendo-se de maneira gradual.

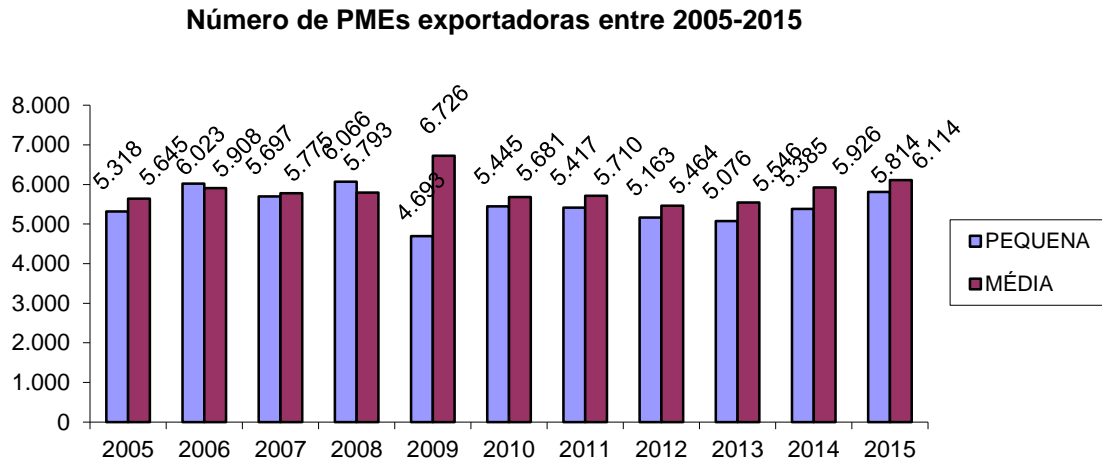
Também, tendo-se em vista que a internacionalização por meio de IDE, *joint ventures* e fusão/aquisição exigem um dispêndio financeiro elevado das empresas, fomentar estratégias para a exportação trata-se de um caminho que poderá se adequar à realidade de um maior número de firmas brasileiras.

Embora a exportação seja o modo de entrada menos complexo de internacionalização, o Brasil é um entrante tardio no comércio internacional e é baixa a quantidade de empresas exportadoras e o volume das exportações realizadas, até mesmo tratando-se de grandes empresas. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, por meio da Secretaria de Comércio Exterior- SECEX, evidencia que no ano de 2015 o Brasil teve 11.928 empresas de pequeno e médio porte exportando produtos, sendo 5.814 pequenas empresas e 6.114 médias (MDIC, 2016).

Trata-se de um número inexpressivo, tendo em vista a quantidade de PMEs que compõem o território nacional. De acordo com um levantamento realizado em 2014 para a revista "Pequenas Empresas, Grandes Negócios", no Brasil, tem-se 5,7 milhões de pequenas e médias empresas (PEGN, 2016), podendo-se constatar que o número de firmas que observa a internacionalização como uma estratégia de crescimento é ainda pouco representativo.

Tal peculiaridade é constante no Brasil, e, nesse sentido, pode-se observar que nos últimos 11 anos o número de PME brasileiras que exportam não sofreu variações expressivas (Gráfico 3), tendo em vista a quantidade de empresas que opera no país.

Gráfico 3 - Número de PMEs exportadoras entre 2005-2015



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do MDIC

O estado de São Paulo, caracterizado como o maior produtor do país, é o que possui o maior número de pequenas e médias empresas exportadoras, destacando-se em relação a representatividade perante aos demais estados brasileiros. Para corroborar tal informação, a Tabela 1 apresenta a localização por estado e a quantidade de PMEs que exportou no ano de 2015.



Tabela 1 - Estados-sede das PMEs exportadoras no ano de 2015

ESTADO	NÚMERO DE PEQUENAS EMPRESAS EXPORTADORAS	NÚMERO DE MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS
SÃO PAULO	2.750	2.806
PARANÁ	532	754
RIO GRANDE DO SUL	679	627
MINAS GERAIS	396	165
ESPÍRITO SANTO	206	530
SANTA CATARINA	396	361
PARÁ	86	107
RIO DE JANEIRO	277	97
BAHIA	90	234
MATO GROSSO	45	71
RONDÔNIA	55	58
PERNAMBUCO	36	38
MATO GROSSO DO SUL	41	35
RIO GRANDE DO NORTE	29	31
CEARÁ	49	54
AMAZONAS	37	44
GOIÁS	49	40
PIAUÍ	8	12
ALAGOAS	7	8
ACRE	7	3
PARAÍBA	10	9
MARANHÃO	9	5
TOCANTINS	5	10
DISTRITO FEDERAL	11	4
RORAIMA	3	2
AMAPÁ	1	6
SERGIPE	-	3
TOTAL	5.814	6.114

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do MDIC (2016)

O fato de São Paulo ser configurado como o estado com o maior número de empresas exportadoras, além de ser o maior produtor brasileiro, poderia estar relacionado com o fato de possuir o maior porto marítimo e o maior aeroporto do país. De acordo com o MDIC (2016), a maior parte das mercadorias brasileiras saiu para os destinos internacionais por meio desses dois pontos.

As vias de transporte do território brasileiro tratam-se de uma problemática para o desenvolvimento das exportações: o Brasil possui dimensões continentais, o que não é um fator favorável para o deslocamento de mercadorias. Em relação à maior dificuldade que os países com território amplo encontram para a exportação das mercadorias, Baum *et al* (2015) lembram que é muito mais fácil uma pequena empresa europeia servir inúmeros países do que uma empresa da América.

Ainda em relação aos desafios para a prática de internacionalização, de acordo com a UNIDO (2003), para exportar com sucesso as empresas devem cumprir os seguintes requisitos:

- Ter uma gama completa de máquinas para fabricação de um produto exportável;
- Capacidade de produção e capital de giro para satisfazer a demanda de volume dos compradores estrangeiros;
- Tecnologia para atender às especificações dos mercados internacionais;
- Conformidade com as normas técnicas e ambientais, bem como a legislação estrangeira;
- Infraestrutura de exportação;
- Exposição a mercados de exportação e meios para realizar pesquisas de mercado;
- Técnicas de marketing eficaz e criação de uma imagem para os produtos a serem exportados;
- Capacidade de comunicação e poder de negociação;
- Capacidade de instalações administrativas
- Consciência de incentivos do governo à exportação.

Trata-se de aspectos complexos, principalmente quando as empresas são de pequeno e médio porte, que operam com recursos mais escassos e, como lembram Antoldi et al. (2013), muitas vezes são gerenciadas pelos proprietários e com falta de estruturas de gestão sofisticadas.

Suarez-Ortega (2003) afirma que a maioria dos estudos que tratam do assunto barreiras de exportação usa empresas norte-americanas como unidade de análise, existindo a necessidade de a questão ser abordada em contextos diferentes na literatura de Negócios Internacionais. No entanto, a autora destaca que ao buscar estudos focados em outros países e setores da economia, constatou que as barreiras são basicamente as mesmas.

Cassiman et al. (2010) destacam que a exportação é benéfica tanto para a empresa quanto para a sociedade, pois a prática da internacionalização exige um aprimoramento da qualidade dos produtos, aperfeiçoamento dos recursos humanos da firma, custos de produção menores e maior lucratividade. Em relação a tais benefícios, Love e Roper (2015) observaram que as PMEs europeias que exportaram cresceram duas vezes mais que aquelas que não a realizam.

Em consonância, a UNIDO (2009) reforça tal premissa lembrando que os benefícios da exportação ocorrem em nível micro e macro, sendo no nível macro refletido nos efeitos positivos sobre os níveis de crescimento e de emprego da economia. No nível micro, seria na forma de permitir que as empresas busquem oportunidades de crescimento, diversifiquem os riscos do negócio, desenvolvam melhores capacidades de gestão e aumentem os lucros.

No entanto, apesar dos benefícios que a atividade internacional possibilita, algumas barreiras se fazem presentes e desencorajam a prática. Leonidou (2004) indica que as barreiras

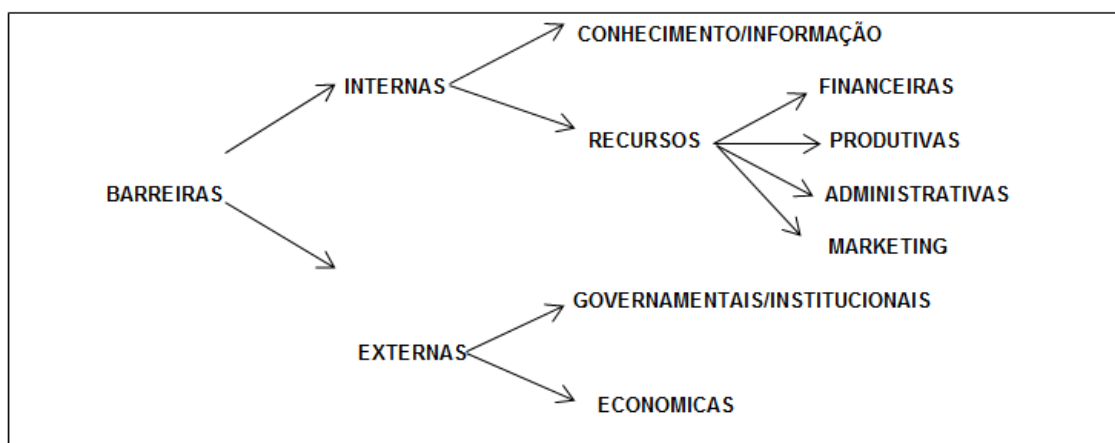
à exportação referem-se a todos os constrangimentos que dificultam a capacidade da empresa para iniciar, desenvolver e sustentar negócios nos mercados estrangeiros.

Suarez-Ortega (2003), ao investigar 286 firmas exportadoras e não-exportadoras da Espanha, constatou que os principais fatores que inibem a exportação seriam: conhecimento incipiente sobre exportação (dificuldades de planejamento, falta de informações), restrições de recursos internos (financeiro, produtivo, falta de pessoal capacitado e que possa dedicar tempo às atividades inerentes a administração) e barreiras exógenas (incerteza dos mercados, governo e concorrentes).

Leonidou (2004) lembra que, para identificar as barreiras à exportação, podem ser consultados três grupos de empresas: i. as que não exportam, mas tem potencial; ii.as que no momento exportam, mas que experimentam problemas durante as atividades e iii.as empresas que já exportaram, mas que abandonaram a prática. De acordo com o autor, as barreiras variam muito entre esses grupos de empresas, havendo necessidade de tratamento diferente de promoção de programas de exportação (LEONIDOU, 2004).

Para Leonidou (2004), as barreiras para a exportação podem ser classificadas como endógenas ou exógenas, sendo que as endógenas estão relacionadas com a capacidade e os recursos da empresa para a atuação internacional e no ambiente competitivo nacional e as exógenas são as encontradas no país de destino. As barreiras para exportação poderiam ser agrupadas da seguinte maneira:

Figura 4 - Classificação das barreiras de exportação.



Fonte: Adaptado de Leonidou (2004, p.283).

As barreiras internas, divididas em conhecimento e recursos estariam relacionadas às seguintes questões:

- Barreiras de conhecimento: a falta de informações sobre as oportunidades para produtos / serviços de uma empresa no exterior é uma das principais barreiras. A informação sobre os mercados estrangeiros é geralmente difícil e cara para se obter. Enquadram-se nessa categoria a pesquisa de mercado, a falta de conhecimento dos programas de assistência à exportação e incentivos públicos, bem como a linguagem e diferenças culturais.
- Barreiras de recursos: i.financeiros: falta de capital ou crédito para financiar as exportações e de financiamento para pesquisa de mercado; ii.produtivos: insuficiente capacidade de produção, o que impede uma empresa de dedicar parte da sua produção para mercados de exportação; iii.marketing: dificuldades em adaptar os produtos às exigências do mercado externo em termos de preferências dos clientes, condições de uso, e assim por diante, especialmente no caso de empresas que pretendem exportar para economias mais avançadas e precisam se adequar a determinados padrões; iv.administrativas: envolvem a capacidade de criar, manter, negociar e desenvolver relacionamentos adequados com os clientes nos mercados de exportação.

Em relação às barreiras externas, Leonidou (2004), apresenta que são aquelas decorrentes de incertezas nos mercados internacionais e que não podem ser controladas pelas empresas, sendo elas referentes às más condições econômicas do país e à falta de apoio do governo e incentivos para a exportação, sendo estes dois aspectos relacionados tanto ao ambiente doméstico como ao que se está realizando a negociação.

Suarez-Ortega (2003) indica que a importância relativa de cada tipo de barreira varia de acordo com o nível de desenvolvimento das exportações. Assim, para as empresas que não estão interessadas em exportação, barreiras de recurso têm escala mais significativa, enquanto que para as empresas que estão interessadas na exportação as barreiras de conhecimento são as mais evidentes e para os exportadores iniciais e experientes as barreiras processuais são as mais significativas.

Leonidou (2004) defende que entender os obstáculos à exportação é importante para gestores, formuladores de políticas públicas, professores de Administração e pesquisadores. Conhecendo esses obstáculos, os gestores podem tomar medidas de forma proativa para superar ou reduzir seu impacto, formuladores de políticas públicas podem identificar as áreas que podem controlar, professores de Administração podem implementar programas educacionais especiais e pesquisadores podem promover a construção de teorias no campo da exportação (LEONIDOU, 2004).

Em relação ao destino das exportações das PMEs brasileiras, tem-se que o continente americano foi o principal destino das exportações brasileiras, liderado pelos Estados Unidos, e seguido dos países da América do Sul, como Chile, Bolívia, Argentina, Paraguai e Uruguai, tanto para as pequenas como para as médias empresas. Após os países do continente americano, emergem países como Alemanha e Itália.

Tal constatação vai ao encontro dos argumentos contidos no conceito de distância psíquica, que defende que os países sem experiência na internacionalização optam pelo ingresso na arena internacional efetivando negócios com nações com as quais possuem certa aproximação cultural. Nesse sentido, nota-se que a maior parte das negociações ocorreu com países latinos, em que o idioma é similar, assim como os demais aspectos relacionados à cultura.

D'Angelo et al. (2013) apontam que não há consenso na literatura sobre a forma de medir o desempenho de exportação, podendo estar relacionado a velocidade de entrada no mercado estrangeiro, âmbito geográfico das atividades, proporção das vendas para o mercado internacional em relação ao ambiente doméstico ou número de mercados. Grandinetti e Mason (2012) elencam três vieses em que o desempenho exportador tem sido estudado: i. pelos recursos da firma; ii. pela padronização ou ajuste aos mercados estrangeiros e iii. pelas características da gestão.

Embora não haja um padrão para mensurar a *performance* das exportações, defende-se que deve haver uma cultura de exportação dentro dos países. Love e Roper (2015) fomentam essa cultura de exportação entre as PMEs e apontam que as barreiras para a exportação existem tanto para as pequenas e médias quanto para as grandes empresas.

Os autores destacam que as vantagens das grandes empresas para a internacionalização são predominantemente materiais, relacionadas à escala e disponibilidade de recursos especializados, enquanto que as PMEs possuem maior predisposição a assumirem riscos e flexibilidade de gestão (LOVE e ROPER, 2015). Nesse sentido, os recursos limitados das PMEs colocam-nas em uma posição de dependência em relação ao ambiente em que estão inseridas, e a disponibilidade e acessibilidade dos recursos externos seria o diferencial.

Em consonância com os autores, defende-se que o êxito das PMEs no mercado internacional estaria relacionado com o meio em que estão inseridas. Após verificar o cenário das exportações brasileiras, constatou-se que é bastante baixo o número de empresas que ingressam na internacionalização por meio da exportação, a maneira menos complexa de ingressar no exterior.

Essa reflexão encontra suporte nos dados já expostos, onde foi verificado que mais de 5 milhões de PMEs estão presentes no território brasileiro, porém, somando-se as pequenas e as

médias empresas tem-se apenas 11.928 que exportam, correspondendo a um percentual de cerca de 0,24%. Assim, nota-se que não há uma cultura de internacionalização consolidada no Brasil, embora haja um grande número de empresas registradas no país.

De fato, a existência de barreiras permeia a prática da internacionalização de PMEs no Brasil, dificultando e até mesmo impedindo seu exercício. Floriani e Fleury (2012) consideram que para a maioria das PMEs brasileiras, que operam em um país com 180 milhões de habitantes, com disponibilidade de recursos naturais e humanos e que falam o mesmo idioma, a internacionalização acaba se tornando um objetivo secundário.

Nesse viés, defende-se que para fomentar e fortalecer a prática da exportação nas empresas é importante a existência de políticas públicas de incentivo e apoio, bem como a agregação de estratégias que possibilitem um maior poder de barganha às PMEs. O estímulo à efetivação dos consórcios de exportação iria justamente ao encontro desses aspectos, pois se tratam de redes de empresas apoiadas pelo governo que visam dar suporte a todos os pontos que envolvem a internacionalização das empresas via exportação.

Para maior entendimento dessa questão, a seguir serão apresentadas as principais questões relacionadas à caracterização e funcionamento das redes de empresas e, em especial, aos consórcios de exportação.

## 2.3 REDES DE EMPRESAS

A palavra “rede” vem do latim “*rete*” e propõe a conectividade e a integração entre os elementos. Quando essa característica é trazida para o ambiente organizacional, com a denominação “rede de empresas”, concebe-se a ideia de coletivismo entre as firmas, que formam associações no intuito de juntas adquirirem conhecimentos, experiências e poder de barganha para obtenção de benefícios comuns.

Rosenfeld (1997, p. 9), de forma clara e objetiva, define que as redes de empresa são “atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros por meio, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas”. Trata-se de uma estratégia para o fortalecimento das empresas no contexto em que estão inseridas, e tem sido a ferramenta utilizada por firmas de diferentes portes e setores da economia.

Nesse sentido, Pitt et al. (2006) lembram que, como os mercados se tornaram cada vez mais globais, as empresas encontram-se lutando não apenas contra operadores do mercado local, mas também contra grandes e pequenos rivais ao redor do mundo. Devido a tal fato, os

autores destacam que as redes são um fator importante para as empresas sobreviverem e competirem, principalmente as de pequeno e médio porte.

Na mesma direção, Sirec e Bradac (2009) defendem que as condições de mercado têm forçado as empresas a se adaptar às mudanças, a fim de sobreviver, crescer e serem competitivas. É nesse sentido que as empresas optariam pela cooperação dentro de uma associação, pois como lembra Mtigwe (2006), tal processo facilita o acesso às fontes de informação e conhecimento de mercado, estimulando assim a obtenção de vantagens competitivas, já que de maneira isolada a empresa dispende tempo e custo mais elevados para adquiri-los.

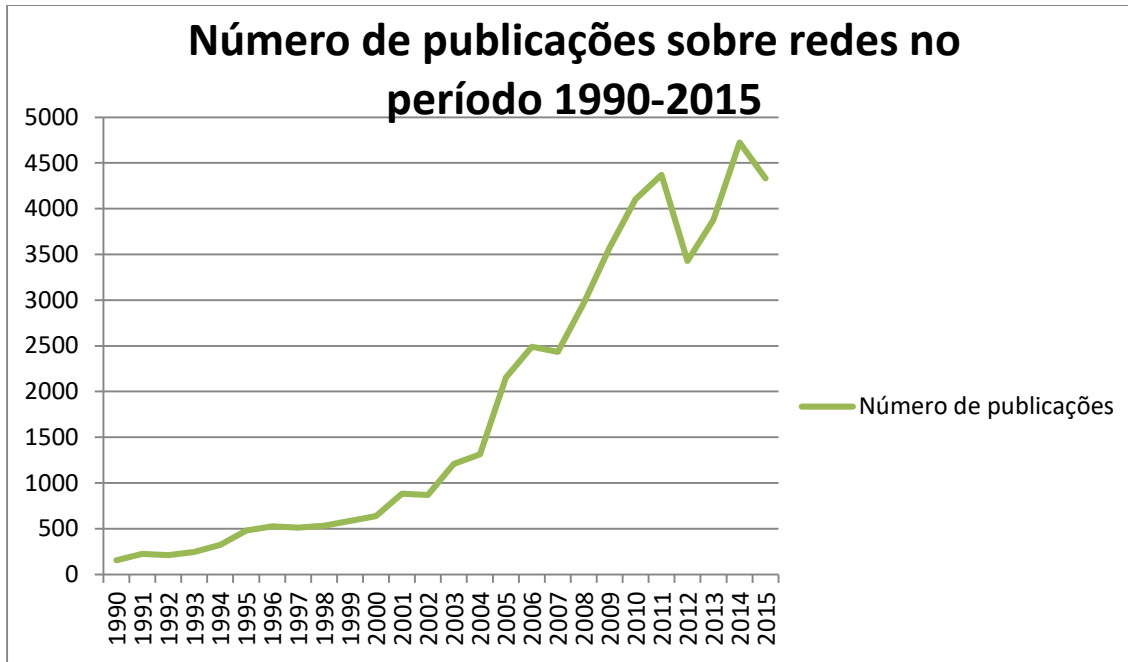
Gilmore et al. (2006) consideram que a decisão da empresa em entrar em uma rede ocorre quando os gestores/proprietários reconhecem a necessidade de utilizar seus recursos limitados de forma mais eficaz para competir com concorrentes cada vez mais poderosos. Em um estudo longitudinal realizado durante dois anos, os autores investigaram doze PMEs do Reino Unido que integravam redes de empresas e constataram sua eficácia mesmo em condições adversas, pois o período das investigações coincidiu com mudanças dinâmicas no país, resultantes do ingresso de empresas multinacionais no território.

Balestrin e Verschoore (2009, p.24) também indicam a sua constituição e descrevem-na no sentido de que “a organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem perda de autonomia e gestão”. Tais fatores, além de caracterizarem a rede de empresas são justamente os aspectos que as colocam como alvo da curiosidade de pesquisadores e empresários.

Hoang e Antoncic (2003) destacam que há cerca de 25 anos a pesquisa sobre redes começava a emergir como uma importante área de investigação na literatura acadêmica. Borgatti e Halgin (2011) concordam com essa afirmação, acrescentando que se trata de um campo que tem crescido consideravelmente na última década.

Analisando as pesquisas publicadas envolvendo redes, durante os anos de 1990 a 2015, foram constados 2.040.479 trabalhos, abrigados nas mais diversas áreas de conhecimento, como engenharia (842.838 trabalhos), ciências da computação (767.109 trabalhos) e matemática (209.070 trabalhos). Detendo-se nas pesquisas sobre redes na área de negócios e gestão, observou-se que há 47.161 estudos, sendo um campo que cresceu com o passar dos anos.

Gráfico 4 - Número de publicações sobre redes no período 1990-2015



Fonte: Dados da pesquisa

Shaw (2006) argumenta que, ainda que a pesquisa sobre redes tenha crescido, há lacunas significativas no conhecimento e compreensão em relação ao seu conteúdo, processos e dinâmica. No mesmo sentido, Street e Cameron (2007) apontam que os benefícios de participar de redes, como elas se desenvolvem, os fatores que as inibem e facilitam-nas são perguntas que têm sido estudadas por muitos anos, mas as respostas não foram vistas em uma forma inclusiva e abrangente.

Barkir e Smith (2002) chamam atenção ao fato de que se tornar parceiro em uma rede, muitas vezes está condicionado à forma como a empresa pode contribuir para a parceria. Como a rede busca unir as potencialidades dos membros integrantes para adquirir fortalecimento, todos os membros devem colaborar dentro do grupo, caso contrário a eficiência da união será afetada.

Rawlings (2011) destaca que as redes de empresas são compostas por nós (ligações), que se reforçam mutuamente e encorajam a conformidade dentro do grupo. Nesse sentido, quanto mais os membros estiverem dispostos a colaborar dentro do grupo e essas ações foram eficazes, mais a rede ficará fortalecida.

Em uma pesquisa bibliométrica que investigou 218 *papers* sobre redes de empresas publicados entre os anos de 1998 e 2002, Street e Cameron (2007) constataram que os antecedentes ao processo de relacionamento envolvem:



- Características individuais: como o auto-interesse do empresário e a influência dos funcionários;
- Características organizacionais: exame das características da empresa, bem como das empresas parceiras;
- Características de relacionamento: força da relação, tamanho da rede, estrutura da rede, tipo de relacionamento e confiança e
- Características ambientais: impactos do governo, sociedade e economia na formação e gerenciamento contínuo das relações externas.

Na tentativa de elaborar um modelo apto a explicar o processo de desenvolvimento da rede durante as atividades e os impactos sobre os resultados empresariais, Hoang e Antoncic (2003) destacam que os elementos-chave da rede de empresas dizem respeito à forma de governança, estrutura e relacionamento entre os membros.

Nesse sentido, a governança estaria relacionada ao poder exercido na administração dos recursos. Sobre isso, Barkir e Smith (2002) colocam que a própria atividade de rede leva ao desenvolvimento de um contexto normativo que constitui um mecanismo de governança, fundada no conhecimento e valores comuns, que torna o comportamento dos membros mais confiável e previsível.

Hoang e Antoncic (2003) lembram que a confiança entre parceiros é frequentemente citada como um elemento crítico dentro da rede e aumenta a qualidade dos fluxos de informações. Pitt *et al* (2006) consideram que a falta de confiança entre os indivíduos do grupo ocasiona os chamados "buracos estruturais", que enfraqueceriam os nós da rede.

A existência de buracos estruturais daria margem ao surgimento de "jogadores centrais" dentro da rede, que são as empresas componentes do grupo com maior poder de barganha do que os demais e, muitas vezes, têm maior controle dos fluxos de informação para explorarem as oportunidades de lucro (PITT et al. 2006). A ocorrência desse fato não seria condizente com aquilo que uma rede genuína propõe, já que um dos preceitos fundamentais é a igualdade de informações e demais recursos que a associação pode proporcionar.

Street e Cameron (2007) lembram que, embora exista um debate considerável sobre os riscos e benefícios da construção de relações com outras organizações para fins comerciais, poucos discordam que a formação e gestão externa de relacionamentos é uma estratégia importante para o desenvolvimento dos novos negócios. Um dos pontos que comprova a visão que a rede está vinculada à estratégia para o alcance de resultados é o fato de ela ser usada para

descrever uma variedade de interações de empresas, incluindo uma diversidade de relações de colaboração (SHAW, 2006).

Nesse sentido, torna-se válido observar alguns dos principais conceitos que englobam as redes de empresas:

Quadro 34 - Glossário referente às redes de empresas

REDE	DESCRIÇÃO
Pólo	Concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos;
<i>Cluster</i>	Pólo consolidado, onde há forte interação entre as empresas, comportando entidades de suporte privadas e governamentais.
Cadeia Produtiva	Engloba as empresas das diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente ligada a um <i>cluster</i> .
Sistema Produtivo Local	Região fortemente estruturada, contendo um ou mais <i>clusters</i> , com um planejamento territorial de alta interação público-privada,
Distritos Industriais	Tratam-se de <i>clusters</i> maduros, que desenvolveram suas potencialidades por meio da eficiência coletiva.
Consórcio de exportação	União de PMEs que visam adquirir poder de barganha para a exportação dos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme exposto, Berri (2012) coloca que o ponto chave para a existência das redes de empresas é que se deve trabalhar em união para conseguir sobreviver em um mercado competitivo, já que são poucas as empresas (principalmente as de pequeno porte) que podem concorrer com os novos “gigantes” dos países em desenvolvimento, como China e Índia.

Balestrin e Vargas (2003) salientam que com a formação de redes torna-se mais viável a aprendizagem coletiva, o alcance das economias de escala, o aumento do poder de barganha das empresas associadas, a ampliação do mercado, a redução dos custos de transação e o fomento ao processo de inovação. Johanson e Vahlne (2003) chamam a atenção ao fato de as redes permitirem aprendizagem, desenvolverem novas relações e fornecerem às empresas uma plataforma para entrar em outros mercados.

Considerando o lócus do presente estudo, refere-se que a Itália é conhecida mundialmente pela quantidade numerosa de redes de empresas no seu território, representadas por meio dos variados contextos. O *InfoCamere* (2013), departamento de tecnologia das Câmaras de Comércio Italianas, salienta o “boom das redes de empresas” na Itália, enfatizando os consórcios de exportação.

De acordo com o departamento, o crescimento do número de redes de empresas foi uma resposta estratégica das firmas de pequeno e médio porte para sobreviverem à crise italiana do último século, e tem sido eficaz não apenas para o ambiente doméstico, mas também para obter retorno financeiro satisfatório com a exportação de mercadorias.

Balestrin e Vargas (2004) lembram que as redes são agrupadas em diferentes tipologias, de acordo com seus elos gerenciais, sendo apresentadas no Quadro 7:

Quadro 5 - Paralelo referente às tipologias das redes de empresas

DIMENSÃO	TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
HIERARQUIA	Rede vertical	Possui clara estrutura hierárquica. As relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, sendo que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa.
CONIVÊNCIA	Rede informal	Permite encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.), portadores de preocupações semelhantes. São formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; elas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.
COOPERAÇÃO	Rede horizontal	Cada empresa guarda sua independência na busca por objetivos comuns. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio.
CONTRATO	Rede formal	Redes formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Balestrin e Vargas (2004); Marcon e Moinet (2000)

A complexidade das redes horizontais deve-se ao desafio de as empresas concorrentes conseguirem dominar o forte instinto de competição para cooperar com firmas que disputam o mesmo nicho de mercado. Esse fenômeno é definido na literatura como coopetição e, segundo Brandenburger e Nalebuff (1995), emergiu a partir da ideia de que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo.

Para os autores, a coopetição “é a relação diádica e paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em alguma atividade, como em uma aliança estratégica, e ao mesmo tempo

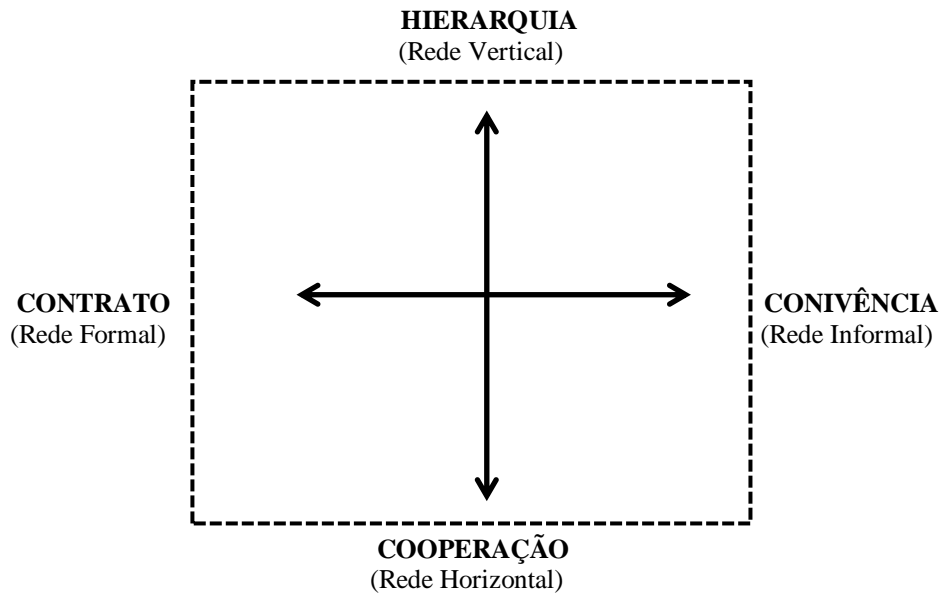
competem uns com os outros em outras atividades” (BENGTSSON e KOCK, 2000 p. 413). Os autores destacam que para que um empreendimento tenha bom desempenho, não é preciso que outros obtenham desempenho deficiente, e por meio da coopetição seria possível adquirir mais força competitiva para enfrentar as exigências do mercado (BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1995).

Segundo Das Neves et al. (2011), o processo de coopetição se forma nas redes horizontais de PMEs a partir da presença de elementos característicos das estratégias de cooperação e competição. Após analisar as bases teóricas acerca da coopetição, os autores elencaram os seguintes elementos-chaves para a formação do processo de coopetição: (i) confiança e reciprocidade; (ii) complementaridade e comprometimento; (iii) troca de experiências e aprendizagem; (iv) histórico e identidade; (v) adaptabilidade e alinhamento; (vi) interdependência e igualdade; (vii) incompatibilidade e conflitos; (viii) concorrência e rivalidade; (ix) controle e padronização; (x) desempenho individual e coletivo; e (xi) independência e autonomia.

Contudo, os autores apontam que a identificação dos elementos-chaves da coopetição nas redes é ainda uma área em desenvolvimento, visto que relativamente poucos trabalhos abordam este tema, e estes se detêm mais especificamente na influência que o processo de coopetição pode ter na competitividade das redes (DAS NEVES et al., 2011).

Balestrin e Vargas (2004) adaptaram o gráfico criado por Marcon e Moinet (2000), que indica, a partir de quatro quadrantes, as dimensões nas quais as redes se encontram estruturadas (Figura 5):

Figura 5 - Mapa de orientação conceitual



Fonte: Balestrin e Vargas (2004, p.207).

Os consórcios de exportação, temática do presente estudo, estariam localizados no terceiro quadrante do Mapa de Orientação Conceitual, exposto na Figura 2, dispostos entre a tipologia de contrato (rede formal) e de cooperação (rede horizontal), pois se tratam de empresas que guardam a sua independência na busca de objetivos comuns, e são regidas por meio de um contrato formal que estabelece as diretrizes de conduta dos membros.

É válido salientar o apontamento de Borgatti e Halgin (2011), de que os acordos cooperativos não estão isentos de riscos, uma vez que, intrínseco a todos, coexistem a natureza cooperativa e competitiva dos relacionamentos. Nesse sentido, a cooperação contrapõe-se às forças de desintegração, à fragmentação e à cultura de separação, pois conforme já exposto, fomenta a confiança e união dentro do grupo.

Assim, conhecendo os principais fatores inerentes à concepção e funcionamento das redes de empresas, além do panorama das PMEs e das exportações brasileiras, a presente pesquisa defende que o enlaçamento entre essas três temáticas pode ser um caminho frutífero nos eixos de gestão e negócios internacionais.

Conforme exposto, a sobrevivência e a competitividade das PMEs é um ponto bastante delicado, pois tais empresas enfrentam inúmeros obstáculos que desafiam a sua sustentabilidade. Tratando-se do ambiente internacional, os desafios tomam uma proporção ainda maior, pois a expansão das atividades para o território estrangeiro carrega a necessidade de maiores investimentos e conhecimentos por parte da empresa.

Considerando a grande representatividade de PMEs no Brasil e o número restrito de empresas que praticam a exportação, defende-se que há um grande potencial de internacionalização a ser explorado. Contudo, tendo em vista as fragilidades de uma PME perante o mercado, devem ser buscadas alternativas estratégicas que ofereçam o suporte adequado para que essas empresas possam se inserir de forma eficiente na atividade internacional.

Como declara Mitgwe (2006, p.15), "as redes são um mecanismo de transição que permita a rápida internacionalização". Nessa concepção, o presente estudo tem como objeto de análise os consórcios de exportação, que se tratam de redes onde pequenas e médias empresas agrupam-se no intuito de, juntas, explorarem os benefícios da internacionalização por meio da exportação de produtos.

Buscando oferecer maior entendimento acerca dos consórcios de exportação, a seguir serão apresentadas as principais características a eles vinculadas.

### **2.3.1 Consórcios de exportação**

O cerne de uma rede de empresas é a união das firmas na busca de objetivos comuns, preconizada pela troca de experiências, informações e poder de barganha perante a concorrência. Quando o objetivo comum às empresas é a inserção no mercado internacional por meio da exportação de produtos, a rede pode ser designada um consórcio de exportação.

De acordo com a UNIDO (2009), os consórcios de exportação constituem um dos tipos de rede que são menos estudados, representando uma lacuna, visto que são um atraente meio de superar algumas das barreiras que tornam a internacionalização difícil ou impossível para muitas empresas. Os consórcios seriam a forma mais indicada para as empresas de pequeno e médio porte que desejam iniciar as atividades de internacionalização ou aumentar o volume de exportações.

O *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe* – SELA, na publicação “*Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES*” aponta que a literatura universal define os consórcios de exportação de diversas maneiras, mas sempre com um objetivo norteador, que é a união das empresas para inserção no mercado internacional.

A UNIDO - *United Nations Industrial Development Organization*, agência especializada das Nações Unidas que promove o desenvolvimento industrial para a redução da pobreza, globalização inclusiva e sustentabilidade ambiental (UNIDO, 2016), desenvolveu "A

*guide to export consortia*", considerado o mais completo manual sobre consórcios de exportação e os define como "uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover os produtos dos membros no exterior e facilitar a exportação desses produtos" (UNIDO, 2003 p.3).

A formação de consórcios de exportação pode ser vista como uma válida estratégia às empresas de pequeno e médio porte, já que elas muitas vezes não dispõem de capital, tecnologias, conhecimentos, marca forte e departamento de negócios internacionais para se preparem e enfrentarem a globalização dos mercados. Nesse sentido, Antoldi et al. (2013) indicam que o consórcio de exportação baseia-se no desenvolvimento, transferência e utilização de recursos e competências.

A UNIDO (2009, p.16) aponta que, vis-à-vis a outros tipos de redes, os consórcios são vantajosos pelas seguintes razões:

- Exigem relativamente pouco investimento financeiro;
- Não são caros em termos de capital humano;
- São suficientemente flexíveis (o que significa que os parceiros ainda podem decidir e fazer muitas ações de forma independente);

Os consórcios de exportação surgiram com a finalidade de compensar as limitações associadas às empresas de pequeno porte no processo de internacionalização, atuando como estratégia em economias de escala, diversificação do risco e da promoção de iniciativas de penetração no mercado internacional (CONFINDUSTRIA, 2014). Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam que, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual, e ainda assim ela não está livre de, a qualquer momento, ser surpreendida pela concorrência internacional em seu tradicional mercado.

De acordo com a UNIDO (2003), um consórcio de exportação pode ser visto como um meio formal de cooperação estratégica de longo prazo entre as empresas, atuando como prestador de serviços especializados ao facilitar o acesso aos mercados estrangeiros. Para o consórcio funcionar de forma eficiente, as empresas associadas devem perceber que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, a fim de acessar os principais mercados e tecnologia de ponta (UNIDO 2003, p. 3).

Mazzuchini (1999) aponta que a palavra “consórcio” advém do latim *consortium*, que se refere àquele que partilha e é companheiro. É uma válida designação para a prática, já que nos consórcios de exportação as empresas que muitas vezes concorrem no mercado interno

tornam-se aliadas no processo de internacionalização, dividindo custos, riscos, dissipando aprendizagem e lutando, juntas, para a realização de um objetivo comum.

De acordo com a UNIDO (2003), por meio da cooperação dentro de um consórcio de exportação os membros associados podem usufruir dos seguintes benefícios:

- Risco reduzido: devido ao maior acesso às informações sobre os mercados estrangeiros;
- Melhoria da rentabilidade: dentro de consórcios de exportação, os membros compartilham os custos administrativos e de promoção e, assim, evitam as despesas de constituir o seu próprio departamento de exportação;
- Ganhos de eficiência: a cooperação entre as empresas de um consórcio auxiliam a superar os desafios decorrentes de seu pequeno tamanho e explorar economias de escala, que seriam difíceis de forma individual;
- Acumulação de conhecimento: um dos benefícios mais importantes de consórcios de exportação está ligada ao acúmulo de *know-how*, visto que os membros podem trocar conhecimentos em diversas áreas, tais como sobre a forma de negociar com os bancos ou sobre como implementar certas normas técnicas.

Casarotto Filho e Pires (2001) salientam que os consórcios de exportação merecem destaque, pois eles estimulam o aprimoramento permanente de funções como qualidade, tecnologia e logística. De acordo com Antoldi et al. (2013), a participação em consórcios é importante não só para adquirir recursos intangíveis, mas também para a empresa se tornar mais competitiva no próprio ambiente doméstico.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem, as empresas de pequeno e médio porte estão vendo nos consórcios de exportação um meio para também se fortalecerem e melhor atenderem a demanda mundial (MARQUES, 2002). Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que os consórcios são mecanismos essenciais à competitividade global e têm sido de extrema importância na aquisição de vantagens competitivas para as PMEs no processo de internacionalização.

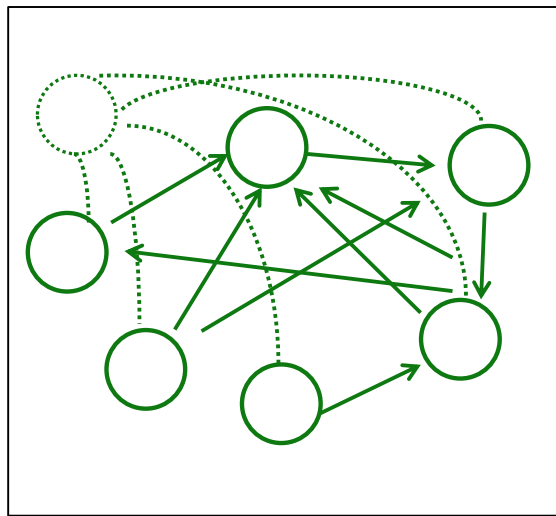
A UNIDO (2003) lembra que cada membro do consórcio mantém sua autonomia financeira, jurídica e de gestão, agrupando-se em uma entidade legal separada, que não implica a perda de identidade de algum associado. Este aspecto constitui a principal diferença entre os consórcios e outro tipo de aliança.



Marques (2002) explica que no consórcio de exportação é criada uma empresa virtual, com nome fantasia, congregando grupos de firmas que fabricam e comercializam produtos similares, de forma que as decisões estratégicas referentes à exploração do mercado internacional sejam tomadas em conjunto. A empresa virtual criada é geralmente uma pessoa jurídica, que fica responsável por administrar o consórcio e verificar os direitos e obrigações dos membros, procurando satisfazer os objetivos de todos.

A estrutura de um consórcio de exportação pode ser visualizada por meio da Figura 6.

Figura 6 - Estrutura do consórcio de exportação



Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

As linhas tracejadas correspondem à empresa virtual formulada em um consórcio, que representa todas as firmas associadas e é dirigida por um gestor, responsável por administrar o consórcio, garantindo a conformidade das ações, organizando e presidindo reuniões e buscando esforços para proporcionar eficiência ao grupo. A empresa virtual não tem fins lucrativos e recebe um nome fantasia, constituindo-se na marca comum que representará o grupo no exterior.

A UNIDO (2003) destaca que o gestor do consórcio tem a incumbência das ações diárias do grupo, devendo nunca favorecer determinada empresa com informações ou meios privilegiados. O gestor seria um dos principais determinantes do sucesso de um consórcio de exportação, visto que a maioria dos consórcios que falharam foi devido à má administração (UNIDO, 2003 p. 32).

Nesse caminho, as linhas sólidas da figura são referentes às firmas-membros do consórcio, que dentro da rede constituída passam a trabalhar de forma conjunta para

desenvolverem a exportação de seus produtos, ainda que permaneçam como concorrentes no mercado doméstico. A UNIDO (2003) destaca que as operações de um consórcio são muito influenciadas pelas empresas integrantes, sendo critérios fundamentais a determinação em desenvolver mercados estrangeiros e a disposição à cooperação.

Para o desempenho satisfatório de um consórcio seria ainda preponderante que as empresas estejam cientes do fato que a adesão requer um compromisso extra não apenas na forma de recursos financeiros, mas em termos de tempo e ações. Nesse viés, a UNIDO (2003, p.34) lembra que “sem a participação contínua e ativa no processo de tomada de decisão do grupo, o consórcio não pode funcionar de forma eficaz e oferecer os serviços mais úteis para seus usuários”.

É válido ressaltar que a maioria dos consórcios permite que novos membros ingressem no decorrer do tempo, e geralmente é realizada uma Assembleia Geral, reunindo todas as empresas que tenham cumprido suas obrigações fiscais com o consórcio, para a aprovação (ou desaprovação) de outro integrante.

Por meio de uma taxa de adesão, o consórcio reúne recursos para desenvolver atividades e, de acordo com Casarotto e Pires (2001) isso é importante porque o acompanhamento e a análise das tendências mundiais são muito complexos e dispendiosos para serem realizadas individualmente pelas empresas, Assim, em união, as empresas realizam pesquisas de mercado, campanhas de marketing setorial, buscam empréstimos financeiros ao grupo, participam de feiras nacionais e internacionais, atendem a demanda internacional, trazem consultores para sanar dúvidas ou problemas e formulam projetos que permitam melhor inserção no mercado estrangeiro.

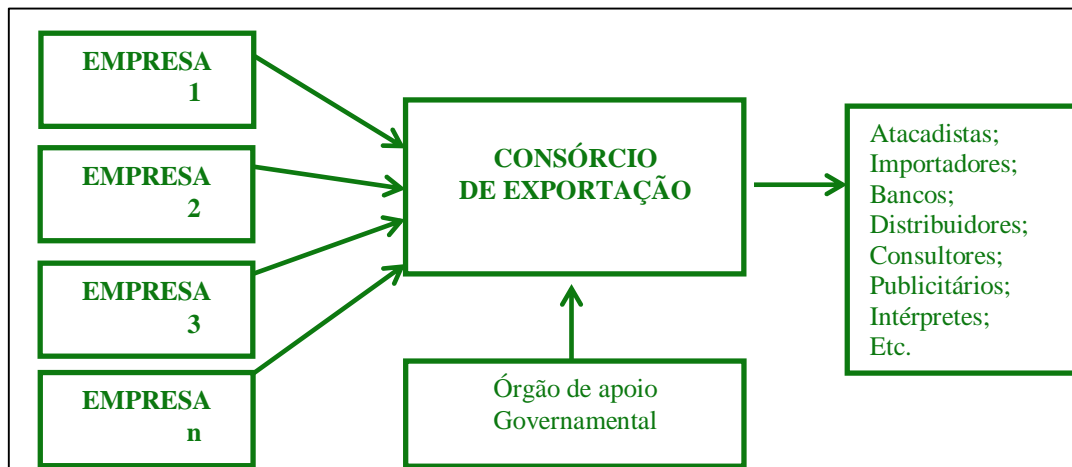
Ainda nesse sentido, tem-se que por meio de *workshops*, cursos de formação, pesquisas, atividades relacionadas e compras coletivas de equipamentos, os consórcios podem contribuir significativamente para a valorização dos recursos técnicos e humanos que levam a aumentos consideráveis de produtividade das firmas membro e, portanto, a competitividade (UNIDO, 2003). A quantidade de serviços de um consórcio é capaz de oferecer depende fundamentalmente do número de membros que abriga, sendo que para garantir que o consórcio oferecerá os serviços que seus membros esperam, um diálogo constante entre a gestão do consórcio e das firmas é essencial.

De acordo com a UNIDO (2003), um dos serviços mais importantes que os consórcios de exportação podem fornecer é a organização à participação das firmas membro em exposições e feiras industriais no exterior, devido às complexidades envolvidas na participação. Evers e Knight (2008, p.545) definem as feiras como “eventos que reúnem, em um único local, um

grupo de fornecedores que montam exposições físicas de seus produtos”, e em pesquisa com 37 empresas que participaram de feiras promovidas pelas redes de empresas em que estavam associadas, verificaram sua eficiência no desenvolvimento internacional.

Basicamente, a composição dos consórcios de exportação pode ser descrita a partir da Figura 7.

Figura 7 - Composição dos consórcios de exportação



Fonte: adaptado de Barbieri (2006)

De acordo com a UNIDO (2009), fatores como escopo, objetivos, os setores envolvidos, tipos de relações entre as firmas-membro, localização dos parceiros, tamanho e número de parceiros, região de destino e temporalidade dos consórcios de exportação são fatores relevantes a serem observados. Há diferentes tipos de consórcios, que são classificados pelos fatores apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação dos consórcios de exportação

FATOR	TIPO DE CONSÓRCIO
Escopo e objetivos	Consórcio promocional ou de vendas
Setores envolvidos	Consórcio unisetorial ou plurissetorial
Relacionamento entre os membros	Consórcio entre concorrentes ou não concorrentes
Localização dos membros	Consórcio regional ou multiregional
Tamanho e número de parceiros	Consórcio simples ou complexo
Mercado-alvo	O consórcio visa mercados específicos ou tem interesse global
Temporalidade	Consórcio de curto ou longo tempo
Estrutura de propriedade	Consórcios privados ou públicos

Fonte: UNIDO (2009, p. 19).

A UNIDO (2003) aponta que a criação de uma estrutura coletiva que agrupa várias PMEs não é uma tarefa fácil, havendo uma série de obstáculos, sendo as fases iniciais extremamente delicadas. Os desafios mais frequentemente encontrados referem-se à superação do individualismo dos empresários, bem como as dúvidas e incertezas em relação ao resultado de iniciativas conjuntas, já que muitas vezes é difícil convencer as empresas e as instituições de apoio dos benefícios do trabalho em grupo, especialmente quando uma cultura de cooperação entre empresas não existe.

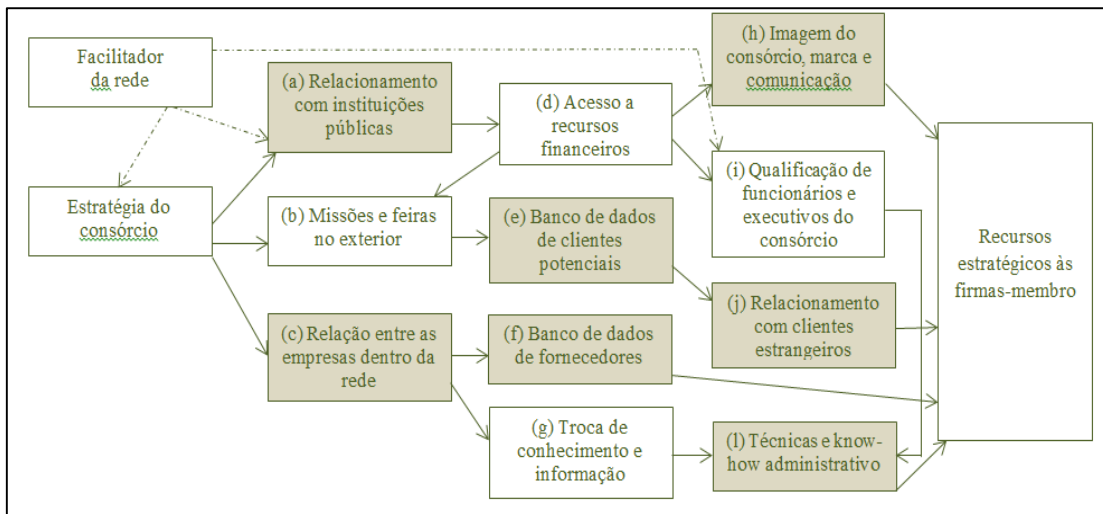
Em consonância, a SELA (2015) indica que as principais dificuldades na concretização e desenvolvimento de consórcios é no plano das relações humanas, estando a eficácia dessa estratégia bastante relacionada com as características dos empresários e relacionadas a cooperação em detrimento do individualismo. De acordo com a UNIDO (2009), quanto maior o número de empresas em um consórcio, mais difícil será encontrar um objetivo comum e gerenciar o grupo.

Bekerman et al. (2013), ao analisarem 36 consórcios de exportação argentinos, identificaram esses entraves, porém, ressaltam que contornados os obstáculos, principalmente por meio do apoio dos programas governamentais de fomento do país, os consórcios se mostraram alternativas válidas para o aumento do volume de produtos exportados.

Antoldi et al. (2013), ao realizarem um estudo de caso em profundidade com 9 consórcios de exportação que estavam localizados no Marrocos (3 consórcios), Peru (4 consórcios), Tunísia (1 consórcio) e Uruguai (1 consórcio) constataram que os consórcios foram elementos essenciais para a exportação de mercadorias das PMEs e na obtenção de recursos intangíveis para as empresas.

Os autores realizaram a pesquisa com os gestores de cada consórcio e com os gestores das 56 empresas que os integravam, identificando o papel preponderante dos consórcios na aquisição de informações, relacionamentos (principalmente com instituições nacionais), *know-how* e reputação, principalmente pelo fato de dois consórcios terem obtido uma importante certificação ambiental. A partir da análise empírica, os autores visualizaram um padrão de funcionamento dos consórcios para aquisição de recursos.

Figura 8 - Obtenção de recursos estratégicos no consórcio de exportação



Fonte: Antoldi et al. (2013, p. 576)

O desenvolvimento de relações com instituições públicas do país (a) seria fundamental não só para construir uma estratégia de apoio, mas também porque permite adquirir recursos financeiros (d) que, geralmente, representam uma importante fonte de financiamento público para o desenvolvimento internacional de firmas-membro. Nos casos estudados, os autores observaram que esta fonte co-financiava mais de 50% dos custos de todos os projetos do consórcio. Os recursos financeiros são necessários para as PMEs para: desenvolver uma política de imagem consórcio, marca e comunicação eficaz (h); realizar programas de formação para executivos e funcionários das empresas (I); e assim, desenvolver *know-how* técnico e de gestão dentro do consórcio (l).

Esses recursos financeiros são utilizados pelo consórcio para financiar (ou co-financiar) as missões dos empresários ou gerentes de vendas para o mercado externo e a participação em feiras comerciais no exterior (b). A participação de missões e feiras no exterior alimenta o banco de dados de informações sobre potenciais novos clientes para as firmas-membro (e), que é um recurso estratégico para os consórcios de exportação, bem como a consequente geração de contatos de negócios e as relações com clientes estrangeiros (j) e banco de dados de fornecedores (f). O conhecimento de mercado e os contatos de negócios estão entre as mais valiosas realizações para os planos de desenvolvimento de um consórcio de exportação.

Finalmente, o investimento de consórcios de exportação no desenvolvimento de relacionamentos visa não apenas os atores externos, mas também reforça a colaboração entre as empresas (c) que constituem a rede estratégica. Nos casos analisados, percebeu-se entre os membros uma profunda troca de conhecimentos e de informações (g) que, na sua por sua vez,

promove a aquisição e disseminação de *know-how* técnico e gerencial (1). As caixas cinzas mostram a gama de recursos que resultam os recursos intangíveis no conjunto final às nível firmas-membro.

Antoldi et al. (2013) defendem que em um consórcio de exportação os recursos estratégicos vêm de três ações básicas, que podem ser consideradas como marcos da estratégia de exportação consórcio:

- 1.Desenvolvimento de relações com instituições nacionais;
- 2.Organização de missões e feiras no exterior;
- 3.Colaboração entre as firmas-membro dentro da rede.

A UNIDO (2003) aponta que a fase de concepção e criação de um consórcio é a mais decisiva na trajetória de um consórcio, visto que são tomadas as decisões que determinam a viabilidade e o sucesso do grupo. Três princípios básicos desempenhariam uma base concreta para essa fase inicial:

1. Objetivos claros: irão determinar as atividades enunciadas no plano de negócios, a escolha da forma jurídica a ser adotada e a contribuição financeira de cada membro. O sucesso das primeiras atividades conjuntas é fundamental para a continuidade do projeto e o atingimento dessas metas preparar os membros para futuras atividades conjuntas;
2. Consenso: um dos principais fatores que determina o sucesso de um consórcio, estando vinculado à confiança entre os membros. Antes de estipularem metas ambiciosas, os integrantes devem conhecer uns aos outros, bem como suas necessidades e as expectativas, sendo importante a realização de visitas a cada uma das empresas, reuniões de grupo, oficinas e viagens.
3. Fator tempo: os membros potenciais devem reconhecer que a criação de um consórcio de sucesso e colher seus benefícios leva tempo. A experiência mostra que a criação de um consórcio normalmente leva entre seis a doze de meses de preparação (em alguns casos até mais), desde as conversas iniciais entre as partes interessadas. Os empresários devem ter ciência que ganhos imediatos dificilmente serão possíveis.

As regras para formação de consórcios de exportação podem variar de país a país, no entanto as instruções da SELA (2015) estão adequadas para a maioria dos contextos:

- Identificar e selecionar as empresas que irão se associar;
- Aceitação dos princípios básicos que nortearão a rede;
- Identificar os produtos que serão exportados;

- Constituição legal do consórcio, que corresponde à constituição da personalidade jurídica;
- Desenvolvimento de um plano operacional e financeiro.

De acordo com a UNIDO (2009), a criação de um consórcio de exportação é uma tarefa complexa, pois devido a falta de conhecimento e de quadros regulamentares fracos, muitas vezes não há êxito nos países em desenvolvimento. Ainda, outro ponto bastante relevante seria a capacitação para as instituições públicas que promovem ou regulam os consórcios e dos responsáveis por sua gestão, que funcionam como articuladores nos projetos cooperativos.

A respeito de sua origem, sabe-se que os consórcios de exportação foram originados na Itália, e sua notoriedade pelo mundo tem relação com o chamado “Milagre Italiano”, período em que o país saiu de uma grande crise, resultante do pós-guerra, e tornou-se uma grande potência. Em relação ao contexto italiano no momento da popularização dos consórcios, Maranhá (2007) lembra que no período o mercado estava em tempo de paz, com grande desenvolvimento das indústrias e das multinacionais, bem como outras circunstâncias que direcionaram e atribuíram ao consórcio a característica e o escopo principal de instrumento de cooperação entre empresas.

O período do Milagre Italiano é conhecido no país como *Sorpasso*, que significa ultrapassagem, já que a Itália acelerou seu desenvolvimento científico e tecnológico, auxiliado pelo aumento dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento - P&D e pela aprovação de uma legislação de apoio e incentivo à pesquisa, em parcerias com universidades e instituições privadas. O *Sorpasso* foi marcado pela reestruturação da economia italiana, fazendo com que o país ultrapassasse o Produto Interno Bruto-PIB de outras economias europeias, consideradas exemplares.

O primeiro consórcio de exportação foi formado por produtores de calçados do norte da Itália, que concorriam muito entre si e tinham o mercado americano como maior consumidor. Chiumento (2007) destaca que eram os americanos que fixavam os preços, prazos e condições de pagamento e, ainda, os calçados eram comercializados com a marca dos distribuidores americanos, com preços consideravelmente mais altos aos que foram comprados.

Insatisfeitos, porém conscientes de suas fragilidades para reverterem esse cenário de forma individual, os fabricantes de calçados decidiram se agrupar para conseguirem uma boa *performance* no mercado internacional. O resultado foi satisfatório, com aumento das vendas, ascensão de uma marca forte e, com o passar do tempo outras empresas foram ingressando no consórcio, além de novos consórcios serem formados por empresas de variados segmentos.

Em relação aos consórcios italianos, Maranh (2007) aponta que, após a sua popularização na década de 1970, eles passaram a ser definidos como meio de recíproca colaboração entre empresas para reagir à estrutura agressiva do mercado, como forma de ganhar competitividade e, principalmente, um meio de sobrevivência. A autora destaca que a constituição de um consórcio de exportação deve ser feita de acordo com o artigo 2603 do Código Civil Italiano e que bastam duas empresas interessadas para poder dar início à formação da rede.

Em acordo com o que foi anteriormente apontado, Machado e Branco (2004) destacam que a vinculação de órgãos governamentais de apoio aos consórcios de exportação os tornaram mais popularizados, fato que ocorreu no Brasil em 1997 e na Itália, que serviu de inspiração aos consórcios brasileiros, na década de 1970. No Brasil, o órgão governamental de apoio direto aos consórcios era a Agência de Promoção à Exportação e Investimentos do Brasil - APEX Brasil, sendo sua incumbência proporcionar suporte às pequenas e médias empresas na obtenção e manutenção de sua competitividade no mercado internacional.

A APEX-Brasil foi fundada em 1997 como a Agência de Promoção às Exportações, tendo estrutura de trabalho atrelada ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE e no ano de 2003, por meio de um decreto presidencial e Lei Federal, tornou-se um serviço social independente, passando a ser denominada Agência de Promoção às Exportações e Investimentos.

A APEX BRASIL tem como papel realizar ações diversificadas de promoção comercial, visando promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil (APEX, 2016).

Verificando o panorama italiano relacionado a consórcios, tem-se que no país há dois órgãos governamentais de apoio direto: a *Federazione Italiana fra i Consorzi per l'internazionalizzazione*-FEDEREXPORT e a *Federazione tra i Consorzi di Garanzia Collettiva dei Fidi*-FEDERCONFIDI, sendo que o primeiro é o de maior destaque, tanto na Itália como em nível mundial. Há, inclusive, um programa da Organização das Nações Unidas - ONU em parceria com a FEDEREXPORT para promover o modelo de consórcios de exportação nos países em desenvolvimento (ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE GROSSETO, 2014).



A FEDEREXPORT atua na Itália desde 1974 na difusão da internacionalização dos produtos e serviços das pequenas e médias empresas, além de apoiá-las para estarem presentes no mercado internacional. Trata-se de um órgão sem fins lucrativos, apoiados pelos seguintes objetivos:

- Apoiar a criação e desenvolvimento de consórcios, redes, distritos e agregações para internacionalização das pequenas e médias empresas;
- Promover a coordenação das atividades dos membros e a melhoria de suas técnicas operacionais a tomar todas as iniciativas adequadas para o propósito de aumentar a participação das pequenas empresas no processo de internacionalização;
- Auxiliar os associados a lidar no exterior com instituições, autoridades, organismos públicos e privados;
- Identificar objetivos comuns à internacionalização de pequenas e médias empresas, bem como oportunidades para colaboração e parceria com instituições internacionais.

Na Itália, tem-se também a Lei Minocci como forma de apoio do governo aos consórcios de exportação, que garante auxílio financeiro à rede nos primeiros cinco anos de execução das atividades. A maioria dos consórcios italianos existe há décadas, tais como o *Consorzio Esportatori Piacentini*, cuja constituição foi em 1968, o *COMAC-Consorzio Componenti Macchine*, criado em 1980, o *Consorzio di Industrie per l'Esportazione*, que existe há 26 anos, entre outros.

Bekerman et al. (2015) lembram que um ponto que favorece o desenvolvimento dos consórcios de exportação italianos é o fato de existir no país um sistema financeiro completo, capaz de oferecer muitas opções de crédito. De acordo com CASAROTTO e PIRES (2001), o sistema de cooperativas de garantia de crédito opera como facilitador nos financiamentos as pequenas empresas, enquanto que no Brasil os financiamentos em longo prazo dependem do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, o que gera altos custos operacionais.

Na Itália, os consórcios criam Cooperativas de Garantia de Crédito, cujo objetivo é intermediar e garantir o crédito, conseguindo, em associações com outras cooperativas, barganhar junto aos bancos as condições dos financiamentos para seus associados.

Maranha (2007) lembra que os consórcios de exportação podem ser destinados para a promoção ou a venda das mercadorias, sendo o consórcio de exportação de promoção aquele

que oferece serviços aos consorciados com o intuito de promover as exportações (a partir pesquisas de mercado, missões empresariais no exterior, participação em feiras, intérpretes e tradução, assessorias), enquanto que nos consórcios de venda o enfoque é na comercialização dos produtos das empresas no exterior. O Quadro 7 explicita aspectos que diferenciam um consórcio de exportação para vendas de um consórcio de promoção.

Quadro 7 - Características estratégicas dos consórcios de vendas e promocional

<b>ATIVIDADE</b>	<b>CONSÓRCIO DE VENDAS</b>	<b>CONSÓRCIO PROMOCIONAL</b>
Compromisso das firmas-membro no mercado interno.	Alto	Baixo ou ausente
Compromisso das firmas-membro no mercado estrangeiro.	Alto	Alto
Áreas de exploração	Variadas	Variadas
Custos de coordenação	Alto	Baixo
Envolvimento de empreendedores individuais	Alto	Médio ou baixo
Necessidade de normas de qualidade comum entre os membros	Alto	Baixo

Fonte: UNIDO (2009, p. 20)

Nos países desenvolvidos, os membros de um consórcio de exportação para vendas apresentam maior compromisso em cooperar uns com os outros no mercado doméstico, enquanto consórcios promocionais são muitas vezes criados por empresas que competem no mercado interno e só querem cooperar para explorar novos mercados estrangeiros (UNIDO, 2009). Consequentemente, os consórcios promocionais acabariam investindo menos no desenvolvimento de relações pessoais e sociais com parceiros do que consórcios de vendas, onde o objetivo comum é muito mais forte.

A UNIDO (2003) indica que os consórcios recém-criados não devem tentar agir como consórcios de vendas, sendo útil começar as atividades promovendo as exportações e mudar para venda apenas quando o consórcio tiver amadurecido. Independente do tipo de consórcio de exportação, a UNIDO (2009) defende que ambos são veículos para a construção de relações sociais e capital social, não apenas internacionalmente, mas também nos mercados domésticos, visto que forma um laço entre as empresas.

Ainda em relação à classificação dos consórcios, Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que eles podem ser horizontalizados (uni-setorial) ou verticalizados (multi-setorial ou plurissetorial), sendo que este reúne fabricantes que dividem as fases de cadeia de produção e aquele reúne fabricantes que ofertam um mesmo produto. A UNIDO (2003) lembra que o

principal benefício de consórcios plurissetoriais é que uma gama mais ampla de produtos podem ser oferecidos.

Nesse sentido, por exemplo, um consórcio pode oferecer uma variedade de produtos para a construção de um hotel (como elevadores, móveis, decorações, iluminação e equipamentos de cozinha). Para esse tipo de consórcio, os produtos devem ser suficientemente correspondentes para que os mesmos métodos promocionais possam ser aplicados a todos os bens e serviços e o grupo deve ser capaz de retratar uma imagem comum.

De acordo com a UNIDO (2003), a principal vantagem de um consórcio uni-setorial é permitir que as atividades se concentrem nos produtos das firmas membro, uma vez que estas são mais homogêneas do que as de empresas que pertencem a consórcios plurissetoriais. Em contrapartida, o principal benefício de consórcios plurissetoriais é que uma gama mais ampla de produtos pode ser oferecida.

As economias de custos são atingíveis para estes tipos de consórcios, desde que os produtos sejam suficientemente similares para que os mesmos métodos promocionais possam ser aplicados a todos os bens e serviços. Apesar da variedade de empresas dentro de um consórcio plurissetorial, o grupo deve ser capaz de retratar uma imagem comum.

Nos consórcios uni-setoriais, uma vantagem é que as atividades podem ser direcionadas diretamente para os bens ou serviços produzidos e economias de escala podem ser alcançadas. No entanto, os aspectos relacionados à individualidade e falta de confiança entre os membros é mais predominante nesse tipo de consórcio, visto que se tratam de empresas que concorrem de forma direta no ambiente doméstico.

Ainda em relação à tipologia dos consórcios, a UNIDO (2003, p.10) apresenta que eles podem ser regionais ou contendo membros de diferentes regiões do país, sendo que esses últimos têm a vantagem de aproximar a união de empresas geograficamente dispersas. Os consórcios regionais, por outro lado, muitas vezes têm uma finalidade específica local, como por exemplo, a promoção de produtos alimentares típicos ou de mercadorias artesanais.

Chiumento (2007) defende que é importante que as empresas tenham ou desenvolvam tarefas que as levem a um mesmo nível de competitividade, e que antes de formar um consórcio deve-se analisar a posição de cada consorciado, buscando sempre compor um grupo com grande nível de homogeneidade em relação às condições de cada firma. De acordo com Maranhã (2007), o caráter de cooperação entre as pequenas empresas de uma mesma localidade é fundamental no desenvolvimento do consórcio de exportação, haja vista que todos os membros tendem a se beneficiar dos serviços conseguidos com a união.

Como lembram Machado e Branco (2004), os consórcios de exportação da Itália apresentam a expressão mais completa de cooperação, em que as empresas têm relações cada vez mais estreitas e distantes do individualismo. Os autores apontam que por meio da cooperação entre as empresas integrantes dos diversos consórcios de exportação existentes, as PMEs configuram 4/5 das exportações italianas, mostrando então que os esforços conjuntos resultam em uma *performance* exportadora satisfatória.

Nesse viés, a literatura acerca dos consórcios de exportação reporta-se à Itália como o país com maior experiência na questão e as Nações Unidas e indicam o modelo italiano como exemplo a ser seguido pelos países em desenvolvimento (UNIDO, 2003 p.1).

Observando esses aspectos, bem como o panorama brasileiro da internacionalização de MPEs, a presente pesquisa buscou conhecer e analisar a configuração dos consórcios italianos, de modo a realizar um paralelo com os consórcios brasileiros, possibilitando identificar diferenças e possíveis melhorias.

O capítulo a seguir mostra os passos realizados para a coleta e análise dos dados, visando o atendimento da proposta do estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma a suprir os objetivos propostos na pesquisa, foi traçada a direção considerada ideal para a coleta e análise dos dados. Em um primeiro momento, apresenta-se a caracterização do método de pesquisa (3.1), seguida do modelo conceitual do estudo (3.2). Na sequência, descrevem-se os procedimentos utilizados para a realização das etapas da pesquisa. A etapa qualitativa da pesquisa (3.3) trata das unidades de análise (3.3.1), dos procedimentos para a coleta de dados (3.3.2), e, dos procedimentos para a análise e interpretação dos dados (3.3.3). A etapa quantitativa da pesquisa (3.4), por sua vez, versa sobre a operacionalização das variáveis do modelo (3.4.1), apresenta como foi composta a amostra da pesquisa (3.4.2), seguido dos procedimentos para coleta de dados (3.4.3), validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados (3.4.3.1), e, por fim, são apresentados os procedimentos para análise e interpretação dos dados coletados na fase quantitativa da pesquisa (3.4.4).

Os aspectos relacionados a cada um dos itens que compõem os procedimentos metodológicos estão dispostos nas seções a seguir.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA

Um dos importantes papéis que um pesquisador desempenha na sociedade é analisar contextos e traçar caminhos, apontando possíveis soluções. Essa ótica vai ao encontro do pensamento de Köche (1997), ao apresentar que uma das preocupações permanentes que motivam a pesquisa científica é de caráter prático: conhecer as coisas, os fatos, os acontecimentos e fenômenos para assim tentar estabelecer uma previsão do rumo dos episódios que cercam os homens e, de certa forma, controla-los.

O autor aponta que a investigação científica se desenvolve por existir a necessidade de construir e testar uma possível resposta ou solução para um problema, decorrente de algum fato ou conjunto de conhecimento teóricos. Marconi e Lakatos (2003), ao apresentarem os fundamentos da investigação científica destacam que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Nesse sentido, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 65).

No intuito de responder ao problema de pesquisa “*como estão configurados os consórcios de exportação brasileiros e italianos?*”, bem como aos objetivos elencados, foram delimitados determinados passos, considerando-se necessária a realização de diferentes fases de estudo. As fases contemplaram etapas exploratórias, realizadas por meio de entrevistas e leitura de dados secundários, além de uma fase descritiva, operacionalizada por meio do método *survey*.

Devido ao fato de os consórcios italianos terem sido os pioneiros no mundo e considerados pelas Nações Unidas modelos a serem seguidos, a presente pesquisa trata-se um estudo multicultural, realizado no Brasil e na Itália. Nesse sentido, busca-se averiguar o contexto da realidade brasileira e confrontar com outro que é considerado padrão.

A descrição detalhada da proposta do estudo, bem como dos procedimentos metodológicos são expostos à seguir.

### 3.2 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

Ao investigar as características componentes de um consórcio de exportação, foram identificados diferentes níveis de análise e considera-se que todos desempenham um papel preponderante na sua constituição, funcionamento e resultados. Trata-se de um aspecto de especial relevância para que se possa investigar de forma profunda como estão configurados os consórcios de exportação.

Assim, como a pesquisa visa descrever a configuração dos consórcios de exportação, poderia tornar-se pouco complexa a realização de inferências que estivessem embasadas apenas pelo viés das empresas associadas, como é o que ocorre na maioria dos estudos que abordam a temática. Para configurar o fenômeno consórcio de exportação, entendeu-se ser necessário olhá-lo sob um enfoque de múltiplas lentes, cada qual adicionando conteúdo à sua descrição e análise. Nesse sentido, tem-se a proposição central do estudo:

*Proposição: Os consórcios de exportação estão configurados a partir dos múltiplos níveis que os compõem.*

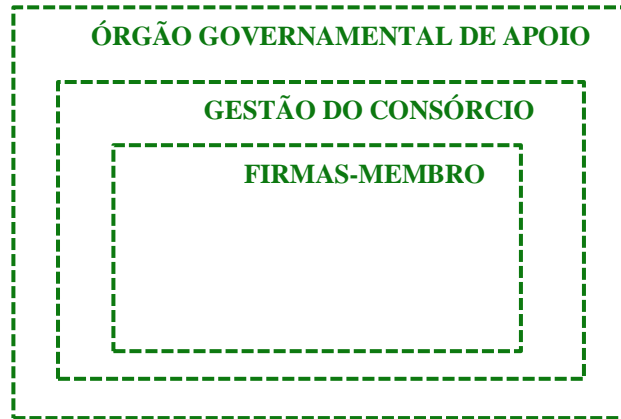
Assim, foram definidos três níveis de entendimento que influenciam a configuração de um consórcio:

- Nível 1: Órgão governamental de apoio

- Nível 2: Gestão do consórcio
- Nível 3: Firmas-membro

Tem-se assim o modelo conceitual que conduziu a pesquisa:

Figura 9 - Modelo conceitual da pesquisa



Os critérios a serem observados em cada nível de análise baseiam-se na *Guide to export consortia*, desenvolvida pela *United Nations Industrial Development Organization-UNIDO*, agência especializada das Nações Unidas, que defende que a formação de consórcios de exportação eficazes poderia ser uma maneira para a redução da pobreza e desenvolvimento econômico dos países. Nesse sentido, a UNIDO (2003), por meio de seu consultor Anke Green e dos pesquisadores italianos Fabio Russo e Lorenzo Papi desenvolveram um material considerado o mais completo manual para os consórcios de exportação, que contempla os aspectos que os caracterizam.

As análises em cada nível de investigação procederam da seguinte forma (Quadro 8):

Quadro 8 - Análise dos níveis de investigação

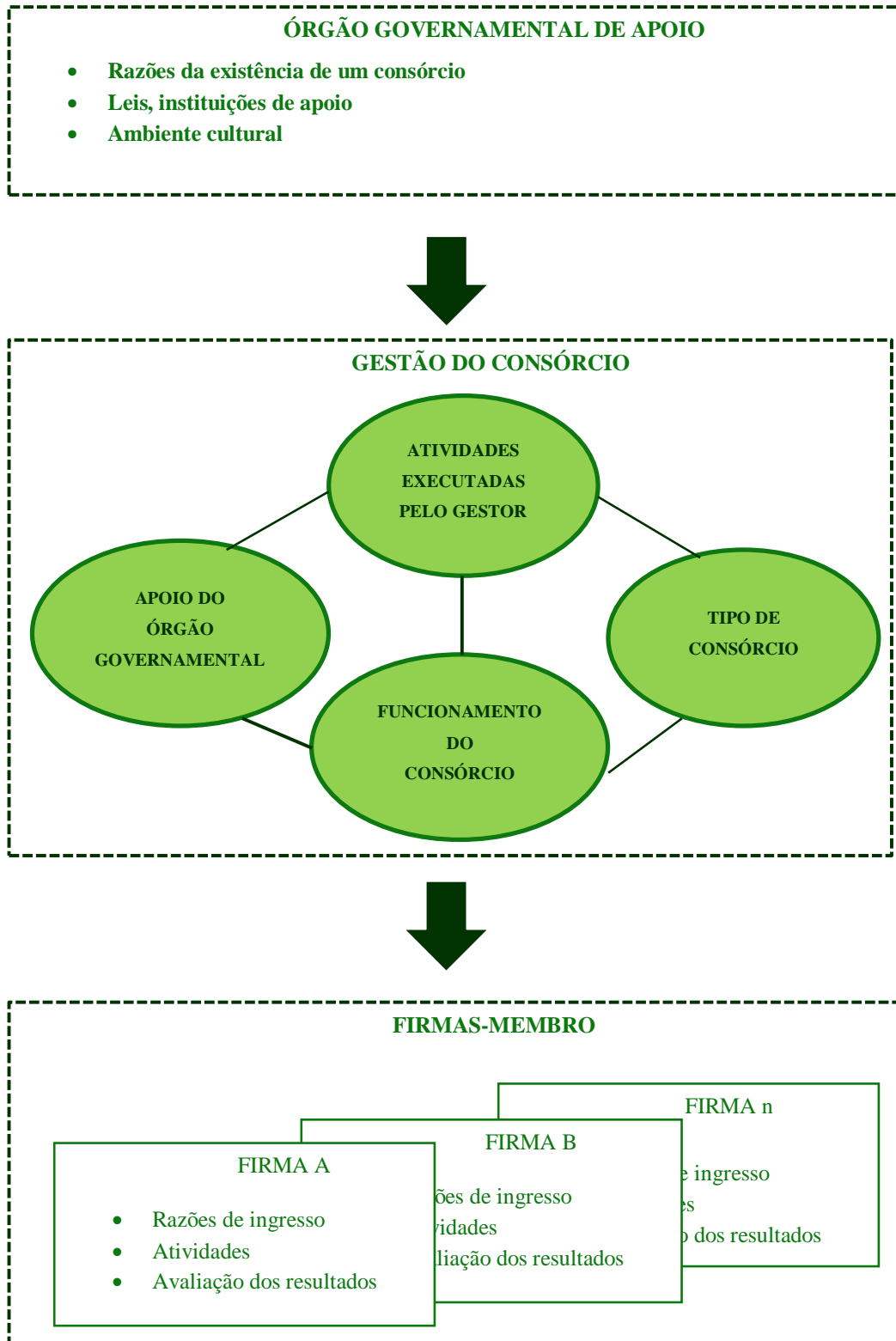
NÍVEL DE ANÁLISE	ASPECTOS OBSERVADOS	FORMA DE COLETA DE DADOS
Órgão governamental de apoio	Como é constituído um consórcio, para que serve, papel do consórcio no país, como funcionam.	Etapa qualitativa: entrevista com diretor/representante do órgão governamental de apoio.
Gestão do consórcio	Como são constituídos, papel do gestor no consórcio, características do consórcio, funcionamento.	Etapa qualitativa: entrevista com gestores de consórcios.
Firmas-membro	Razões para ingresso no consórcio, atividades realizadas no consórcio, avaliação dos resultados.	Etapa quantitativa: pesquisa <i>survey</i> com empresas pertencentes a consórcios.

Assim, buscando embasamento na guia da UNIDO (2003), formulou-se o *framework* para o desenvolvimento do estudo (Figura 10).

Para identificação dos aspectos referentes aos níveis órgão de apoio governamental e gestão dos consórcios, foram utilizadas abordagens qualitativas, recomendadas quando há poucos estudos nos quais se podem buscar informações sobre a questão ou problema (COLLIS e HUSSEY, 2005), ou ainda, para reunir ideias e conhecimentos sobre determinada temática, para em um estágio posterior, realizar uma investigação mais rigorosa. Na análise do nível firmas-membro, a fim de analisar um número maior de respondentes, foi realizada uma abordagem quantitativa, que teve a finalidade de identificar e obter informações sobre as características do problema pesquisado (COLLIS e HUSSEY, 2005).



Figura 10 - Framework para análise dos consórcios de exportação



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com Malhotra (2006, p.154) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados

e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. A utilização das duas etapas para realização do estudo, denominada triangulação, possibilita um aprofundamento sobre o tema investigado (MALHOTRA, 2006; TRIVIÑOS, 2007) e assim, acredita-se que ofereça um maior aprofundamento em relação aos resultados.

A partir do conhecimento do modelo conceitual utilizado para as etapas qualitativa e quantitativa, apresentam-se nas próximas seções os procedimentos relativos a cada uma das etapas analisadas.

### 3.3 ETAPA QUALITATIVA DA PESQUISA

Nesta etapa a pesquisa foi de natureza exploratória e investigou o problema sob uma perspectiva qualitativa, por meio de pesquisa em dados secundários e entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa exploratória tem o intuito de “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100), enquanto a pesquisa qualitativa garante uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Ainda nesta linha, Hair *et al.* (2005) avaliam que a pesquisa exploratória é útil quando se dispõe de poucas informações, sendo esta orientada para a descoberta. A seleção dos respondentes desse tipo de pesquisa trata-se de uma amostra para gerar o máximo de discernimento, além de ser pequena e não representativa (MALHOTRA, 2005).

Para Nunes (2005), as entrevistas semi estruturadas propiciam ao entrevistador possibilidades de exploração de conteúdos explícitos e implícitos no discurso do entrevistado, servindo como roteiro para que se tenha a garantia de que temas relevantes à pesquisa serão abordados durante a entrevista, tornando-a flexível. Como aponta o autor, essa flexibilidade colabora para a cobertura dos tópicos essenciais da pesquisa, e dá a possibilidade e liberdade ao pesquisador para elaborar novas questões como forma de especificar melhor algum tema ao longo da pesquisa.

Desse modo, esta fase teve como objetivo obter um maior contato com a constituição dos consórcios de exportação, permitindo assim, ampliar o entendimento acerca do tema. Para consolidação desta etapa, foram primeiramente realizadas entrevistas com os órgãos governamentais da Itália e Brasil que apoiam os consórcios de exportação, representados respectivamente pela FEDEREXPORT - *Federazione italiana fra i consorzi per l'internazionalizzazione* e APEX BRASIL – Agência de Promoção de Exportações e

Investimentos, objetivando conhecer de forma mais abrangente o que de fato seria um consórcio de exportação em cada país. Os detalhes serão expostos na sequência da pesquisa.

Após a obtenção de informações, foram então realizadas entrevistas com a gestão de consórcios italianos e brasileiros, no intuito de identificar o funcionamento dos consórcios em cada país.

### 3.3.1 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados da etapa qualitativa foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, que segundo Hair et al. (2005), possibilitam ao entrevistador fazer perguntas que não estavam originalmente incluídas, tornando o instrumento flexível à inclusão de novas indagações.

No intuito de realizar um estudo que contemplasse de forma equitativa os consórcios no Brasil e na Itália, optou-se por utilizar o mesmo protocolo de entrevista nos dois países para posteriormente analisar os pontos similares e divergentes. Tal pensamento vai ao encontro da proposição central do estudo, que defende que os consórcios de exportação estão configurados a partir dos múltiplos níveis que o compõem. Nesse sentido, a diferença na composição de cada um dos níveis resultaria em consórcios diferentes.

O fato dos consórcios italianos serem evidenciados na literatura como modelo motivou ser tomado como parâmetro para paralelo, iniciando o estudo na Itália. Dessa forma, com base no modelo conceitual da pesquisa, foi desenvolvido um protocolo de entrevista aos diretores/representantes dos órgãos governamentais, conforme apresentados nos Apêndice A (Itália) e Apêndice B (Brasil), buscando informações aprofundadas sobre os consórcios de exportação. Nesse sentido, optou-se pela realização de perguntas abertas no intuito de os entrevistados expressarem de forma livre os aspectos referentes aos consórcios.

A estrutura do instrumento da coleta de dados aos órgãos governamentais de apoio aos consórcios podem ser visualizados no Quadro 9:

Quadro 9 - Estrutura do instrumento da coleta de dados aos órgãos governamentais

Bloco	Título	Número de questões
I	Razões da existência de um consórcio	02
II	Ambiente cultural	02
III	Características de um consórcio	06

O contato com os órgãos governamentais iniciaram no segundo semestre de 2014, via *email*. Na impossibilidade de realizar uma entrevista *in loco* com a FEDEREXPORT e a APEX-BRASIL, localizadas respectivamente em Roma (Itália) e Brasília (Brasil), foram realizadas duas vídeo conferências com os diretores/representantes dos setores de Negócios Internacionais destes órgãos em novembro de 2014. As entrevistas, que tiveram duração média de 30 minutos, foram gravadas e transcritas em seguida, visto que serviram como base para o passo seguinte, que correspondeu a identificação de aspectos da gestão dos consórcios.

Nesse caminho, simultaneamente aos contatos realizados com os órgãos governamentais, foram buscados possíveis consórcios de exportação nos quais o gestor tivesse disponibilidade em conceder entrevista. Assim, após a análise das entrevistas com os órgãos governamentais de apoio, em dezembro de 2014 foi realizada uma entrevista *in loco* com o gestor de um consórcio localizado na região nordeste da Itália e outro da região norte, e por via vídeo conferência com um consórcio localizado na região sul do Brasil e outro na região sudeste.

Conforme acordado com os gestores, a identidade de ambos, bem como a dos consórcios, foi mantida em sigilo, estando na pesquisa representadas como CB1 (consórcio brasileiro 1) e CB2 (consórcio brasileiro 2) e CI1 (consórcio italiano 1) e CI2 (consórcio italiano 2). Nesse sentido, as entrevistas buscaram identificar o funcionamento dos consórcios pela ótica dos gestores, estando as perguntas relacionadas ao funcionamento do consórcio e ao papel do órgão governamental e demais instituições para a realização das atividades.

Quadro 10 - Estrutura do instrumento da coleta de dados aos gestores dos consórcios

Bloco	Título	Número de questões
I	Perfil do entrevistado	01
II	Papel do órgão governamental de apoio e demais instituições	03
III	Funcionamento do consórcio	08

No intuito de formular um mapeamento dos consórcios de exportação brasileiros e italianos, as informações obtidas nessa etapa formam ainda enriquecidas de dados secundários buscados na internet.

### 3.3.2 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Para a análise e interpretação dos dados da etapa qualitativa, adotou-se como referência a técnica de análise de conteúdo, definida por Moraes (1999) como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material procedente de comunicação verbal ou não verbal. A este respeito, Bardin (2010, p.31) explica que “a análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação”.

As entrevistas exploratórias foram gravadas com a permissão dos entrevistados, transcritas e, posteriormente codificadas de acordo com as variáveis constantes no modelo conceitual. No caso das entrevistas realizadas com italianos, o áudio foi transcrito na língua portuguesa e a partir desse idioma foram feitas as análises.

Além disso, a operacionalização da análise das entrevistas contou com o auxílio do Software NVIVO 8.0, utilizado para estudos qualitativos, o qual oferece ferramentas de análises que dão suporte para a apreciação dos documentos coletados. As entrevistas dos dois órgãos governamentais foram analisadas de forma conjunta, ou seja, reunidas em um único documento, o que foi também realizado, posteriormente ao analisar a gestão dos consórcios.

Assim, essa etapa foi dividida em duas fases:

- Fase 1: Órgãos governamentais de apoio aos consórcios
- Fase 2: Gestores de consórcios

Na fase 1, buscou-se investigar os fatores que balizam a constituição e manutenção dos consórcios brasileiros e italianos, servindo como um estudo preliminar para a as demais coletas de dados da pesquisa.

A presente pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, *a posteriori*, as quais foram definidas com base no modelo conceitual e nos termos que emergiram da análise das entrevistas. As categorias e as subcategorias definidas para o estudo estão dispostas no Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias e subcategorias para a análise dos dados da etapa qualitativa

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>1 Órgão governamental</b>	1.1 Constituição 1.2 Ambiente 1.3 Atuação
<b>2 Gestão do consórcio de exportação</b>	2.1 Perfil do gestor 2.2 Características do consórcio 2.3 Apoio do órgão governamental 2.4 Funcionamento do consórcio

A partir da apresentação dos procedimentos e análises utilizados na etapa qualitativa do estudo, pode-se avançar em direção aos métodos empregados na etapa quantitativa da pesquisa, expostos na seção a seguir.

### 3.4 ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA

A segunda etapa do estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. De acordo com Hair et al. (2005, p.86), “os planos de pesquisa descritiva, em geral são estruturados e criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Malhotra (2006) complementa que se trata de um tipo de pesquisa conclusiva, e que possui como objetivo a descrição de algo. Aliado a natureza da pesquisa, Collis e Hussey (2005) salientam que a abordagem quantitativa tem enfoque objetivo e é direcionada para a mensuração dos fenômenos, tornando-se assim, complementar a pesquisa descritiva.

Desse modo, para a realização da etapa quantitativa da pesquisa utilizou-se do método *survey*, estruturado a partir de questões com uso de escalas do tipo *Likert* e razão. A aplicação do método *survey*, para Hair et al. (2005, p. 157), consiste em “um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos”. As *surveys* são utilizadas para a obtenção de informações e dados sobre ações, opiniões e características de determinado grupo de pessoas. Além disso, conforme lembram Hair et al. (2005, p. 157) também são “usados quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”.

Nesta etapa, buscou-se verificar como as empresas que pertencem a algum consórcio de exportação atuam em relação às razões de ingresso, atividades realizadas e como avaliam os resultados obtidos. Assim, a etapa quantitativa teve como foco analisar se o que foi exposto pelos órgãos governamentais e pelos gestores dos consórcios é o que de fato ocorre com as firmas-membro.

Apresenta-se a seguir, a operacionalização das variáveis que serviram de parâmetro para a etapa quantitativa do estudo.

### 3.4.1 Composição da amostra

O universo da pesquisa da etapa quantitativa foi composto pelas pequenas e médias empresas pertencentes a consórcios de exportação no Brasil e na Itália. A escolha de analisar os aspectos referentes às firmas que compõem um consórcio se deve a importância de conhecer pela ótica das empresas o que foi identificado anteriormente na teoria apresentada e nas entrevistas realizadas com os órgãos governamentais e gestores dos consórcios.

A partir de um levantamento realizado entre os meses de setembro de 2014 e janeiro de 2015 e contatos via *email*, foram localizadas 1200 empresas pertencentes a consórcios no Brasil e 705 na Itália, sendo os sites da FEDEREXPORT e APEX BRASIL importantes ferramentas para identificar o nome de todas as firmas participantes. Após a confecção de uma listagem contendo a identificação da empresa e seu respectivo endereço eletrônico, na primeira quinzena de fevereiro de 2015 foi iniciado o envio do questionário da pesquisa.

Devido ao grande número de empresas, a coleta de dados foi realizada por um período de 10 meses, sendo monitorada e reforçada em diversas ocasiões, quando, além do reenvio do questionário, era efetuado contato via *Facebook* e, em algumas situações, contato telefônico. Na tentativa de alcançar um número expressivo de respondentes, buscou-se ainda o auxílio de gestores dos consórcios brasileiros e italianos para a divulgação da pesquisa, que em diversos momentos foram solícitos e colaboraram com a coleta, demonstrando curiosidade e interesse nos resultados.

Foi constatada falha de recebimento em 81 e-mails para a Itália e 28 para o Brasil, que retornaram devido a “endereço inexistentes” ou “políticas anti-spam”. Ainda, 3 empresas italianas entraram em contato comunicando que não integravam consórcios, 4 empresas brasileiras comunicaram que não se sentiam motivados a responder a pesquisa pelo fato de não exportarem, 1 empresa brasileira comunicou que suas políticas empresariais não permitiam a participação em pesquisas e 2 empresas brasileiras comunicaram não pertencer a consórcios.

Após o período de 10 meses, foram obtidos 242 questionários de empresas brasileiras, porém verificou-se que 41 dessas empresas são de grande porte e 1 não havia preenchido corretamente o questionário. Trabalhou-se assim com um total de 200 empresas brasileiras. Em relação às empresas italianas, foram retornados 183 questionários válidos.

A amostra da pesquisa foi composta, portanto, pelas empresas que receberam e retornaram o instrumento de pesquisa respondido adequadamente.

### 3.4.2 Procedimentos para a coleta de dados

Para a coleta de dados da etapa quantitativa do estudo foi utilizado um questionário, conceituado por Hair et al. (2005) como um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, desenvolvidas para medir opiniões ou características dos respondentes.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborado com base no modelo conceitual de pesquisa e nos resultados encontrados na etapa qualitativa do estudo. No Quadro 12, apresenta-se uma síntese da estrutura do instrumento de pesquisa desenvolvido para a etapa quantitativa. A versão final do questionário encontra-se disposta no Apêndice C.

Quadro 12 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa

Bloco	Título	Número de questões
<b>I</b>	Razões para ingressar em um consórcio	14
<b>II</b>	Atividades realizadas no consórcio	13
<b>III</b>	Resultados do consórcio	13

O questionário foi estruturado em perguntas abertas e fechadas, composto pelos dados obtidos a partir da revisão da literatura, das entrevistas realizadas com os órgãos governamentais e gestores de consórcios e do questionário da “*Guide to export Consortia*”.

Utilizou-se uma escala intervalar do tipo *Likert*, na qual os respondentes deveriam assinalar o nível (grau) que melhor traduzia a sua concordância em relação às ações adotadas pela empresa no intervalo entre 1 (menor grau de concordância) e 5 (máxima concordância), conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 - Escala intervalar utilizada na etapa survey

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Após conhecer os elementos referente a coleta de dados, torna-se relevante verificar os procedimentos para validação, pré-teste e aplicação do questionário de pesquisa.



### 3.4.2.1 Validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados

A validação do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa contou com a participação de indivíduos do meio acadêmico e empresarial, sendo os primeiros responsáveis por analisar os aspectos científicos e o segundo grupo para verificar a utilização de termos. Essa prática envolveu pesquisadores e acadêmicos da Itália e do Brasil, visto que a coleta de dados ocorreu nesses dois países.

Assim como ocorreu na etapa qualitativa, foi utilizado o mesmo instrumento de coleta de dados no Brasil e na Itália, buscando a realização de um paralelo. Com base nas sugestões dos especialistas consultados, o questionário foi aprimorado e, em seguida, foi realizado o pré-teste com gestores/proprietários das empresas pertencentes a consórcios de exportação. Após a realização dos ajustes sugeridos pelas empresas na etapa de pré-teste, o questionário foi concluído e procedeu-se ao início da coleta de dados.

### 3.4.3 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Os dados coletados na etapa quantitativa do estudo foram tabulados via Microsoft Excel e analisados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* (versão 21). Para a análise utilizou-se dos modelos estatísticos univariados, descritos a seguir:

Quadro 13 - Análises univariadas realizadas na pesquisa

Análise realizada	Técnica estatística	Estrutura conceitual
<b>Análise descritiva</b>	Univariada	As técnicas univariadas referem-se às medidas obtidas por meio de estatísticas descritivas (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Nesta técnica foram utilizadas a mediana, o desvio padrão e a frequência.
<b>Teste U de Mann Whitney</b>	Univariada	Teste utilizado na análise de dois grupos, onde são buscadas evidências que acreditar que os valores de determinado grupo são maiores que os de outro.

Concluída a apresentação dos procedimentos metodológicos realizados com vistas ao alcance dos objetivos estipulados para o estudo, no próximo capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e suas implicações.



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados do estudo estão organizados em quatro seções. Na primeira seção, apresentam-se os achados correspondentes à investigação dos fatores que balizam a constituição e manutenção dos consórcios na Itália e no Brasil. Em um segundo momento, são apresentados os pontos de vista dos gestores dos consórcios acerca de sua fundação e funcionamento. Na terceira seção, tem-se uma análise dos consórcios a partir das avaliações das firmas-membro que os compõem. Por fim, a quarta e última seção apresenta um mapeamento dos consórcios de exportação no Brasil e na Itália.

### **4.1 MAPEAMENTO DOS CONSÓRCIOS ITALIANOS E BRASILEIROS**

Buscando o enriquecimento de informações referentes aos consórcios de exportação do Brasil e da Itália, foi elaborado um mapeamento tomando por base a localização dos consórcios nos dois países. Trata-se de uma pesquisa elaborada a partir da busca em sites ou documentos e, em algumas situações, completos a partir de dados primários coletados nas duas etapas da pesquisa.

O objetivo do mapeamento é agrupar informações sobre as características dos consórcios dos dois países, facilitando a visualização de seus componentes e possibilitando assim uma comparação entre o panorama nos dois países. A partir da investigação realizada, foram elencados 43 consórcios na Itália e 65 consórcios no Brasil, dos quais foram buscados elementos como localização, ano de fundação, tipologia e número de firmas-membro.

Primeiramente é apresentada a quantidade de consórcios por regiões italianas/estados brasileiros, seguida das características levantadas sobre cada consórcio. Nesse sentido, primeiramente tem-se a localização geográfica dos consórcios italianos, apresentada na Figura 12.

Figura 12 - Mapa dos consórcios italianos



fonte: adaptado de mappa d'italia

A partir da Figura 12, nota-se que a região da Toscana concentra o maior número de consórcios do país, seguido da região da Lombardia, com 8 consórcios, sendo no norte do país a maior representatividade de consórcios. A seguir, serão apresentados os consórcios de cada região, bem como suas principais características.

Quadro 14 - Consórcios da Região Toscana

Região: Toscana						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Bimbo Itália	1994	25	Moda infantil e maternidade	Arezzo	X	
Food It	2008	Não foram encontradas informações precisas	Alimentos e bebidas	Grosseto		X
Promoexpo	2012	Não foram encontradas informações precisas	Papel, produtos para impressão, curtimentos de couro e pele	Santa Croce Sull'Arno	X	
Firenze Fashion	1988	18	Setor têxtil	Empoli	X	
Firenze Gioielli	2006	Não foram encontradas informações precisas	Bijuterias	Firenze	X	
Galleria Casa Italiana	2007	26	Quadros, porcelanas, decoração, artigos em cristal	Empoli	X	
Grosseto Export	1974	47	Alimentos, vinhos, dessalinização de água, recipientes de aço	Empoli		X
Italian Lingerie Export	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Lingeries	Pistoia	X	
Mercantia	2008	9	Casacos de pele	Firenze	X	

A região da Toscana é onde se encontram a maioria dos consórcios italianos. De acordo com o *Instituto Regionale Programmazione Economica della Toscana* (2016), a região é responsável por 6,8% do PIB italiano e por 7% das exportações do país, sendo os principais destinos Alemanha, França e Estados Unidos.

Ainda, tem-se que o desenvolvimento industrial da Toscana foi baseado em nos sistemas locais de PMES, ainda que as empresas metalúrgicas das cidades de Pistoia, Firenze e Pontedera tenham um papel bastante preponderante na economia. Em relação aos 9 consórcios da região, tem-se que há uma variabilidade de data de fundação, produtos e número de empresas. Ainda, os consórcios toscanos são na maioria uni setoriais, concentrando-se em atender empresas que produzam bens de um único setor.

Quadro 15 - Consórcios região Lombardia

Região: Lombardia						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Conelex	2003	9	Eletronicos, ótica de precisão	Milano	X	
Domitalia	2007	Não foram encontradas informações precisas	Construção	Pavia	X	
Elint	2013	16	Tecnologias eletrônicas	Milano	X	
Italian Textyle	2009	10	Roupas e máquinas têxteis	Como		X
Pavia Export	1974	20	Vinhos, vestuário, serviços de turismo, eletronicos, máquinas etc	Pavia		X
Progetta	2010	Não foram encontradas informações precisas	Produtos pré-fabricados, design	Cinisello Balsamo		X
Provex	1975	53	Vestuário, têxteis, materiais plásticos, mecânica, siderurgia, serviços, setores variados	Busto Arsizio		X
Tuttitaliafood	2005	18	Alimentos (vinhos, risotos, arroz, massas, queijos,	Pavia	X	

A Lombardia, segunda região italiana que mais concentra consórcios, participa em 3,6% do PIB do país e tem o setor metalúrgico como principal motor econômico. De acordo com a CONFINDUSTRIA (2015), é justamente o setor metalúrgico responsável pela maior parte das exportações (56%), seguido do setor químico-farmacêutico (14%), têxtil (11%) e de plásticos e borrachas (6%).

A maioria dos consórcios lombardos foi fundado na década de 2000 e se dividem entre plurissetoriais e uni setoriais, contemplando os principais setores produtivos da Lombardia.

Quadro 16 - Consórcios da região do Piemonte

Região: Piemonte						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
China Promotion Export	2009	Não foram encontradas informações precisas	Alimentos, bebidas	Torino		X
Export Quality Wines	2002	Não foram encontradas informações precisas	Alimentos, vinhos	Alba	X	
Pieffebi Export	Não foram encontradas	Não foram encontradas	Não foram encontradas informações precisas	Castel Boglione	X	
Finest Italian Trimming	1993	8	Acessórios para camisas, rendas, fitas elásticas	Torino	X	

Os consórcios piemonteses carecem de maiores informações disponíveis, no entanto, a partir dos dados coletados, observa-se que a maioria é uni setorial e agrega empresas produtoras de alimentos e bebidas. Sobre o fato de possuir consórcios alimentares, é válido salientar representatividade desse tipo de indústrias, bem como o fato de a região ser a maior produtora de chocolate no país, produzindo anualmente 80.000 toneladas (IL PIEMONTE, 2016).



Quadro 17 - Consórcios da região da Emilia Romagna

Região: Emilia Romagna						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Bioexport	1995	20	Produtos alimentícios	Ravenna	X	
Consorcio Esportatori Piacentini	1968	111	Máquinas, setor petrolífero, eletrônicos, fármacos e químicos, roupas, alimentos, bebidas	Piacenza		X
Expo Modena	1994	32	Roupas, alimentos, acessórios, moda praia	Modena		X
Parma Couture	1984	16	Têxteis, peleteria, calçados, acessórios, cosméticos	Parma		X
Romagna Alimentare	1980	9	Produtos alimentícios	Ravenna	X	
Piacenza Alimentari	1980	71	Produtos agroalimentares	Piacenza	X	

A Região da Emilia Romagna possui 6 consórcios, que se dividem entre uni setoriais e plurissetoriais e possuem experiência de mais de 20 anos. De acordo com o E-R Imprese (2014), trata-se de uma região onde há um grande grau de empreendedorismo, com 1 empresa para cada 10 habitantes.

Quadro 18 - Consórcios da região do Lazio

Região: Lazio						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Consorzio Sviluppo e Promozione	2014	Não foram encontradas informações precisas	Eletroeletrônicos, serviços variados.	Ostia Antica		X
Medexport Italia	1991	7	Medicamentos, equipamentos cirúrgicos	Palermo		X

A região do Lazio abriga 2 consórcios de exportação plurissetoriais, oferecendo produtos eletroeletrônicos, medicamentos e equipamentos cirúrgicos, além de serviços variados. De acordo com a *Banca d'Italia* (2015), no ano de 2015 o Lazio iniciou sinais de uma ligeira recuperação econômica, promovida pelas exportações das indústrias farmacêuticas e químicas.

Quadro 19 - Consórcios de exportação na região do Veneto

Região: Veneto						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
Inveport	1987	Não foram encontradas informações precisas	Artesanato, turismo, serviços	Rione di Venezia Mestre		X
Sipan	2006	69	Máquinas, fornos, peleteria.	San Martino Buon		X

O Veneto está localizado no norte da Itália e possui 2 consórcios de exportação que abrigam empresas de diferentes setores, sendo assim plurissetoriais. A região é composta por pequenas e médias empresas industriais, que se beneficiam de um porto localizado em uma zona industrial (Porto Marghera).

Quadro 20 - Consórcio de exportação na região do Friuli Venezia Giulia

Região: Friuli Venezia Giulia						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Pordenone Export	1982	51	Facas, carnes, eletrônicos, alimentos, químicos,	Pordenone		X

A região do Friuli Venezia Giulia está localizada no nordeste da Itália, ao lado da região do Veneto e da Eslovênia, e há um único consórcio registrado pelo FEDEREXPORT. Trata-se de um consórcio plurissetorial, cuja fundação ocorreu no início dos anos 1980, contemplando diferentes setores e produtos. A variedade de empresas do consórcio reflete a diversidade da economia regional de Pordenone, composta tanto por atividades agrícolas tradicionais quanto por setores especializados, como engenharia mecânica e eletrônica (ITALIAPEDIA, 2016).

Quadro 21 - Consórcios na região da Puglia

Região: Puglia						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Top Export	2005	Não foram encontradas	Calçados e acessórios	Barletta	X	

Na Puglia está localizado o consórcio Top Export, que comporta empresas fabricantes de calçados e acessórios. A Segunda Guerra Mundial teve grande influência para industrialização da região, que foi ocupada por diversas famílias que formaram pequenas e médias empresas industrializadas.

Quadro 22 - Consórcios na região da Umbria

Região: Umbria						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Umbria Export	1974	25	Máquinas, eletrônicos, químicos, peleteria, serviços de turismo, calçados etc	Perugia		X
Unimatic	1991	8	Máquinas, siderurgia	Città del Castello		X

Fonte: Dados da pesquisa

A região da Umbria possui dois consórcios plurissetoriais, contemplando empresas que fornecem máquinas, serviços de turismo, peleteria, calçados e demais variedades de produtos. A Umbria é composta por empresas de pequeno e médio porte, e, embora seja uma pequena região, tem a economia voltada para indústria, artesanato e comércio. As indústrias da região produzem ferro, produtos químicos e aço, de forma que a Umbria é conhecida como importante produtor de aciaria (UMBRIA DA SCOPRIRE, 2016).

Quadro 23 - Consórcios na região da Campania

Região: Campania						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Campania Expo	2006	15	Moda, vestuário, artesanato	Salofra	X	
Consorzio Salerno Trading	1985	Não foram encontradas informações precisas	Alimentos, vinhos, turismo, siderurgia	Salerno		X

Na região da Campania estão localizados dois consórcios, sendo um uni setorial e outro plurissetorial, fundado em 1985. A região tem o maior índice italiano referente a jovens empreendedores, o que, se por um lado é benéfico pelo fato da expectativa de desenvolvimento econômico, por outro resulta na dificuldade de obtenção de crédito, conforme relatado em um relatório da UNIONCAMERA (2016). Salienta-se que a Campania é composta por pequenas empresas, que são responsáveis por 63,8% da economia da região campana (UNIONCAMERA, 2016).

Quadro 24 - Consórcios na região do Abruzzo

Região: Abruzzo						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Consorzio Casabruzzo	2012	20	Alimentos, serviços	L'aquila		X

A região do Abruzzo possui um único consórcio, fundado recentemente e que reúne 20 empresas produtoras de alimentos e serviços. De acordo com um relatório elaborado pelo *Centro Regionale di Studi e Ricerche Economico-Sociali* (2015), o sistema empresarial da região tem demonstrado os reflexos da crise econômica italiana a partir do fechamento de empresas de diversos setores. No entanto, o setor alimentício, que é um dos abrigados pelo consórcio, tem tido um importante papel na economia regional, devido às exportações realizadas.

#### Quadro 25 - Consórcios na região da Sicília

Região: Sicília						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Med Europe Export	1996	20	Xaropes, medicamentos, produtos cirúrgicos	Palermo		X
Coexport	1996	Não foram encontradas informações precisas	Produtos químicos e farmacêuticos, alimentos, eletroeletrônicos	Ragusa		X

Os dois consórcios da região siciliana foram fundados em 1996 e são plurissetoriais, agregando empresas produtoras de xaropes, medicamentos, produtos cirúrgicos, alimentos e eletroeletrônicos. A Sicília é uma ilha italiana localizada ao sul do país e é uma das regiões onde a crise econômica teve reflexos, de forma que há um grande número de indivíduos na situação de pobreza. A economia é predominantemente agrícola e pouco desenvolvida, no entanto o setor de produtos químicos, ao qual pertence grande parte das firmas-membro dos consórcios, é um dos motores da região.

#### Quadro 26 - Consórcios na região do Marche

Região: Marche						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Poliexport	1978	51	Calçados, acessórios, peleteria	Macerata		X
Prospettiva	2009	10	Eletroeletrônicos, siderurgia, máquinas.	Jesi		X

A região do Marche possui 2 consórcios plurissetoriais que contemplam diferentes tipologias. Enquanto o primeiro apresenta quase 4 décadas de existência e reúne 51 empresas, o segundo tem menos de 10 anos de fundação e 10 empresas associadas. Ainda, o consórcio Poliexport se dedica a promoção de calçados, acessórios e peleteria, enquanto que no Prospettiva é possível verificar a presença de empresas produtoras de bens mais complexos. O Marche apresenta homogeneidade em relação a distribuição da riqueza e no passado foi considerada

uma das regiões da “Terceira Itália”, devido a grande participação das pequenas empresa na economia italiana.

Atualmente, o Marche também vivencia as mazelas da crise italiana, na qual diversos consórcios e empresas tiveram que suspender as atividades. As indústrias da região são predominantemente de pequeno e médio porte, e até os anos 1990 o setor calçadista exercia um grande papel na economia regional, que após essa data deslocou as instalações para locais onde eram oferecidas mais vantagens de instalação.

Ao analisar as características expostas, notam-se principalmente os indícios da manifestação da crise econômica, visto que o país, notório mundialmente por utilizar os consórcios de exportação como estratégia de internacionalização para as PMEs, atualmente contempla um número baixo de empresas em consórcios em comparação as PMEs ativas no país.

Conforme exposto nas entrevistas realizadas, o corte de despesas públicas impossibilitou que a FEDEREXPORT mantivesse o auxílio financeiro antes oferecido, o que ocasionou o fechamento de muitos consórcios italianos que dependiam dessas verbas para realizar as atividades.

Assim, percebe-se que estão vigentes apenas 5 consórcios fundados na década de 1970 (além do Consorcio Esportatori Piacentini, formado em 1968), período em que o fenômeno se tornou consagrado na Itália e no mundo, evidenciando que muitos consórcios originados nesse momento de expansão já não existem.

Observadas as características dos consórcios italianos, é realizado o mesmo estudo no contexto brasileiro, iniciando a análise por meio do mapa do Brasil e a localização dos consórcios (Figura 13).

Figura 13 - Mapa dos consórcios brasileiros



Fonte: Elaborado a partir de IBGE

A partir da Figura 13, nota-se uma concentração de consórcios no estado de São Paulo, além da baixa disseminação do uso desse tipo de rede de empresa no território brasileiro. Observando tais aspectos, parte-se para a análise das características desses consórcios, apresentados em quadros e organizados por estado brasileiro no qual estão localizados.

Quadro 27 - Consórcios (projetos setoriais) no estado de São Paulo

Região: São Paulo						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Brazilian Flavor	Não foram encontradas informações precisas	46	Alimentos e bebidas	São Paulo	X	
Happy Goods- Baked Brasil	2013	25	Produtos alimentícios (biscoitos, bolos, salgadinhos).	São Paulo	X	
Brazilian Beef	1979	30	Carnes	São Paulo	X	
Brazilian Pork and Brazilian Chicken	2001	31	Carnes	São Paulo	X	
Brazil Let's Bee	Não foram encontradas informações precisas	29	Mel e derivados	Rio Claro	X	
Brazilian Sugarcane Ethanol	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Etanol	São Paulo	X	
Pet Brasil	Não foram encontradas informações precisas	32	Produtos de pet shop	São Paulo	X	
Brasil Ceramic Tiles	Não foram encontradas informações precisas	60	Cerâmica e revestimento	São Paulo	X	
Lux Brasil	Não foram encontradas informações precisas	11	Iluminação	São Paulo	X	
ABIÉSV	Não foram encontradas informações precisas	50	Insumos para varejo	São Paulo	X	
Think Plastic Brazil	2003	100	Plásticos	São Paulo	X	
Projeto Setorial de exportação de gesso	Não foram encontradas informações precisas	100	Gesso	Santo Amaro	X	
Aerospace Brazil	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Aeroespacial	São José dos Campos	X	
Brasil Music Exchange	2002	65	Música	São Paulo	X	
Projeto Setorial de Exportação de Lácteos	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Produtos lácteos	São Paulo	X	
Glass Brasil	Não foram encontradas informações precisas	9	Vidros	São Paulo	X	
Latitude	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Arte contemporânea	São Paulo	X	
Cinema do Brasil	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Filmes	São Paulo	X	
Brasil Design	2006	100	Design	São Paulo	X	
Film Brazil	2003	4	Filmes publicitários	São Paulo	X	
Franchising Brasil	Não foram encontradas informações precisas	35	Serviços de franquias	São Paulo	X	
Brazilian Publishers	2008	50	Editoriais	São Paulo	X	
Brazilian TV Producers	2004	100	Tv e mídias digitais	São Paulo	X	
Brasil Auto Parts	Não foram encontradas informações precisas	11	Autopeças	Santo Amaro	X	
HVAC-R Brasil	2004	Não foram encontradas informações precisas	Aquecimento, refrigeração, ventilação	São Paulo	X	
Foundry Brazil	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Fundição	São Paulo	X	
Inprint Brazil	2003	24	Ind. Gráfica	São Paulo	X	
Brasil Defense	Não foram encontradas informações precisas	200	Defesa e segurança	São Paulo	X	
Brazilian Safety Equipment	Não foram encontradas informações precisas	50	Mat. de Segurança	São Paulo	X	
Brasil Foodservice	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Equipamentos para panificação	São Paulo	X	
Sugarcane Bioenergy Solutions	Não foram encontradas informações precisas	93	Máquinas para etanol	Piracicaba	X	
Footwear Components by Brasil	Não foram encontradas informações precisas	100	Componentes para calçados	Franca	X	
Fashion Label Brasil	2005	49	Design e moda	São Paulo	X	
Texbrasil	2000	120	Moda	São Paulo	X	
Brazilian Game Developers	Não foram encontradas informações precisas	65	Games	São Paulo	X	
Brazilian Health Devices	2002	165	Equipamentos médicos e odontológicos	São Paulo	X	
Beautycare Brazil	2000	51	Higiene pessoal e beleza	São Paulo	X	
Brazilian Pharma Solutions	Não foram encontradas informações precisas	65	Fármacos	São Paulo	X	

O estado de São Paulo comporta a maior parte dos consórcios existentes no país, localizados principalmente na cidade de São Paulo, capital do estado. Trata-se um importante polo econômico do Brasil, responsável pelo maior PIB do país e, conforme apresentado no embasamento teórico do estudo, é onde estão concentradas mais de metade das PMEs brasileiras, além do maior porto alfandegário, o que facilita a saída de mercadorias para o mercado estrangeiro.

Quadro 28 - Consórcios/projetos setoriais no distrito federal

Região: Distrito Federal						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Taste Brasil	2014	51	Cachaça	Brasília	X	
Brazilian Renders	2012	23	Reciclagem animal (processamento de partes não comestíveis no abate)	Brasília	X	
Brasil Original Stones	Não foram encontradas informações precisas.	30	Rochas ornamentais	Brasília	X	
Brazilian Leather	Não foram encontradas informações precisas.	81	Peças em couro	Brasília	X	
Brazil Gems and Jewelry	Não foram encontradas informações precisas.	Não foram encontradas informações precisas	Gemas e jóias	Brasília	X	
Brazil It + Emerging Players	Não foram encontradas informações precisas.	Não foram encontradas informações precisas	Empreendimentos inovadores.	Brasília	X	
Brazil It + Softex	2009	100	Games	Brasília	X	

O Distrito Federal é caracterizado por Brasília, capital brasileira, e reúne 7 consórcios que oferecem ao mercado internacional cachaça, reciclagem animal, rochas ornamentais, peças em couro, gemas e jóias, serviços de inovação e games. A instalação dos consórcios na capital federal ocorreu como forma dos escritórios estarem próximos da APEX BRASIL, bem como de outros órgãos públicos.

Quadro 29 - Consórcios/projetos setoriais em Minas Gerais

Região: Minas Gerais						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Metal Mechanical Solutions Brazil	Não foram encontradas informações precisas.	40	Produtos e serviços para os setores da mineração e siderurgia.	Belo Horizonte	X	
Eletroeletrônicos Brasil	Não foram encontradas informações precisas.	50	Aparelhos eletrônicos	Santa Rita do Sapucaí	X	
Sinaeex	Não foram encontradas informações precisas.	10	Eletroeletrônicos	Belo Horizonte	X	
Brazilian Cattle	2004	70	Animais vivos, biotecnologia, inseminação, nutrição para gado	Belo Horizonte	X	
Brazilian the Coffee Nation	Não foram encontradas informações precisas.	100	Cafés especiais	Varginha	X	



O estado de Minas Gerais contempla 5 consórcios de exportação que comercializam bens e serviços para os setores de mineração e siderurgia, aparelhos eletrônicos e eletroeletrônicos, além de bens e serviços para o setor bovino. A região tem como motores econômicos o setor bovino, cafeeiro e de mineração, o que justifica a instalação dos escritórios comerciais na localidade e a participação de um grande número de empresas desses setores associadas na rede.

Quadro 30 - Consórcios/projetos setoriais no estado do Rio Grande do Sul

Região: Rio Grande do Sul						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Brazilian Rice	2012	32	Aroz	Porto Alegre	X	
Wines of Brasil	2002	31	Vinhos	Bento Gonçalves	X	
Orchestra Brasil	2003	110	Móveis	Bento Gonçalves	X	
Brazilian Furniture	Não foram encontradas informações precisas	51	Móveis	Bento Gonçalves	X	
Brazilian Shoes + Leather machinery	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Máquinas para couro e calçados	Porto Alegre	X	
Brasil by Bags	Não foram encontradas informações precisas	28	Artigos para viagem	Novo Hamburgo	X	
Brazilian Footwear	Não foram encontradas informações precisas	Não foram encontradas informações precisas	Calçados	Novo Hamburgo	X	

O Rio Grande de Sul abriga 7 consórcios de exportação brasileiros, localizados em cidades que são polos produtivos nos respectivos setores ou, no caso do Brazilian Rice, pela conveniência em possuir um escritório na capital do estado.

Quadro 31 - Consórcios/projetos setoriais no estado do Paraná

Região: Paraná						
Nome consórcio	Ano fundação	Número de empresas	Produtos	Cidade sede	Setor	
					UNI	PLURI
Organics Brasil	2005	70	Produtos orgânicos	Curitiba	X	

O Paraná, localizado na região sul do país, abriga o consórcio de exportação Organics Brasil, na cidade de Curitiba, capital do estado. Trata-se de um consórcio que promove os produtos orgânicos no mercado internacional, e utiliza a Imagem Brasil como forma de agregar valor aos produtos. Assim, usufruindo do *terroir*, associado a natureza, o consórcio agrupa empresas localizadas em diferentes locais brasileiros e realiza ações visando a promoção dos orgânicos do Brasil (ORGANICS BRASIL, 2016).

Observando os dados referentes aos consórcios brasileiros, nota-se principalmente que foi na década de 2000 que houve uma dissipação da formação das redes de empresas para o alcance de um objetivo comum. Além disso, é possível perceber que os consórcios abrigam um grande número de firmas-membro, apresentando indícios que as empresas estão visualizando a formação de redes como uma estratégia favorável para operar no mercado internacional.

No entanto, salienta-se que para o mapeamento dos consórcios foram consideradas todas as firmas-membro participantes, independente do porte. Como no Brasil os consórcios possibilitam o ingresso de grandes empresas, o item “número de empresas” pode não representar apenas as PMEs, que são foco do estudo.

Comparando as características dos consórcios italianos e brasileiros, tem-se que a maior diferença é em relação aos setores que agrupam, visto que no Brasil são uni setoriais, e na Itália grande parte é plurissetorial, congregando empresas que atuam nos mais diferentes setores. Em relação a similaridade de características, nota-se que muitos consórcios dos dois países foram fundados na década de 2000, período em que a abertura dos mercados estava em ênfase, fazendo com que as empresas buscassem estratégias de inserção internacional.

Após o mapeamento dos consórcios italianos e brasileiros, tem-se um maior embasamento acerca dos modelos existentes em ambos os países, o que pode contribuir para as análises que serão apresentadas posteriormente.

#### Quadro 32 - Quadro síntese do mapeamento dos consórcios italianos e brasileiros

<b>QUADRO SÍNTESE DO MAPEAMENTO DOS CONSÓRCIOS ITALIANOS E BRASILEIROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram elencados 43 consórcios na Itália e 65 consórcios no Brasil, dos quais foram buscados elementos como a localização, ano de fundação, tipologia e número de firmas-membro.</li> <li>• Em relação às similaridades entre os consórcios de ambos os países, tem-se que foi na década de 2000 que a maioria foi fundada, fato que apresenta relação com a expansão da globalização, que instigou as empresas a buscarem maiores estratégias de inserção internacional.</li> <li>• As diferenças se sobressaem ao serem comparadas as estruturas dos consórcios italianos e brasileiros, podendo-se destacar que na Itália os consórcios estão presentes em um maior número de regiões, enquanto no Brasil se encontram localizados em apenas 5 estados, havendo em São Paulo uma acentuada concentração. Também, aponta-se que, enquanto no Brasil os consórcios são uni setoriais, são os consórcios plurissetoriais que predominam.</li> </ul>

## 4.2 CONSTITUIÇÃO E MANUTENÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

A partir do estudo qualitativo realizado com gestores/representantes dos órgãos governamentais de apoio aos consórcios no Brasil e na Itália, buscou-se investigar a constituição e a manutenção desse fenômeno, no intuito de identificar o cerne de sua existência. Nesse sentido, após os procedimentos citados no capítulo anterior, foram verificadas as informações das entrevistas realizadas.

Primeiramente, tem-se os 50 principais termos que se destacaram na entrevista com o representante do órgão italiano:

Figura 14 - Termos em evidência a constituição e manutenção dos consórcios italianos



É possível observar que além da palavra empresas, FEDEREXPORT, Itália, consórcio e consórcios, os destaques também envolvem CONFINDUSTRIA, pequenas, plurissetorial, bancos, BRICS e pós-guerra.

De acordo com o órgão governamental de apoio aos consórcios italianos, sua origem está relacionada ao momento de reconstrução da economia europeia e a um período onde ainda não havia a integração entre os países europeus como na atualidade. A Itália pertence à União Europeia, bloco econômico que visa estabelecer a cooperação econômica e política dos países europeus e conta com 28 países integrantes (Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polônia,

Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Romênia e Suécia), tendo como um dos benefícios oferecidos a livre circulação de mercadorias entre as nações integrantes.

Dessa forma, por exemplo, uma empresa italiana pode comercializar seus produtos para a Grécia sem a cobrança de taxas de exportação, já que entre os 28 países é preconizada a eliminação das barreiras físicas, jurídicas e burocráticas. No entanto, na década de 1970, período em que os consórcios de exportação eram instituídos, o bloco econômico europeu contava com 6 países aderidos, sendo que apenas em 1992 tornou-se a União Europeia dos padrões atuais.

Nesse sentido, os consórcios surgiram na Itália como forma de auxiliar as pequenas e médias empresas do país a se fortalecerem para a exportação dos produtos. Conforme exposto no embasamento teórico da pesquisa, os consórcios foram originados pelo setor calçadista de forma que as PMEs componentes pudessem se tornar mais competitivas nas vendas com os Estados Unidos.

O entrevistado coloca que ao final do século XX e início do século XXI, os países em desenvolvimento Brasil, Rússia, Índia e China (e posteriormente África do Sul) emergiram tanto como uma ameaça como oportunidade, e o consórcio acabou sendo uma estratégia para essas duas possibilidades. Nesse sentido, ao mesmo tempo que serviu para fortalecer as empresas italianas da concorrência dos BRICS, foi utilizado como caminho para o ingresso em tais países.

Essa constatação vai ao encontro dos benefícios elencados pela UNIDO (2003), que evidencia as questões relacionadas ao risco reduzido e ganhos de eficiência, de forma que as empresas teriam maior acesso às informações sobre os mercados estrangeiros e à superação dos desafios referentes ao tamanho da empresa para a exploração das economias de escala.

A participação da *Confederazione Generale dell'Industria Italiana* - CONFINDUSTRIA, é destacada pela FEDEREXPORT. Nesse sentido, o entrevistado aponta que a FEDEREXPORT é uma associação de consórcios que é patrocinada pela CONFINDUSTRIA, que oferece suporte aos consórcios na forma de recursos.

A CONFINDUSTRIA trata-se de uma associação de categoria que reúne cerca de 200 associações e sindicatos italianos e realiza estudos, convenções e redes de apoio específico, como a CONFINDUSTRIA *Giovani Imprenditori*, que reúne jovens empresários de 18 a 40 anos que atuam em cargos de gestão nas empresas associadas e a CONFINDUSTRIA *Piccola Industria*, voltada para as pequenas empresas do ramo industrial.

O entrevistado salienta que os consórcios italianos são criados a partir do Ministério do Desenvolvimento Econômico do país, havendo Lei Nacional para seu funcionamento (criada em 1989), e diferente da CONFINDUSTRIA, não funciona como uma associação de categoria.

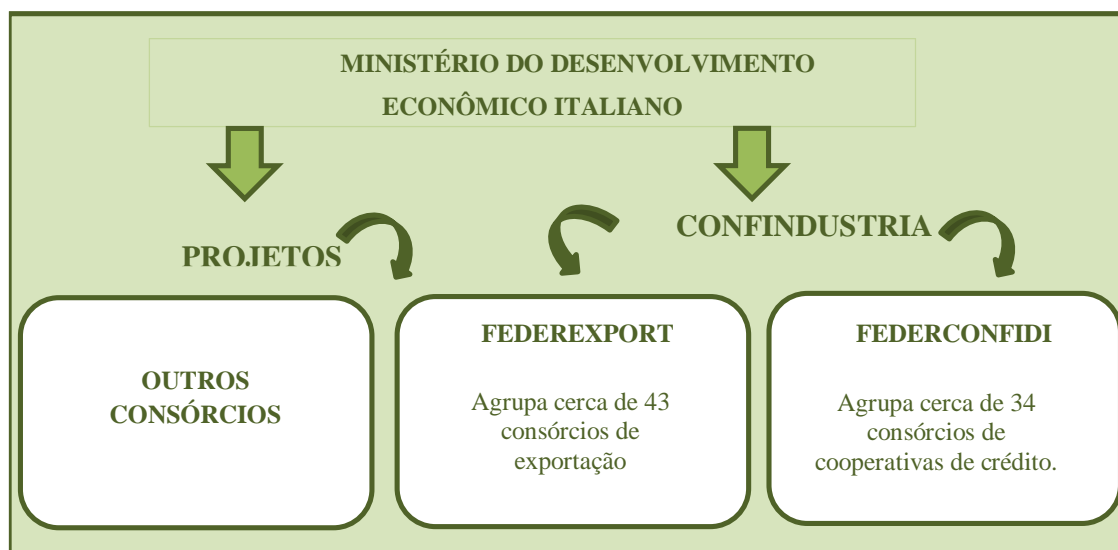
Assim, os consórcios não precisam ter obrigatoriamente filiação com a CONFINDUSTRIA e FEDEREXPORT. Para a formação de um consórcio de exportação, bem como o recebimento de auxílio financeiro governamental do Ministério do Desenvolvimento Econômico, bastaria enviar, na forma de projeto, a proposta de organização visando à obtenção de recursos para participação em feiras e missões empresariais, *showroom*, *workshops* na Itália e no exterior, ações de comunicação no mercado externo e implementação e registro da marca do consórcio.

Para receberem tal auxílio do Ministério do Desenvolvimento Econômico, é exigência que o consórcio seja composto por no mínimo 5 empresas e que estas pertençam a pelo menos 3 regiões diferentes do país, com exceção se for oriundo da região do Valle d'Aosta ou Sicília. Nesses dois casos, é possibilitada a formação de consórcios mono regionais, envolvendo apenas empresas com sede em uma única região.

A ideia de fomentar consórcios de exportação formados por empresas de diferentes regiões italianas seria motivada pela expectativa de promover maior sinergia entre as localidades e um crescimento mais equitativo entre elas.

Além da FEDEREXPORT, a CONFINDUSTRIA apoia ainda a associação de consórcios FEDERCONFIDI, onde se encontram agrupados 34 consórcios que reúnem exclusivamente cooperativas de crédito e não têm como objetivo principal a internacionalização. A Figura 15 resume as possibilidades de formação e financiamento de consórcios, seja por meio da articulação da CONFINDUSTRIA com o Ministério do Desenvolvimento Econômico ou pela iniciativa direta de um grupo de empresas:

Figura 15 - Relação entre a CONFINDUSTRIA e os consórcios italianos



De acordo com o entrevistado, é forte a ligação entre os consórcios italianos e as instituições financeiras, sendo elas que lhes oferecem suporte. Trata-se de um aspecto abordado no levantamento teórico do estudo, que destaca esse fato como uma das razões para a consolidação dos consórcios.

Conforme apontado pelo entrevistado, muitas das ações realizadas pelos consórcios são possíveis devido ao apoio da CONFINDUSTRIA e pela facilidade na aquisição de crédito às empresas, pois há uma integração forte entre bancos e firmas que participam de consórcios.

A Lei n. 134, de 7 de agosto de 2012, teria facilitado essa integração entre empresas e instituições financeiras, possibilitando que os bancos, Câmaras de Comércio e instituições públicas e privadas também pudessem integrar os consórcios, aproximando assim a relação com as empresas. Em relação ao suporte legislativo, o fato de existir uma Lei italiana específica para os consórcios de exportação, criada na década de 1980, seria outro fator preponderante para o fortalecimento dos consórcios no país.

A Lei Minocci (*Legge Minocci*) que, com o passar dos anos, teve alguns pontos atualizados, prevê que os consórcios devem ser constituídos sem fins-lucrativos e sem distribuição dos lucros, além disso, as firmas dispostas ao ingresso não podem estar em processo de falência.

Tem-se as principais Leis italianas/decretos que favoreceram os consórcios de exportação no país:

- Lei de 21 de fevereiro de 1989, n.83: primeira Lei de apoio aos consórcios, que classifica os consórcios, apresenta os requisitos básicos, benefícios fiscais, contribuições financeiras anuais, montante de contribuições e disposições financeiras;
- Decreto-Lei de 22 de junho de 2012, n.83: referente às medidas urgentes para construção de infraestruturas e transportes, que promove a presença internacional das empresas italianas;
- Lei de 7 de agosto de 2012, n.134: conversão, com modificações, do Decreto-Lei de 22 de junho de 2012, onde é enfatizado o termo “consórcios para internacionalização”, como forma de expandir o campo de ação dos consórcios;
- Decreto do Diretor Geral, de 11 de janeiro de 2013: políticas de promoção à internacionalização;
- Decreto do Diretor Geral para as políticas de internacionalização e comercialização, de 10 de janeiro de 2014: estipula os elementos necessários para a obtenção de financiamentos aos consórcios.

Outro ponto relevante em relação aos consórcios italianos é em relação às suas características, que englobam formações bastante diversificadas. Um exemplo é que um consórcio pode ser do tipo promocional ou de vendas, sendo que o primeiro tem como foco prestar serviços gerais de apoio e integrar as atividades de exportação das empresas associadas, enquanto o segundo visa a negociação para a comercialização dos produtos das empresas associadas para o mercado estrangeiro.

Em relação aos consórcios de vendas, foi salientado que ele não assume risco comercial com as empresas, ou seja, não compra os produtos para vendê-los no mercado, apenas busca a intermediação entre as empresas e o comprador estrangeiro. Os consórcios de exportação para promoção seriam os predominantes na Itália.

Ainda em relação às tipologias dos consórcios, eles podem ser plurissetoriais ou uni setoriais, dependendo do setor produtivo do qual são oriundos. Os consórcios uni setoriais englobam empresas do mesmo setor, enquanto que os plurissetoriais agregam firmas heterogêneas, mas que oferecem produtos que de alguma forma se complementam.

Os consórcios plurissetoriais teriam como vantagem a possibilidade de oferecer de forma mais completa algo que tenha sido solicitado por algum outro país, como por exemplo, a construção de um hospital. Nesse caso, um consórcio plurissetorial que contemple empresas

que oferecem camas hospitalares, elevadores e aparelhos pode parecer mais prático para um país que busca esse produto final, ganhando a preferência.

Os consórcios italianos podem ainda ser denominados como públicos ou privados, sendo que os consórcios públicos agregam, por exemplo, Câmaras de Comércio, municípios e associações empresariais, enquanto que os privados são constituídos exclusivamente por empresas com uma entidade jurídica privada. De acordo com a FEDEREXPORT, nos consórcios italianos é bastante comum a figura de um empreendedor, que tem a iniciativa de formar um consórcio e é responsável por sua gestão.

Nesse sentido, o empreendedor é o responsável pelas articulações entre empresas e clientes potenciais, além de prospectar o ingresso de novas firmas-membro que possam agregar na rede. A entrada de novas empresas estaria condicionada ao Estatuto de cada consórcio, mas a maioria aceita o ingresso de novos componentes, geralmente realizando uma reunião entre os integrantes para analisar o pretense parceiro.

Os serviços oferecidos por um consórcio podem sofrer variações, no entanto, a maioria propicia a tradução de documentos comerciais, reuniões com compradores, consultoria para os produtos confeccionados e em relação aos impostos e logística, coleta de informações sobre o mercado estrangeiro e feiras internacionais. As feiras internacionais seriam justamente um dos pontos que mais atraem as empresas ao ingresso no consórcio, e envolveria a compra de espaços para exposição, organização da viagem, preparação dos documentos necessários e de *stands*.

Após a observação do contexto italiano acerca dos consórcios de exportação, parte-se para os achados em relação ao cenário brasileiro. Nesse sentido, tem-se as 50 palavras que se sobressaíram a partir da entrevista:



Figura 16 - Termos em evidência a constituição e manutenção dos consórcios brasileiros



Dentre as palavras citadas na entrevista, destacam-se as que compõem o termo Projetos Setoriais. Esse aspecto se deve ao fato de no momento a APEX BRASIL apoiar um agrupamento de empresas semelhantes à tipologia de consórcios de exportação, denominados Projetos Setoriais - PS, conveniados a Entidades Representativas dos setores da economia brasileira (APEX BRASIL, 2014).

Atualmente, a APEX-BRASIL se desvinculou da terminologia consórcios, passando a destacá-los como “Projetos Setoriais”. No Brasil, não há mais registro de um órgão governamental de apoio direto aos consórcios, devendo as empresas buscarem auxílios no estado ou localidade em que se encontram, de forma que uma rede de empresas que, por iniciativa própria, deseja formá-lo deve personalizar-se juridicamente, por meio da Sociedade de Propósito Específico – SPE.

Os Projetos Setoriais funcionariam na mesma lógica que os consórcios de exportação, agrupando as empresas para facilitar todas as questões para a exportação dos produtos, como contatos com mercados estrangeiros, consultoria para produção e adequação de produtos, além da organização e subsídios às feiras internacionais. A APEX BRASIL destaca, inclusive, que os atuais Projetos Setoriais se desenvolveram a partir dos consórcios de exportação que eram apoiados.

Como até o ano de 2008 não havia a SPE, as empresas elaboravam um contrato formal para a operacionalização das atividades, e a APEX BRASIL executava as políticas de apoio por um período pré-estabelecido, baseando-se que a partir de determinado momento as empresas já estariam preparadas para o comércio exterior e tendo como referencia o modelo italiano de consórcios de exportação.

Após uma pesquisa aprofundada sobre as diferenças e semelhanças dos consórcios de exportação e Projetos Setoriais, constatou que a principal diferença é que esses últimos permitem a participação de empresas de grande porte. Assim, ressalta-se que, tendo em vista a similaridade entre Projetos Setoriais e consórcios de exportação, além do fato daquele estar baseado no modelo italiano, na pesquisa será mantida a terminologia consórcio de exportação, no intuito de facilitar a análise comparativa entre os modelos dos países.

Dando continuidade às informações coletadas, tem-se que as ações da APEX BRASIL referentes à internacionalização estariam voltadas para os setores produtivos da economia brasileira, que englobam alimentos e serviços, agronegócios, casa e construção, economia criativa, máquinas e equipamentos, moda, tecnologia e saúde.

As Entidades de Classe desempenhariam um papel preponderante perante os consórcios, funcionando em parceria com a APEX BRASIL e servindo como intermediadoras às empresas interessadas na composição. A APEX BRASIL informa, inclusive, que uma empresa que deseja ingressar em algum consórcio deve primeiramente contatar sua Entidade de Classe, que então tomará as providências pertinentes.

O suporte à participação das empresas nas feiras internacionais, que é uma das principais práticas fomentadas pela APEX BRASIL, seria um serviço de grande atratividade para as empresas, visto que a partir delas podem ser viabilizados os contatos com os compradores estrangeiros, bem como a proximidade com firmas que oferecem produtos de alta tecnologia. Como o Brasil se encontra distante geograficamente das localidades caracterizadas pelo oferecimento de tecnologia de ponta, as feiras internacionais seriam um elo de aproximação, além de viabilizar financeiramente a participação das firmas brasileiras.

Outro serviço que a APEX BRASIL destaca é em relação aos serviços de tradução de idioma, visto que as transações internacionais são realizadas na língua inglesa. O contato e as negociações com os países exige minimamente o domínio do inglês intermediário, aspecto que torna inviável a efetivação das transações, visto que a maioria das PMEs brasileiras não possui em seu quadro um funcionário qualificado nesse sentido.

A APEX BRASIL destaca que a exportação de produtos é um campo em desenvolvimento no país, e muitas PMEs brasileiras não se encontram maduras para atuarem de forma isolada nessa forma de internacionalização. Os consórcios preencheriam essa lacuna e ofereceriam as competências necessárias para o êxito das PMEs no mercado internacional.

Cada consórcio de exportação encontra-se vinculado a um Gestor de Projeto, que se encarrega das articulações entre o consórcio e os mercados potenciais, prospectando compradores e as melhores oportunidades para as empresas associadas. As atividades

desenvolvidas pelos consórcios estariam relacionadas aos mercados-alvo pré-estabelecidos por meio de pesquisas de mercado realizadas e as ações guiadas por um planejamento estratégico desenvolvido pelo Gestor de Negócios.

Em relação à tipologia, os consórcios brasileiros classificam-se como uni setoriais, reunindo assim empresas de um setor único. Ainda, é apontado que alguns consórcios foram criados no intuito no desenvolver a promoção de produtos de determinada localidade, mas a maioria engloba empresas de diferentes regiões do país, além de possibilitarem a entrada de novos integrantes.

Segundo a APEX BRASIL, os consórcios brasileiros seriam voltados para a promoção dos produtos, sendo este um fator que instiga a realização de ações voltadas para a melhoria contínua dos produtos e o desenvolvimento da marca do consórcio. Em relação à marca, a APEX BRASIL destaca que um dos pontos preconizados é a utilização da marca-país, que funciona como estratégia para fortalecer a nação internacionalmente e propiciar que o Brasil não seja vinculado apenas ao carnaval e o futebol, mas como produtor de mercadorias e serviços de qualidade.

A partir das entrevistas, nota-se que embora o modelo italiano de consórcio tenha servido como referência para o Brasil, há diferenças predominantes em ambos. Um dos pontos mais discrepantes é a questão das legislações específicas aos consórcios, que consolidam sua existência.

Conforme explorado na revisão teórica do estudo e abordado pelo respondente da FEDEREXPORT, o contexto italiano oferece suporte legal aos consórcios, a partir de leis e decretos que visam atender questões específicas, de forma a colaborar com sua difusão e melhoria. O fato de haver uma legislação específica facilitaria a abertura de novos consórcios na Itália, visto que não há obrigatoriedade de vínculo com um órgão governamental.

Por outro lado, foi lembrado por Machado e Branco (2004) que a vinculação aos órgãos governamentais de apoio proporcionou a popularização dos consórcios no Brasil e na Itália, fato que emerge uma reflexão acerca de qual seria o contexto mais adequado.

Sobre essa questão, tem-se que, como a Itália possui maior experiência na internacionalização, suas empresas se encontram mais maduras para a formação de redes de exportação sem a sustentação direta de um órgão governamental apoiador, o que supostamente poderia não ser adequado ao contexto brasileiro. Conforme abordado, o Brasil é um entrante tardio no mercado estrangeiro e ainda é baixo o número de PMEs exportadoras no país, o que emergiria a necessidade de um vínculo apoiador responsável pelo auxílio principalmente nos aspectos referentes a trâmites legais e informações.

O vínculo com as instituições financeiras também se mostra diferente no ambiente italiano e brasileiro, de forma que na Itália seria mais notório. Corroborando o apontamento de Bekerman et al. (2015), há um elo forte entre as cooperativas de crédito italianas e as redes de empresas, o que possibilita variadas opções de crédito para as PMEs.

A partir do levantamento teórico abordado, percebe-se que um dos fatores que podem justificar essa ligação seria o fato de as redes de empresas já serem presença consolidada no ambiente italiano. Nesse sentido, o sistema bancário da Itália possui certa familiaridade com esse fenômeno, o que facilitaria o oferecimento de vantagens específicas.

Outra diferença encontrada é o fato de os consórcios brasileiros serem uni setoriais, enquanto que na Itália muitos consórcios são plurissetoriais, de forma que nesse último se encontram firmas que oferecem diferentes tipos de produtos. De acordo com o representante do órgão governamental italiano, a vantagem de um consórcio oferecer produtos de diferentes setores é a conveniência que um comprador teria ao encontrar um amplo leque de opções.

Conforme abordado, nos consórcios uni setoriais tem-se a vantagem das atividades poderem ser direcionadas diretamente aos produtos, no entanto, por englobar firmas que concorrem diretamente no mercado nacional, a confiança e trabalho conjunto entre as empresas é um aspecto delicado e que exige atenção. Trata-se de uma questão a ser verificada no terceiro nível da análise dos consórcios, onde um dos pontos estudados é a promoção de relacionamento entre as empresas associadas.

Em relação às similaridades, percebe-se que a proposta de suprir as fragilidades das PMEs com a constituição de consórcios é comum em ambos países, de forma que o resultado italiano com esses tipos de rede serviu de inspiração ao Brasil.

Ainda, nota-se que nos dois países a maioria dos consórcios tem o escopo promocional, que conforme apresentado pela UNIDO (2009), cooperaram para explorar novos mercados. Trata-se de um aspecto positivo para o Brasil, já que a UNIDO (2003) defende que países em desenvolvimento devem dar preferência à formação de consórcios de promoção, em detrimento aos de venda, pois estes são especificamente para a comercialização de produtos no exterior.

Conforme apresentado por Maranhã (2007), os consórcios promocionais preveem serviços que envolvem pesquisas de mercado, missões empresariais no exterior, participação em feiras, intérpretes, tradução e assessorias. Conforme relatado pelos dois entrevistados, esses são os principais serviços disponibilizados e funcionam como atrativos às PMEs, que muitas vezes não possuem recursos para individualmente adquiri-los.

Apresentados os aspectos referentes a constituição e manutenção dos consórcios de exportação brasileiros, conclui-se a análise do Nível 1, sendo possível observar que, embora

tenham o mesmo fim, diferentes nuances caracterizam as operações dos consórcios na Itália e no Brasil. Após conhecer os fatores inerentes ao Nível 1, dá-se continuidade ao estudo dos múltiplos níveis dos consórcios de exportação, apresentando os resultados referentes a percepção dos gestores dos consórcios.

Quadro 33 - Quadro síntese nível 1

<b>QUADRO SÍNTESE DA CONSTITUIÇÃO E MANUTENÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO (NÍVEL 1 DA CONFIGURAÇÃO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi realizado um estudo qualitativo com 1 representante da FEDEREXPORT e 1 da APEX BRASIL, buscando verificar, principalmente, as origens da formação de consórcios, instituições que colaboram com seu funcionamento, apoio governamental, legislação e características dos consórcios.</li> <li>• Destaca-se que, embora o modelo italiano de consórcio tenha servido como referência para o Brasil, são predominantes as diferenças entre os dois modelos.</li> <li>• Um dos pontos que mais diferencia os dois consórcios é a questão das legislações específicas, que consolidam sua existência. Enquanto na Itália há suporte legal, com leis e decretos que visam atender questões específicas, no Brasil não há legislação que atenda diretamente os consórcios.</li> <li>• O vínculo com as instituições financeiras também se mostra diferente no ambiente italiano e brasileiro, de forma que na Itália seria mais notório, havendo um elo forte entre cooperativas italianas de crédito e redes de empresas, o que possibilita variadas opções de crédito para as PMEs.</li> <li>• Outra diferença encontrada é o fato de os consórcios brasileiros serem uni setoriais, enquanto que na Itália muitos consórcios são plurissetoriais, de forma que nesse último se encontram firmas que oferecem diferentes tipos de produtos.</li> </ul>

Visando identificar os aspectos relacionados à fundação e ao funcionamento dos consórcios de exportação pela percepção dos gestores, foram realizadas entrevistas com 2 gestores de consórcios italianos e 2 gestores de consórcios brasileiros. Os consórcios italianos estão localizados na região do Friuli Venezia Giulia e na Emilia Romagna, e os brasileiros no Rio Grande do Sul e São Paulo, e para a análise dos resultados, as entrevistas foram agrupadas por país.

Primeiramente, apresentam-se os resultados advindos das entrevistas dos gestores italianos, com o destaque das seguintes 50 palavras:

Figura 17 - Termos em evidência sobre a fundação e gestão dos consórcios pela percepção dos gestores italianos



As palavras evidenciadas nas entrevistas com os gestores italianos foram plurissetorial, Câmara (de Comércio), marketing, *workshops*, regulamentos, crise, fechamento, delicado, dificuldade, ameaça e falência. Para melhor entendimento, serão apresentadas as características básicas dos consórcios aos quais os gestores estão vinculados.

O Consórcio Italiano 1 – CII, cuja entrevista foi concedida por seu diretor, é composto por 54 empresas dos setores moveleiro, maquinário, químico e farmacêutico, alimentar, vinícola e têxtil, sendo assim classificado como plurissetorial. Trata-se de um agrupamento de firmas da mesma região, porém de cidades diferentes.

O Consórcio Italiano 2 – CI2 foi representado por seu diretor-geral para a entrevista realizada e se trata do maior consórcio agroalimentar da Itália, englobando 90 empresas que produzem salames, bebidas, condimentos, vinhos, conservas, massas e pizzas, farinha e cereais, queijos, hortifrúti, confeitos de produtos biológicos. O CI, é plurissetorial e agrupa localizadas naquele determinado território.

O CII é dirigido por um empreendedor, que tomou a iniciativa de criar um consórcio na região e buscou vínculo com a FEDEREXPORT, que apoia financeiramente a manutenção do consórcio, embora que, pelo ponto de vista do gestor, não seja uma quantia satisfatória. O restante dos valores advêm da taxa anual paga pelas firmas-membro, valor que é acordado no início de cada ano.

As feiras internacionais e os *workshops* são muito enfatizados pelo entrevistado e seriam dois importantes serviços realizados pelo consórcio para aproximar as empresas dos potenciais compradores. Como o consórcio reúne empresas de diferentes setores econômicos, o intuito seria buscar feiras e *workshops* que possam agregar algo para todas as firmas, o que é apontado como um grande desafio, porém atingível.

De acordo com o diretor, o consórcio tem sentido os reflexos da crise italiana, não apenas em relação aos repasses financeiros da FEDEREXPORT, mas por acompanhar o fechamento de muitas empresas e a dificuldade de elas se manterem lucrativas em um ambiente conturbado. O mercado internacional serviria como uma forma de obter uma fonte diferente de recursos, fundamentais para a sobrevivência das empresas.

As decisões tomadas dentro do consórcio seriam acordadas entre as firmas-membro e o gestor aponta que não recorda da existência de conflitos dentro do grupo. As reuniões serviriam como meio para serem estabelecidos pontos-chaves, e a ele caberia a incumbência de planejar e executar as metas do grupo.

A concorrência de produtos oriundos da China é vista como uma das ameaças à sobrevivência das empresas, sendo que ao mesmo tempo que as mercadorias chinesas são inseridas no mercado italiano por valores mais acessíveis, também são concorrentes na preferência dos países em que pretendem realizar negócios. Nesse sentido, o consórcio funcionaria como uma forma de suporte para as empresas associadas.

Fundado em 1982, o consórcio possui experiência de atuação e o diretor lembra que no momento da sua constituição ainda não havia uma lei específica para o funcionamento dos consórcios. Em sua opinião, apesar dos desafios que um empreendedor enfrenta na gestão de um consórcio, essa forma de manutenção seria bastante válida, visto que é realizada por um indivíduo neutro, enquanto que em outros consórcios muitas vezes a incumbência da gestão fica a cargo do proprietário ou diretor de uma das firmas-membro, podendo gerar desconfiança e atritos por parte das demais empresas.

Igualmente experiente na atuação, o CI2 foi fundado em 1968 com o intuito de promover os produtos agrícolas originários da região e é administrado pelo diretor e pelo vice-diretor, que são funcionários contratados da FEDEREXPORT. Porém, quando o consórcio foi criado, ainda não existia de fato a figura da FEDEREXPORT como articuladora de consórcios ou alguma outra similar.

Assim, ao ser criada, a FEDEREXPORT era o único órgão que oferecia suporte aos consórcios. Esse fato, somado a questão da FEDEREXPORT estar vinculada a CONFINDUSTRIA, associação em que a maioria das empresas italianas estava acoplada, fez

com que os consórcios da Itália se vinculassem a FEDEREXPORT. Nesse sentido, o entrevistado aborda que não é necessário que o consórcio italiano esteja vinculado à FEDEREXPORT, já que há leis no país específicas tal fim.

O vice-diretor aponta que seu consórcio é constituído por um escritório com profissionais de internacionalização que oferecem serviços para as empresas associadas e lembra que muitos consórcios no país se originam tendo como principal fim o acesso aos financiamentos do Estado para a exportação dos produtos. O Estado italiano, por meio de inúmeras verbas que podem ser intermediadas pela região, cidade, Câmara do Comércio ou até mesmo pela União Europeia, oferece financiamento aos consórcios, que então possuem como missão a promoção dos produtos das empresas no exterior.

O CI2 foi criado a partir de uma iniciativa da Câmara de Comércio local com o intuito de promover o desenvolvimento econômico do território. O papel da Câmara de Comércio é bastante destacado pelo entrevistado, além do apoio daqueles que são considerados os membros de sustentação do consórcio, como bancos e associações setoriais.

Assim como destacado pelo CI1, o vice-diretor destaca o momento de crise que é vivenciado no país desde 2008, sendo que essa situação causou o fechamento de muitos consórcios italianos. Foi citado que a FEDEREXPORT vive uma crise e também corre o risco de fechar, pois houve um grande corte de verbas públicas que acabaram atingindo os consórcios.

Como grande parte dos valores monetários necessários para o funcionamento dos consórcios era oriundo da FEDEREXPORT, a diminuição e até falta de transferência de recursos impossibilitou a continuação de muitos consórcios, que não conseguiram se manter ativos apenas com recursos próprios. O fato do CI2 continuar ativo decorreria da existência de grandes e fortes parcerias com as instituições locais.

Após as verificações das entrevistas com gestores de consórcios italianos, parte-se para a visualização dos resultados encontrados no contexto brasileiro. Nesse sentido, as entrevistas realizadas têm as seguintes palavras que se destacaram:



Figura 18 - Termos em evidência sobre a fundação e gestão dos consórcios pela percepção dos gestores



O Consórcio Brasileiro 1 – CB1 está em atividade desde 2007 e foi representado por sua Gestora de Projeto, responsável por coordenar as relações institucionais e a parceria entre a APEX e a associação do setor. Trata-se de um consórcio uni-setorial, envolvendo 38 empresas produtoras de etanol, estando a maioria localizada na mesma região.

O cargo de Gestora de Projeto que a entrevistada desempenha possui como incumbência a gestão dos projetos a serem desenvolvidos, incluindo o escopo, custo e tempo relacionados. Além da gestão dos projetos, sua função prevê o atendimento às demandas relacionadas à APEX BRASIL, participação em reuniões convocadas, apoio na organização de eventos e representação do consórcio no Brasil e no mundo.

A promoção da imagem das empresas do setor é apontada como o principal objetivo do CB1. Por meio da promoção da imagem, o consórcio vislumbra que o etanol de cana-de-açúcar brasileiro seja reconhecido por ser uma fonte de energia limpa e renovável.

De acordo com a entrevistada, diferentemente do que ocorre com outros produtos e *commodities*, o mercado de biocombustíveis em todo o mundo, e do etanol em particular, está fortemente condicionado à existência de um arcabouço regulatório e de políticas públicas. Na maior parte das vezes, estas políticas já definem em suas legislações níveis obrigatórios de misturas de combustíveis renováveis nos combustíveis fósseis, assim como procuram assegurar a sua competitividade econômica.

Nesse sentido, a parceria da APEX BRASIL com a associação setorial e o consórcio buscariam concentrar grande parte das ações internacionais no aperfeiçoamento da regulação dos países que têm programas de biocombustíveis, no intuito de evitar a imposição de barreiras tarifárias e não-tarifárias, objetivando assim a expansão das exportações do etanol brasileiro. Na entrevista, foi relatado que as maiores dificuldades para o funcionamento do consórcio não estariam relacionadas às problemáticas de operar uma rede de empresas, mas sim nas questões que envolvem o setor.

Dessa forma, um grande desafio relatado pela entrevistada seria o combate às práticas nocivas do comércio da gasolina e a consolidação de programas que incentivam a mistura do etanol na gasolina. Para esse fim, o consórcio teria na maioria das suas ações o apoio de consultorias especializadas, visando assim influenciar as políticas públicas, nos aspectos governamental, jurídico e/ou de mídia.

Os projetos realizados pelo consórcio envolveriam a participação em eventos importantes para a exportação do etanol nos mercados-alvo, promoção de eventos, projeto de imagem e campanhas. A entrevistada declara que os projetos realizados por meio dos consórcios têm sido satisfatórios, destacando a eliminação da tarifa americana para importação de etanol, no valor de US\$ 0,14/litro e a inclusão do etanol de cana-de-açúcar como etanol avançado pela Agência de Proteção Ambiental, o que teria trazido novas oportunidades de mercado para o etanol brasileiro.

Em relação ao auxílio da APEX BRASIL para o funcionamento dos consórcios, tem-se que ela participa da elaboração estratégica dos projetos e auxilia financeiramente com uma quantia de 55% do valor total do projeto. Conforme apontado, não há outros órgãos ou instituições de apoio que fornecem algum tipo de auxílio e apenas em demandas bastante específicas o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e o Ministério das Relações Exteriores - MRE podem oferecer algum suporte.

O CB1 é composto por um comitê gestor, formado por representantes de empresas que já têm experiência na atividade exportadora e que são integrantes da principal associação setorial. Tal comitê é responsável por oferecer suporte à equipe de coordenação na fase de elaboração de projetos, validação das ações propostas, métricas e resultados, reorientação de ações (caso haja necessidade), avaliação do projeto, e na análise estratégica do futuro do setor no que se refere à competitividade internacional e aumento das exportações.

É apontado que de uma a duas vezes por ano é realizada uma revisão das empresas participantes do consórcio para verificar se a lista reflete as empresas exportadoras do setor. Além disso, o comitê gestor do consórcio se reúne pelo menos uma vez por semestre (ou quando

surge algo emergencial), sendo estas reuniões de caráter físico no escritório da associação setorial.

A entrevistada destaca que APEX BRASIL desenvolve uma gestão bastante eficiente, sendo sempre solícita ao oferecer auxílio para lidar com as burocracias e aprovações necessárias.

O CB2, fundado no ano de 2012, é um consórcio uni-setorial que agrupa 29 empresas de diferentes localidades brasileiras, porém a maioria se encontra na mesma região. A entrevista foi concedida pelo Gestor Setorial, que ingressou no cargo logo após a criação do consórcio e possui a incumbência de zelar pela execução global dos projetos, propor ações, gerar oportunidades de negócios, prestar contas, encerrar ou propor renovação de projetos.

De acordo com o entrevistado, o consórcio é composto por uma equipe de duas pessoas com dedicação exclusiva e, além disso, a equipe do setor financeiro, diretoria executiva e a presidência da associação setorial também atuam apoiando o consórcio. Visando a eficiência das ações, a APEX BRASIL destina um gestor, funcionário seu, para orientar e fiscalizar a execução adequada dos projetos elencados, bem como seus recursos.

O principal objetivo do consórcio investigado seria a promoção comercial do arroz brasileiro e seus derivados no mercado internacional e, nesse sentido, as ações estariam voltadas para o aumento das exportações brasileiras do arroz beneficiado e dos produtos produzidos a partir deste cereal. Para a aquisição desses objetivos, os serviços prestados estariam voltados para: inteligência de mercado, para busca dos compradores-alvo e as adequações de produtos consideradas pertinentes; posicionamento e imagem do produto, com o intuito de levar ao conhecimento dos importadores internacionais o potencial dos produtos, e a promoção comercial das empresas participantes, que visa aproximar fisicamente o empresário brasileiro com o importador, a fim de se conhecerem e efetivarem a negociação.

A colaboração da associação setorial é destacada, sendo que ela não apenas atua como parceira do consórcio, mas funcionando como uma matriz. No caso do CB2, verifica-se uma ligação com instituições setoriais e regionais, como o Instituto Rio Grandense do Arroz - IRGA, Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul - FIERGS, Sindicato da Indústria do Arroz do Rio Grande do Sul - SINDARROZ-RS, Federação das Cooperativas de Arroz do Rio Grande do Sul - FEARROZ, Sindicato Indústria Arroz de Pelotas - SINDAPEL e Associação Brasileira das Indústrias de Arroz Parboilizado - ABIAP, que apoiam as atividades e integram o comitê gestor do consórcio.

Novos membros são aceitos no consórcio, porém os pretendentes participantes têm os perfis avaliados para terem o ingresso aprovado ou não. Para participar do consórcio, a empresa deve

ser uma indústria ou cooperativa brasileira, beneficiadora de arroz e/ou industrializar produtos derivados do arroz.

O consórcio possibilita que as empresas participem das ações realizadas de acordo com seu interesse no mercado onde a atividade será realizada, seguindo um plano de ações estratégicas. A partir da divulgação desse plano, as empresas podem optar pela participação em todas as atividades propostas ou apenas em algumas que forem de seu interesse.

Para participar do consórcio, é cobrada uma mensalidade de R\$ 600,00 para as empresas associadas à principal Entidade Setorial apoiadora e 1.200,00 para as empresas não associadas. De acordo com o entrevistado, as reuniões entre as firmas-membro não são frequentes devido a questões geográficas e, assim sendo, o comitê gestor promove encontros geralmente 4 vezes ao ano.

Assim como no CB1, o gestor destaca que as principais dificuldades na manutenção do consórcio não aquelas inerentes ao trabalho em grupo, compatibilidade de interesses e demais aspectos relacionados, mas sim relacionados ao produto. De acordo com o entrevistado, as questões de safra e climáticas afetam de forma significativa os custos dos projetos e a disponibilidade do produto final, prejudicando assim a competitividade no mercado externo.

A partir dos relatos dos gestores dos consórcios, verifica-se um aspecto declarado anteriormente pelos órgãos governamentais de ambos países, que declaram haver no Brasil consórcios uni setoriais e na Itália plurissetoriais. Apesar das amostras terem sido aleatórias, os dois consórcios investigados em cada país apontaram para tal contexto, sendo possível identificar as diferentes realidades.

Ainda, por meio das entrevistas referentes ao contexto italiano, foram percebidas duas diferentes possibilidades referentes à gestão: um consórcio administrado por um empreendedor e outro administrado por funcionários da FEDEREXPORT, o que diverge do modelo brasileiro, onde ambos consórcios possuem os Gestores de Projetos como administradores.

Conforme exposto pela UNIDO (2003), o gestor do consórcio tem a incumbência das ações diárias do grupo e é um dos principais determinantes do sucesso de um consórcio de exportação. Tendo como base a Figura 8, de Antoldi *et al* (2013, p.576), apresentada na página 65 da tese, verifica-se que os gestores dos 4 consórcios investigados possuem o papel de “facilitadores da rede”, em que formulam e acompanham diretamente a estratégia do consórcio, o relacionamento com as instituições públicas e a qualificação de pessoal envolvido. Dessa forma, como facilitadores da rede, os gestores seriam a principal ponte para as firmas-membro alcançarem os recursos estratégicos.

Um dos fatos que mais chama atenção nas entrevistas é a influência do ambiente no funcionamento dos consórcios, de forma que as considerações sobre a crise econômica que a Itália vivencia na atualidade foi enfatizada pelos dois gestores italianos. Conforme apontado, os repasses do governo para os consórcios diminuíram e em algumas vezes sequer acontecem, ocasionando o fechamento de diversos consórcios italianos.

Já no Brasil, é do órgão governamental de apoio que advêm a maioria dos recursos necessários para as atividades desenvolvidas e as Entidades Setoriais desempenham um papel bastante atuante. As entrevistas com os gestores brasileiros demonstram satisfação com seus respectivos consórcios, o que se trata de um aspecto considerável, visto que ainda são redes jovens, formadas em 2007 e 2012, enquanto que os consórcios italianos estudados foram constituídos em 1982 e 1968.

Conforme apresentado pela UNIDO (2003), não é comum que os consórcios sejam lucrativos nos anos iniciais, mas vantajosos em longo prazo. Nesse sentido, tem-se que os consórcios brasileiros se encontrariam em uma posição vantajosa, o que sugere evidências da emergência dos BRICS no ambiente internacional.

Quantos às semelhanças, nota-se que os quatro consórcios analisados estão voltados para a promoção dos produtos, sendo que nos brasileiros é possível perceber uma ênfase na construção da imagem dos produtos e na construção de uma marca forte associada ao Brasil. Tal aspecto encontra relação com o que foi exposto por Amatucci (2010), que aponta que os *late movers*, caso das empresas brasileiras, não recebem as chamadas vantagens de preempção (primazia na compra, aquisição antecipada de direitos, ocupação de espaços etc) por se depararem com um mercado estrangeiro já formado.

Em meio a essa consideração, a promoção da imagem dos produtos ofertados e do fortalecimento da marca se torna um serviço de grande valia para as empresas brasileiras, que precisam então promover aquilo que produzem e tornar seus produtos críveis credíveis no mercado internacional.

A partir das informações expostas, acredita-se que as entrevistas realizadas com os gestores dos consórcios complementaram e elucidaram questões referentes aos modelos italiano e brasileiro, possibilitando uma análise referente aos níveis 1 e 2 que compõem um consórcio de exportação.

Quadro 354 - Quadro síntese nível 2

<b>QUADRO SÍNTESE DA FUNDAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS CONSÓRCIOS PELA PERCEPÇÃO DOS GESTORES (NÍVEL 2 DA CONFIGURAÇÃO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para as observações do nível 2 da análise das configurações dos consórcios, foram entrevistados 2 gestores de consórcios italianos e 2 gestores de consórcios brasileiros, sendo que a partir de ambos foram buscados novos pontos de vista sobre a constituição e manutenção das redes.</li> <li>• Uma das principais características verificadas foi a influência do ambiente no funcionamento dos consórcios, de forma que as considerações sobre a crise econômica que a Itália vivencia na atualidade foi enfatizada pelos dois gestores italianos. Conforme apontado, os repasses do governo para os consórcios diminuíram e em algumas vezes sequer acontecem, ocasionando o fechamento de diversos consórcios italianos.</li> <li>• Por meio das entrevistas italianas, foram percebidas duas diferentes possibilidades referentes à gestão: um consórcio administrado por um empreendedor e outro administrado por funcionários da FEDEREXPORT, o que diverge do modelo brasileiro, onde ambos consórcios possuem os Gestores de Projetos como administradores.</li> <li>• Quanto às semelhanças, nota-se que os quatro consórcios analisados estão voltados para a promoção dos produtos, sendo que nos brasileiros é possível perceber uma ênfase na</li> </ul>

Com objetivo de verificar de forma mais completa como se configuram os consórcios no Brasil e na Itália, realizou-se ainda uma análise do fenômeno pela ótica das firmas-membro, que correspondem ao corpo de um consórcio e ao terceiro nível do estudo.

#### 4.3 O CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PERANTE AS FIRMAS-MEMBRO

Após investigar as características dos consórcios de exportação pelo olhar dos órgãos governamentais de apoio e dos seus gestores, torna-se relevante analisar o fenômeno à luz das empresas que os integram. Conforme exposto no referencial, a UNIDO (2003) destaca que as operações de um consórcio são muito influenciadas pelas empresas integrantes.

Com esse objetivo, a partir de uma etapa *survey*, foram buscadas informações referentes às razões de ingresso em um consórcio, atividades realizadas e resultados obtidos.

Para apresentação dos dados, foram organizadas subseções, onde estão dispostas a preparação da matriz de entrada de dados; a análise descritiva e do Teste U de Mann Whitney.

### 4.3.1 Preparação da matriz de entrada de dados

Com o propósito de orientar a realização das análises estatísticas, este bloco versa sobre a preparação da matriz de entrada de dados, que segundo Hair *et al.* (2009) norteia o pesquisador ao atendimento das suposições estatísticas e a identificação de casos atípicos que podem influenciar os resultados de forma desproporcional. Assim, os dados coletados junto à amostra passaram pelos seguintes tratamentos: exame dos *missing values* e da normalidade da distribuição dos dados.

Hair *et al.* (2009) elucidam que o primeiro passo para o exame de dados faltantes é a determinação do tipo de dados envolvidos na pesquisa. Nesta perspectiva, as respostas correspondentes a NA (não se aplica) foram tratadas da mesma forma que os *missing values*, ou seja, foram substituídos pela média, como sugerem Hair *et al.* (2009). Os *missing values* foram identificados por uma distribuição de frequência simples dos dados faltantes.

Ainda, de acordo com Hair *et al.* (2009. p. 77), as observações atípicas, também conhecidas por *outliers*, “são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações”. Tendo em vista à variabilidade no impacto de observações atípicas é fundamental que o pesquisador analise seus dados, buscando as observações atípicas para averiguar seu tipo de influência nos dados e não comprometer a amostra (HAIR *et al.*, 2009). Nesta perspectiva, os *outliers* univariados foram identificados por meio do cálculo Z Score (Escore Z), sendo que todos os dados demonstraram valores menores que 3 (HAIR *et al.*, 2005). Com base neste teste não foram encontrados *outliers* para a amostra.

A normalidade, por sua vez, é vista como uma suposição essencial e caracteriza-se pelo grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a normalidade dos dados da amostra, tanto para as empresas brasileiras quanto para as italianas foi realizado o teste estatístico Kolmogorov-Smirnov, também conhecido como K-S, com correção de Lilliefors.

O resultado demonstrou que os dados são se mostraram normais, indicando assim a utilização de testes não-paramétricos para análise. O resultado desse teste encontra-se disposto nos Anexo B (Brasil) e Anexo C (Itália).

A partir do tratamento dos dados, pode-se avançar em direção à análise dos resultados, dispostos nas seções a seguir.

#### 4.3.2 Análise univariada – frequência das respostas

A análise univariada tem por objetivo ponderar o padrão médio de respostas da amostra para cada uma das variáveis observáveis do construto. Neste sentido, utilizou-se a mediana como medida de tendência central, além do desvio padrão. Em seguida, apresenta-se a distribuição de frequência dos respondentes por nível de intensidade da escala para cada uma das variáveis.

É válido ressaltar que para a mensuração das variáveis observáveis, aplicou-se uma escala *Likert* de cinco pontos (1 a 5), sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; e 5 - Concordo totalmente.

Primeiramente será exposto o primeiro bloco de perguntas, referentes às razões das empresas para ingressarem em um consórcio, onde foi buscado identificar o contexto das firmas antes de participarem da rede.

Com base nos resultados da pesquisa, dispostos no Quadro 33, pode-se observar que as medianas referentes à análise das empresas italianas variam entre 1,00 e 5,00; e para as empresas brasileiras de 3,00 a 5,00. Nota-se que a maioria das empresas italianas e brasileiras demonstrou plena concordância com as questões abordadas.

Nesse sentido, destacam-se as considerações “a empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing prestados” para a Itália e “a empresa entrou no consórcio buscando adquirir poder de barganha” como as que apresentaram maior mediana e menor desvio padrão, o que indica a maior concordância dos respondentes.



Quadro 35 - Análise univariada das razões de ingresso em um consórcio

Razões para ingressar em um consórcio	MEDIANA		DESVIO PADRÃO	
	IT	BR	IT	BR
1. Antes de ingressar no consórcio, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	1,00	5,00	1,688	1,046
2. A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	1,00	5,00	1,830	0,414
3. A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	4,00	5,00	1,660	0,483
4. A empresa entrou no consórcio porque os concorrentes também estavam.	4,00	5,00	1,097	0,940
5. A empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais.	5,00	5,00	0,361	0,746
6. A empresa ingressou no consórcio buscando adquirir poder de barganha.	5,00	5,00	0,429	0,262
7. A empresa entrou no consórcio visando adquirir maior aprendizagem.	5,00	5,00	0,948	0,344
8. A empresa entrou no consórcio para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	5,00	5,00	0,597	0,420
9. A empresa entrou no consórcio para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	5,00	5,00	1,121	0,368
10. A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes.	4,00	3,00	1,424	0,979
11. A empresa entrou no consórcio buscando melhorar a margem de lucro.	5,00	4,00	0,163	0,679
12. A empresa entrou no consórcio buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	5,00	4,00	1,473	0,747
13. A empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing prestados.	5,00	5,00	0,313	0,337
14. A empresa entrou no consórcio para melhorar a qualidade dos produtos.	5,00	4,00	1,495	0,802

Para um conhecimento mais amplo acerca das escolhas das empresas italianas e brasileiras em relação às razões de ingresso, foram analisados os números absolutos das respostas obtidas. Em cada país, os números mais representativos se encontram destacados:

Quadro 36 - Razões para ingressar em um consórcio

Razões para ingressar em um consórcio	NÚMERO ABSOLUTO DE RESPOSTAS									
	1		2		3		4		5	
	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR
1. Antes de ingressar no consórcio, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	112	13	15	2	7	3	7	1	42	181
2. A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	101	1	13	1	4	2	7	2	58	194
3. A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	47	0	9	3	19	4	30	6	78	187
4. A empresa entrou no consórcio porque os concorrentes também estavam.	10	4	11	5	38	24	70	14	54	153
5. A empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais.	0	2	0	2	0	17	28	9	155	170
6. A empresa ingressou no consórcio buscando adquirir poder de barganha.	0	0	0	0	0	3	44	2	139	195
7. A empresa entrou no consórcio visando adquirir maior aprendizagem.	1	0	11	0	22	4	38	9	111	187
8. A empresa entrou no consórcio para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	8	0	11	0	18	7	43	10	103	183
9. A empresa entrou no consórcio para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	8	0	11	1	18	4	43	3	103	192
10. A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes.	14	22	44	12	27	120	22	31	76	15
11. A empresa entrou no consórcio buscando melhorar a margem de lucro.	0	0	0	2	0	83	5	93	178	22
12. A empresa entrou no consórcio buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	24	0	16	0	16	57	26	89	101	54
13. A empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing prestados.	0	0	0	0	0	0	20	26	163	174
14. A empresa entrou no consórcio para melhorar a qualidade dos produtos.	28	0	20	3	14	57	19	81	107	59

Por meio do Quadro 34, identifica-se uma grande discrepância entre a atuação no comércio internacional, antes do ingresso no consórcio, em relação às empresas italianas e brasileiras, conforme apontam as respostas das afirmativas 1 e 2. De acordo com tais evidências, as empresas da Itália já possuíam experiência na internacionalização e não sentiram dificuldade de atuarem sozinhas no mercado internacional, enquanto que a maioria das empresas brasileiras indica fragilidade nesses dois aspectos.

Uma das possíveis justificativas para tais diferenças seria o fato de o Brasil, como *late mover*, ter pouca experiência na internacionalização, ocasionando com que as empresas se sintam inseguras a enfrentar os desafios inerentes à exportação. Ainda, conforme exposto, os

programas de fomento às exportações de PMEs tiveram início no Brasil na década de 1990, enquanto que na Itália a cultura de internacionalização está inserida há maior tempo

Embora constatadas as diferenças mencionadas, nota-se que a metade das questões abordadas apresenta a mesma avaliação nos dois países, que concordam de forma plena que o ingresso no consórcio ocorreu para facilitar a participação nas feiras internacionais e visando ainda o aumento do poder de barganha, aquisição de maior aprendizagem, melhoria de acesso às informações do mercado estrangeiro, exploração de novas oportunidades e obtenção de serviços prestados.

Nesse sentido, nota-se que os serviços que um consórcio de exportação promocional (que são os mais representativos na Itália e no Brasil) se propõe oferecer às empresas são atrativos a elas. Trata-se de ações importantes para que seja alcançado êxito na inserção internacional e na concretização de negócios, no entanto, necessitam de um grande dispêndio financeiro, tornando-se assim inviáveis para uma PME de forma isolada.

Apresentados os resultados mais relevantes da frequência das respostas relacionadas às razões de ingresso no consórcio, parte-se para a análise das atividades executadas no consórcio. Os resultados se encontram dispostos no Quadro 35, estando destacados os maiores números de respostas em cada país investigado.

Quadro 37 - Atividades do consórcio de exportação

Atividades do consórcio	NÚMERO ABSOLUTO DE RESPOSTAS									
	1		2		3		4		5	
	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR
1. Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros.	0	0	0	0	9	0	81	12	93	188
2. Periodicamente o consórcio proporciona viagens às feiras internacionais.	0	0	0	0	0	0	60	0	123	200
3. O consórcio proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	6	0	19	0	14	1	43	20	101	179
4. O consórcio promove o produto no exterior.	0	0	0	0	0	0	81	0	102	200
5. O consórcio promove o relacionamento entre as empresas associadas.	0	0	0	0	24	0	90	72	69	128
6. O consórcio promove o desenvolvimento de novos produtos.	79	0	82	0	22	9	0	74	0	117
7. O consórcio busca formar parcerias com instituições financeiras.	0	2	0	88	0	96	33	13	150	1
8. O consórcio permite que todas as empresas participem das decisões.	0	0	0	0	75	4	80	80	28	116
9. O consórcio concede privilégios a algum membro.	0	0	0	0	17	0	101	83	65	117
10. O consórcio é transparente em relação a dados financeiros.	0	0	0	0	1	0	89	31	93	169
11. O consórcio permite a entrada de novos membros.	0	0	0	0	0	0	20	0	163	200
12. O consórcio cria planos de negócios.	0	0	0	0	17	0	73	34	93	166
13. O consórcio possui uma administração satisfatória.	0	0	0	0	0	0	95	28	88	172

Assim como nas análises referentes às razões de ingresso, alguns aspectos das atividades realizadas pelos consórcios da Itália e do Brasil se mostram semelhantes. De acordo com as empresas analisadas, nos dois países são periodicamente realizadas reuniões entre os membros e viagens às feiras internacionais.

Além disso, tanto no Brasil como na Itália o consórcio promove o produto no exterior, é transparente em relação aos dados financeiros, permite a entrada de novos membros e cria planos de negócios.

Em relação às reuniões, as entrevistas realizadas com os gestores também indicaram a ocorrência, porém foi colocado que elas não ocorrem com tanta frequência pelo fato das empresas estarem distantes geograficamente. É válido lembrar que, de acordo com a UNIDO (2003), a participação contínua e ativa das empresas no processo de tomada de decisão no grupo

é fundamental para que haja eficácia das ações, pois a partir do contato próximo se torna mais fácil poder elencar quais são os serviços mais úteis aos usuários.

Ainda que as reuniões ocorram de forma esporádica no Brasil, as empresas se consideram satisfeitas com a frequência dos encontros. Trata-se de um dos desafios encontrados pelo fato do território brasileiro possuir dimensões continentais, o que ocasiona maiores distâncias entre as localidades, de fato que na Itália, que apresenta um território consideravelmente menor que o Brasil, os consórcios realizam reuniões mensalmente.

A realização de feiras internacionais também é apontada pelos dois países como uma das principais atividades realizadas, corroborando as considerações apresentadas nas entrevistas com os gestores dos consórcios e o que foi apontado no embasamento teórico do estudo. Evers e Knight (2008) definiram que as feiras são eventos que reúnem, em um único local, um grupo de fornecedores que montam exposições físicas de seus produtos e, de acordo com a UNIDO (2003), trata-se de um dos serviços mais importantes que um consórcio pode oferecer.

A partir desse contexto, podem ser encontradas justificativas para a frequência de respostas relacionadas a atividade “o consórcio promove o produto no exterior”, sendo que as feiras são um instrumento relevante para a promoção internacional dos produtos. Assim como na afirmação acerca da realização de feiras, a maioria das empresas italianas e todas as empresas brasileiras demonstraram concordância plena com esse serviço prestado.

No entanto, ainda que os consórcios viabilizem a participação das firmas-membro nas feiras e auxiliem na promoção dos produtos no mercado estrangeiro, as ações não serão eficazes se aquilo que estiver sendo ofertado não estiver nos padrões internacionais aceitáveis. Nesse sentido, os serviços de consultoria se mostram uma prática realizada nos dois países, sendo essa uma ação que envolve *workshops* com especialistas e as firmas-membro na tentativa de enquadrarem os produtos nos padrões internacionais.

A transparência do consórcio em relação a dados financeiros e a possibilidade de ingresso de novos membros também são apontadas pela maioria das firmas-membro como práticas dos consórcios, juntamente com a criação de um plano de negócios.

Em relação às diferenças dos consórcios nos dois países, visualiza-se que enquanto a maioria das empresas italianas afirma existir parcerias dos consórcios com instituições financeiras, esse contexto não é apontado no Brasil. Tal consideração corrobora a análise realizada a partir das entrevistas, que evidenciaram um vínculo forte entre as instituições financeiras e os consórcios.

Conforme abordado, há na Itália diversas cooperativas de crédito interligadas com os consórcios e que oferecem opções de crédito diversificado. As constatações corroboram ainda a revisão literária apresentada no estudo.

Finalizando a análise da frequência das respostas, parte-se para o bloco de questões referentes aos resultados que os consórcios proporcionaram às empresas. Assim, tem-se os resultados dispostos no Quadro 36, sendo destacados os mais representativos em cada país.

Quadro 38 - Resultados do consórcio

Resultados do consórcio	NÚMERO ABSOLUTO DE RESPOSTAS									
	1		2		3		4		5	
	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR	IT	BR
1. Entrar no consórcio aumentou o volume das exportações da minha empresa.	6	3	10	4	33	68	62	75	72	50
2. O consórcio proporcionou o fortalecimento da marca da minha empresa.	0	0	2	0	5	62	35	84	141	54
3. Após ingressar no consórcio, a empresa aumentou o número de participações em feiras internacionais.	0	0	0	0	3	28	18	82	162	90
4. Após entrar no consórcio, a empresa tomou-se mais lucrativa.	2	0	4	2	32	54	55	72	90	72
5. As taxas cobradas pelo consórcio são acessíveis.	0	0	0	0	22	15	68	98	93	87
6. Após entrar no consórcio, as competências de marketing da empresa aumentaram.	0	0	0	0	0	1	73	135	94	64
7. Após entrar no consórcio, as competências administrativas da empresa aumentaram.	22	0	38	19	98	112	23	68	2	1
8. Após entrar no consórcio, as competências técnicas da empresa aumentaram.	0	0	7	0	36	29	94	109	46	62
9. Após entrar no consórcio, aumentou o conhecimento de mercado da empresa.	0	0	1	0	7	0	93	103	82	97
10. Após entrar no consórcio, aumentou o número de clientes da empresa.	0	0	1	0	14	18	112	125	56	57
11. Após entrar no consórcio, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	0	0	0	0	12	5	68	96	103	99
12. Após entrar no consórcio, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	0	0	1	0	19	1	120	151	43	48
13. O consórcio segue um plano de negócios.	0	0	1	0	35	0	108	101	39	99

Em relação às respostas que demonstraram plena concordância, tem-se que as empresas apontaram que a participação nos consórcios aumentou o número de participações em feiras internacionais, bem como o número de contatos no exterior e a lucratividade.

As feiras internacionais, que na revisão literária e nas análises dos dois blocos anteriores se destacaram como ações preponderantes aos consórcios, emergem novamente, apresentando que de fato são realizadas. Por meio das feiras internacionais há o contato da empresa com compradores potenciais, resultado que também se mostrou representativo nas respostas coletadas.

No entanto, as respostas, ainda que associadas, por si só não significariam a concretização de negócios, sendo que as empresas poderiam participar das feiras, realizar contatos, mas não efetivar alguma venda. Conforme abordado na literatura, o consórcio de exportação é uma estratégia a ser coletada em longo prazo, principalmente nos primeiros anos da formação, conforme exposto anteriormente pela UNIDO (2003).

No entanto, a representatividade de empresas que consideram terem se tornado mais lucrativas apresentam indícios que a participação em feiras e os contatos internacionais geraram resultados concretos, mostrando a eficácia das atividades. Os demais resultados obtidos mostraram que, embora as empresas não concordem de forma plena com as afirmações, a maioria avalia positivamente os consórcios.

Nesse viés, as empresas dos dois países acreditam que o consórcio de exportação proporcionou o aumento das técnicas da empresa, a visibilidade e reputação empresarial, o número de clientes e de contatos no exterior, aspectos que seriam difíceis de serem alcançados de forma isolada pelas PMEs.

De acordo com a análise apresentada por Antoldi et al. (2013) a visibilidade e reputação do consórcio estariam relacionadas com o relacionamento com as instituições públicas, que promoveriam o acesso a recursos financeiros para financiar as ações relacionadas a imagem, marca e comunicação. Também, pode-se acrescentar a consideração de Cassiman et al. (2010), apresentada anteriormente, que defende que a prática da internacionalização exige um aprimoramento constante da qualidade dos produtos e aperfeiçoamento dos recursos humanos, o que acaba melhorando a participação da empresa no próprio mercado doméstico.

O aumento da visibilidade e da reputação das empresas poderia ser um dos ocasionadores do aumento do número de clientes, ponto que foi apontado pelos respondentes de forma representativa. Nesse caminho, o fato de terem seus produtos promovidos no mercado estrangeiro por meio das feiras internacionais teria proporcionado que um público maior os conhecesse, alcançando assim uma nova carta de clientes.

Observando de forma conjunta o bloco de respostas, observa-se que os resultados dos consórcios de exportação no Brasil e na Itália são positivos pelo ponto de vista das firmas-

membro analisadas, o que poderia oferecer indícios de que os consórcios proporcionam resultados eficazes.

No intuito de ampliar o estudo em relação às firmas-membro dos consórcios, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, que avalia o grau de entrelaçamento dos dados de dois grupos. O objetivo buscado com a realização do teste, bem como os resultados encontrados, serão apresentados a seguir.

#### **4.3.3 Análise univariada - Teste U de Mann-Whitney**

Dando continuidade às análises comparativas entre as 183 empresas italianas e 200 brasileiras que integram consórcios de exportação, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney (*Wilcoxon rank-sum test*), considerado uma das mais poderosas provas não-paramétricas (SIEGEL e CASTELLAN, 2008). De forma resumida, pode-se dizer que o Teste U verifica se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B.

O Teste U é utilizado para comparação de variáveis ordinais ou quantitativas entre dois grupos independentes quando a distribuição não é simétrica (normal), ou seja, quando há ruptura dos pressupostos paramétricos. Conforme exposto anteriormente, após a realização do teste K-S de Kolmogorov-Smirnov, teve-se que os dados da amostra não são normais.

De acordo com SIEGEL (1981), a lógica do Teste U é a mesma do Teste T: calcula-se uma certa estatística do teste e se obtém o  $p$  (valor) a partir da distribuição amostral dessa estatística sob  $H_0$ . A diferença é que ao invés de construir a estatística com dados originais, eles são previamente convertidos em postos (ordenações) e a vantagem é que, com isso, as suposições de normalidade e homogeneidade das variâncias não são necessárias, permitindo mais generalidade dos resultados.

Nesse sentido, tem-se como estatística de Teste U o número de vezes que cada valor da amostra A é maior que um valor da amostra B, na amostra global (GIBBONS, 1971). Quanto mais baixo o valor de U, maior será a evidência de que as populações são diferentes. Ainda, se há significância associada ao teste, dada pelo valor de  $p \leq 0,05$  é porque há diferenças significativas entre os grupos.

Após a apresentação do teste utilizado, apresentam-se as hipóteses estatísticas de cada construto, bem como os resultados das análises.



Proposição 1: Razões para ingressar em um consórcio

*H1: Há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio.*

Para o teste da hipótese, foram observadas as significâncias de cada variável, destacando-se aquelas que se apresentaram significativas (Tabela 1):

Tabela 2 - Razões de ingresso pelo teste de Mann-Whitney

<b>Razões para ingressar em um consórcio</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Asymp. Sig (2-tailed)</b>
1. Antes de ingressar no consórcio, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	5782,000	0,000
2. A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	6091,000	0,000
3. A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	8715,500	0,000
4. A empresa entrou no consórcio porque os concorrentes também estavam.	10358,500	0,000
5. A empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais.	18061,000	0,723
6. A empresa ingressou no consórcio buscando adquirir poder de barganha.	14423,500	0,000
7. A empresa entrou no consórcio visando adquirir maior aprendizagem.	12188,500	0,000
8. A empresa entrou no consórcio para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	15917,000	0,000
9. A empresa entrou no consórcio para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	11051,000	0,000
10. A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes.	14317,000	0,000
11. A empresa entrou no consórcio buscando melhorar a margem de lucro.	2300,500	0,000
12. A empresa entrou no consórcio buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	16032,000	0,027
13. A empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing prestados.	17921,000	0,534
14. A empresa entrou no consórcio para melhorar a qualidade dos produtos.	15976,000	0,023

Ao observar a Tabela 2, percebe-se que das 14 variáveis, 12 mostraram  $p \leq 0,05$ , indicando que há diferença significativa entre os dois grupos (Itália e Brasil). Ao contrário, as variáveis “a empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais” e “a empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing” não se mostraram significativas ( $p \geq 0,05$ ), indicando semelhança entre os dois países.

Nesse sentido, percebe-se a semelhança entre as empresas italianas e brasileiras em relação às duas razões de ingresso nos consórcios que foram enfatizadas em todas as análises realizadas no decorrer da pesquisa, sendo evidenciadas pelos órgãos governamentais, gestores de consórcios e ainda na estatística descritiva.

Conforme exposto, as feiras internacionais são vistas como um dos serviços mais importantes que os consórcios podem oferecer às empresas (UNIDO 2003), servindo como meio para obtenção de recursos intangíveis. Como os consórcios auxiliam financeiramente para que as empresas participem das feiras internacionais, as viagens se tornam um atrativo para as PMEs, pois é a oportunidade de elas estarem próximas dos potenciais compradores e em contato direto com mercados de tecnologia de ponta.

As demais variáveis mostraram que há diferenças entre as razões de ingresso nos consórcios dos dois países. Assim, como a maior parte das variáveis (85,7%) apresentou  $p \leq 0,05$ , tem-se que há diferença significativa entre os dois grupos, de forma que se aceita a  $H1$ .

Dando continuidade à pesquisa, parte-se para o construto que verifica as atividades realizadas nos consórcios da Itália e do Brasil. Assim, é apresentada a hipótese estatística que fundamenta essa etapa:

#### Proposição 2: Atividades dos consórcios de exportação

*H2: Há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil.*

Para fundamentar o teste da hipótese apresentada, tem-se o quadro com as variáveis exploradas, encontrando-se destacadas quando apresentam  $p \leq 0,05$ .

Tabela 3 - Atividades nos consórcios pelo teste de Mann-Whitney

<b>Atividades do consórcio</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Asymp. Sig (2-tailed)</b>
1. Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros.	10344,000	0,000
2. Periodicamente o consórcio proporciona viagens às feiras internacionais.	12400,000	0,000
3. O consórcio proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	11640,500	0,000
4. O consórcio promove o produto no exterior.	10200,000	0,000
5. O consórcio promove o relacionamento entre as empresas associadas.	12624,000	0,000
6. O consórcio promove o desenvolvimento de novos produtos.	99,000	0,000
7. O consórcio busca formar parcerias com instituições financeiras.	322,500	0,000
8. O consórcio permite que todas as empresas participem das decisões.	7646,000	0,000
9. O consórcio concede privilégios a algum membro.	13389,000	0,000
10. O consórcio é transparente em relação a dados financeiros.	12121,000	0,000
11. O consórcio permite a entrada de novos membros.	16300,000	0,000
12. O consórcio cria planos de negócios.	12122,000	0,000
13. O consórcio possui uma administração satisfatória.	11362,000	0,000

A Tabela 3 expõe que todas as variáveis não foram significativas, apresentando que há diferenças entre as atividades dos consórcios na Itália e no Brasil. Assim, ainda que a estatística descritiva tenha apontado certas analogias em relação à frequência de respostas nesse bloco, o Teste U apresenta que não se podem considerar semelhantes esses aspectos.

Relacionando tais constatações com o referencial teórico exposto, bem como os achados das entrevistas com os órgãos governamentais e gestores, acredita-se que a diferença em relação às atividades dos consórcios nos dois países poderia estar relacionada com o diferente contexto em que estão inseridas as empresas. Nesse sentido, relembra-se o fato de a Itália possuir um sistema de cooperativas financeiras dispostas a oferecerem diferentes opções de crédito às PMEs, enquanto que no Brasil ainda não há essa forte proximidade entre os bancos e os consórcios.

Uma das razões para esse vínculo ser maior na Itália seria o fato de o país já estar habituado com os consórcios de exportação e diversas outras tipologias de redes de empresas, o que favorece a credibilidade deles no mercado financeiro e a possibilidade de que sejam conhecidas e correspondidas suas necessidades.

Também, como a Itália vive um momento conturbado economicamente, com a diminuição de repasses financeiros do governo que possibilitam o exercício das atividades, acredita-se que muitas ações diminuíram ou até mesmo deixaram de ocorrer, influenciando nas respostas das firmas. Conforme apontado na entrevista com o CI2, a FEDEREXPORT sentiu os reflexos da crise econômica italiana, e a diminuição do apoio financeiro antes ofertado ocasionou o fechamento de muitos consórcios italianos e a saída de algumas empresas.

É válido ressaltar que o entrevistado lembra que seu consórcio continua existindo devido ao fato de possuir um considerável apoio da Câmara de Comércio local, que fomentou sua formação e exerce um papel relevante para sua manutenção.

A partir das análises, tem-se que a  $H_2$  deve ser aceita, visto que há diferenças entre os dois grupos analisados.

Concluídas as considerações sobre as atividades dos consórcios, parte-se para a próxima e última hipótese estatística do estudo, que considera que:

### Proposição 3: Resultados dos consórcios de exportação

*H3: Há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil.*

O teste da hipótese considerou as variâncias apresentadas na Tabela 3:

Tabela 4 - Resultados dos consórcios pelo teste de Mann-Whitney

Resultados do consórcio	Mann-Whitney U	Asymp. Sig (2-tailed)
1. Entrar no consórcio aumentou o volume das exportações da minha empresa.	15613,000	0,009
2. O consórcio proporcionou o fortalecimento da marca da minha empresa.	8412,000	0,000
3. Após ingressar no consórcio, a empresa aumentou o número de participações em feiras internacionais.	10206,000	0,000
4. Após entrar no consórcio, a empresa tornou-se mais lucrativa.	15848,000	0,016
5. As taxas cobradas pelo consórcio são acessíveis.	17528,500	0,429
6. Após entrar no consórcio, as competências de marketing da empresa aumentaram.	15799,500	0,008
7. Após entrar no consórcio, as competências administrativas da empresa aumentaram.	11905,000	0,000
8. Após entrar no consórcio, as competências técnicas da empresa aumentaram.	16145,000	0,028
9. Após entrar no consórcio, aumentou o conhecimento de mercado da empresa.	17212,500	0,250
10. Após entrar no consórcio, aumentou o número de clientes da empresa.	17854,000	0,631
11. Após entrar no consórcio, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	17464,000	0,380
12. Após entrar no consórcio, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	16757,500	0,073
13. O consórcio segue um plano de negócios.	11323,500	0,000

Conforme exposto, de 13 variáveis, 5 (38,4%) não podem ser consideradas significativas por apresentarem  $p \geq 0,05$ , indicando que nessas variáveis não existe diferença entre os resultados dos consórcios italianos e brasileiros. De acordo com o teste realizado, as taxas cobradas pelos consórcios são acessíveis e, além disso, com a entrada no consórcio aumentou o conhecimento de mercado das empresas, assim como o número de clientes da empresa, contatos de negócios no exterior e a visibilidade e reputação da empresa.

No entanto, mais de metade das variáveis (61,4%) apresentaram  $p \leq 0,05$ , indicando a existência de diferenças acerca dos resultados advindos dos consórcios de exportação nos dois países. Nesse sentido, tem-se que, embora a maioria dos respondentes tenha se mostrado satisfeito com os resultados, conforme exposto na análise descritiva, as diferenças predominam.

Acredita-se que a avaliação dos resultados esteja vinculada às expectativas geradas por cada empresa ao optar pelo ingresso no consórcio. Dessa forma, as empresas que priorizavam conhecimentos técnicos com o ingresso no consórcio poderiam apontar menor satisfação ao não terem o aumento dessas competências da maneira que esperavam, enquanto que outra que considerava esse aspecto sem tanta relevância poderia se considerar satisfeita, já que sua expectativa não era grande.

Também, como a pesquisa foi realizada com empresas de diferentes setores da economia, os resultados podem se apresentar diferentes. Assim, uma empresa que produz etanol tem expectativa de adquirir melhores resultados em relação às competências técnicas, enquanto que outra do ramo alimentício poderia valorizar mais as competências de marketing adquiridas.

Ainda, outro fator que poderia exercer influência nas respostas é o fato da amostra dos dois países possuir diferentes experiências de internacionalização. A partir dessa constatação, nota-se que os resultados nesse construto tendem a variar, visto que empresas com práticas de exportação possuem expectativas diferentes das iniciantes.

A partir das análises, tem-se que a  $H3$  referente aos resultados do consórcio deve ser aceita, visto que a maior parte das variáveis (61,4%) apresentaram  $p \leq 0,05$ , indicando a diferença significativa entre os dois grupos analisados.

Assim, ao aceitar as três hipóteses estatísticas elaboradas evidencia-se que, embora a proposta dos consórcios brasileiros e italianos seja agregar PMEs para o ingresso no mercado internacional, as configurações de ambos países se mostram diferentes.

Quadro 39 - Quadro síntese nível 3

**QUADRO SÍNTESE DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PERANTE AS FIRMAS-MEMBRO  
(NÍVEL 3 DA CONFIGURAÇÃO)**

Buscando identificar a configuração dos consórcios italianos e brasileiros, foi realizada uma terceira análise dos consórcios, observando nessa etapa o viés das firmas-membro. Foram obtidos 183 questionários de empresas italianas e 200 questionários de empresas brasileiras. Entre os resultados das análises descritivas realizadas, destaca-se a grande discrepância entre os consórcios italianos e brasileiros em relação a atuação no comércio internacional antes do ingresso no consórcio, referente às razões para ingressar em um consórcio. Conforme exposto, as empresas da Itália já possuíam experiência na internacionalização e não sentiram dificuldade de atuarem sozinhas no mercado internacional, enquanto que a maioria das empresas brasileiras indica fragilidade nesses dois aspectos. Uma das possíveis justificativas para tais diferenças seria o fato de o Brasil, com o *late mover*, ter pouca experiência na internacionalização, ocasionando com que as empresas se sintam inseguras a enfrentar os desafios inerentes à exportação.

- Seguindo a investigação da configuração dos consórcios perante às firmas-membro, foi ainda realizado o Teste U de Mann Whitney, realizando o teste das hipóteses H1: “Há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio”; H2: “Há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil” e H3: “Há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil”. As três hipóteses foram aceitas, apresentando que as configurações no terceiro nível de análise dos consórcios se difere.

Concluídas as análises propostas, é encerrada uma nova etapa da pesquisa, completando a investigação dos 3 níveis que formulam a configuração de um consórcio. Nesse sentido, tem-se que a proposição central do estudo “*os consórcios de exportação estão configurados a partir dos múltiplos níveis que os compõem*” mostrou-se verdadeira, visto que o órgão governamental de apoio, a gestão do consórcio e as firmas-membro fornecem diferentes e robustas contribuições para que seja formulada a configuração de um consórcio.

Assim, defende-se que uma investigação que aborde apenas um desses níveis correria o risco de não contemplar de forma abrangente as características que compõem um consórcio, visto que cada um dos atores – órgão governamental de apoio, gestão do consórcio e firmas-membro- contribuiu com pontos relevantes na formulação dos dados.

Nesse caminho, o nível 1, referente ao órgão governamental de apoio, mostrou como a FEDEREXPORT e a APEX BRASIL observam a constituição e a manutenção dos consórcios. A partir das entrevistas realizadas com os representantes de cada órgão, foi apresentado que o modelo italiano serviu de referência aos consórcios brasileiros, funcionando como uma ferramenta estratégica para a inserção internacional das PMEs.

No entanto, apesar de compartilharem o mesmo intuito, os relatos da FEDEREXPORT e da APEX BRASIL mostraram diferenças nos dois modelos, e uma das principais divergências



encontradas está relacionada com a existência de leis e decretos específicos aos consórcios de exportação. Além disso, foi constatada a existência de um elo entre as instituições financeiras italianas e os consórcios, corroborando a teoria exposta, fato que ainda não ocorre no Brasil, provavelmente devido ao fato de os consórcios não estarem consolidados na cultura do país como ocorre na Itália.

No nível 2, representado pela gestão dos consórcios, podem-se destacar a influência do ambiente no funcionamento dos consórcios, de forma que a crise econômica vivenciada na Itália desde o final da década de 2000 foi destacada pelos dois gestores italianos. De acordo com os relatos, a crise italiana gerou um considerável corte nas verbas públicas, refletindo na redução dos repasses financeiros aos consórcios, ocasionando o fechamento de muitos que não conseguiram se manter sem tal apoio.

Também, outro aspecto relevante verificado foi a possibilidade de diferentes possibilidades de gestão aos consórcios da Itália, de forma que foi entrevistado um empreendedor, que teve a iniciativa de fundar e administrar o consórcio, e um gestor vinculado a FEDEREXPORT. No Brasil, quem administra os consórcios são os Gestores de Projetos, que estão vinculados a APEX BRASIL e a respectiva entidade setorial.

Em relação ao nível 3, formado pelas firmas-membro que integram consórcios de exportação, as diferenças predominaram em relação às razões de ingresso no consórcio, atividades realizadas e resultados alcançados. Ao analisar os dados fornecidos por 200 empresas brasileiras e 183 empresas italianas, constatou-se que as firmas da Itália já possuíam experiência na atividade internacional e não sentiam dificuldade para tal, características que apresentaram discrepâncias com os apontamentos das empresas brasileiras.

Conforme exposto, uma das possíveis justificativas para tais diferenças seria o fato de o Brasil, como *late mover*, ter pouca experiência na internacionalização, ocasionando com que as empresas se sintam inseguras a enfrentar os desafios inerentes à exportação



## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo foi impulsionado pelo objetivo geral de descrever como se configuram os consórcios de exportação italianos e brasileiros, tendo por base que as redes de empresas podem ser uma estratégia válida para a internacionalização de PMES. A escolha dos consórcios de exportação como foco da pesquisa se deve ao fato de serem uma ferramenta que propõe a minimização das barreiras às exportações encontradas pela maioria das empresas de pequeno e médio porte, que possuem recursos (humanos, financeiros, técnicos) limitados para contornarem os desafios do mercado internacional de forma isolada.

Buscando associar as temáticas PMEs e consórcios de exportação, foi apresentado um embasamento teórico que contemplava o panorama das PMEs, expondo de que forma são assim definidas, bem como sua representatividade e desafios nos contextos explorados.

A internacionalização, definida como a realização de transações com mercados estrangeiros, é apontada como uma alternativa para a obtenção de divisas, proporcionando benefícios econômicos tanto para a empresa como para o país em que ela está inserida. No entanto, como a internacionalização possui desafios inerentes e adjacentes, as redes de empresas emergem como alternativa estratégica e, nesse sentido, é explorada a temática dos consórcios de exportação, que são redes de empresas voltadas especificamente para a exportação dos produtos.

Os consórcios de exportação funcionariam como uma empresa virtual, de forma que as firmas-membro mantêm a marca, estrutura e autonomia no país doméstico, administrada por um gestor/presidente/diretor que executa ações em prol da efetivação de negócios com os mercados internacionais. Cada firma-membro contribui com uma quantia pré-determinada e o consórcio recebe ainda um repasse do governo, o que gera fundos para a realização de ações como feiras internacionais, *workshops*, serviços de tradução, consultorias visando a melhoria da qualidade dos produtos e demais atividades que viabilizem a efetivação das exportações.

Como a literatura aponta a Itália como o país de referência em relação aos consórcios, o estudo buscou identificar a configuração do modelo italiano, no intuito de investigar se os consórcios brasileiros estariam em consonância com o modelo considerado padrão. Nesse sentido, foi aplicado o mesmo estudo na Itália e, posteriormente, no Brasil.

Visando responder ao problema de pesquisa “*como estão configurados os consórcios de exportação italianos e brasileiros?*”, foi elencada uma proposição teórica

*“os consórcios de exportação estão configurados a partir dos múltiplos níveis que o compõem”*, defendendo a necessidade de uma análise que investigue os consórcios por diferentes vieses para possibilitar a riqueza de informações.

A orientação da análise por diferentes vieses foi preconizada pelo fato de existirem diferentes atores exercendo papéis preponderantes nos consórcios: i.órgãos governamentais, que apoiam os consórcios, viabilizando sua criação e manutenção; ii.gestores dos consórcios, que organizam e desempenham as ações de aproximação entre as empresas e os mercados estrangeiros; iii.firmas-membro, que integram os consórcios e são a razão de sua existência. Nesse caminho, uma análise voltada especificamente para um desses atores poderia não proporcionar o esclarecimento de certas questões importantes, fato que prejudicaria a proposta da pesquisa.

O estudo foi guiado por meio de 4 objetivos específicos: *“investigar os fatores que balizam a constituição e manutenção dos consórcios de exportação pela ótica dos respectivos órgãos governamentais”*, *“verificar como estão organizados os consórcios italianos e brasileiros de acordo com o relato dos gestores”*, *“avaliar, pela ótica das empresas associadas, o funcionamento dos consórcios na Itália e no Brasil”* e *“mapear os consórcios de exportação da Itália e do Brasil”*.

Para responder tais objetivos, a obtenção dos dados foi dividida em duas etapas: a primeira, qualitativa, foi realizada a partir de entrevistas com os órgãos governamentais de apoio aos consórcios, buscando identificar as matizes de sua formação e os aspectos relacionados ao funcionamento. Também, foram utilizadas entrevistas com gestores de consórcios para investigar como são constituídos, a manutenção e os desafios enfrentados.

A segunda etapa, quantitativa, ocorreu por meio de um delineamento *survey* de pesquisa, a partir do envio de um questionário para o endereço eletrônico das empresas elencadas. Salienta-se que as duas etapas foram realizadas na Itália e no Brasil.

Assim, respondendo o primeiro objetivo específico, teve-se que os consórcios de ambos países foram originados com o mesmo fim de fortalecer as PMEs perante o mercado internacional. Outra semelhança nos dois países é o fato de os consórcios serem do tipo promocional, pelo qual o principal objetivo é promover os produtos a partir de pesquisas de mercado, feiras internacionais, assessorias e adequação das mercadorias de acordo com os padrões internacionais.

Apesar dessas semelhanças, as diferenças se sobrepõem, e verifica-se que o ambiente italiano se apresenta mais acolhedor aos consórcios, a partir de legislações específicas para tal.

Tais legislações buscam a disseminação dos consórcios pelo país, oferecendo inclusive a possibilidade de um empreendedor fundar e administrar um consórcio.

No entanto, ainda que exista legislação específica consolidando a existência de consórcios na Itália, o atual contexto econômico refletiu de forma negativa. Assim, a crise italiana ocasionou a diminuição de gastos públicos, gerando a diminuição e até ausência de auxílio financeiro aos consórcios, fato que impossibilitou a permanência de diversos consórcios no país.

Em relação ao Brasil, constatou-se que os consórcios de exportação estão vinculados aos chamados Projetos Setoriais, que funcionam na mesma lógica, porém permitem a participação de empresas de grande porte.

O segundo objetivo do estudo foi respondido a partir das entrevistas realizadas com 2 gestores de consórcios brasileiros e 2 gestores de consórcios italianos, localizados em diferentes regiões dos dois países. A partir das entrevistas, foi percebido que em ambos países as atividades dos consórcios são semelhantes, focadas principalmente na realização das feiras internacionais.

No entanto, notou-se que na Itália há um grande vínculo dos consórcios com as instituições financeiras, que possibilitam variadas opções de crédito que viabilizam as atividades. No Brasil, são as Entidades Setoriais as instituições que mais oferecem suporte aos consórcios.

Os relatos dos gestores italianos ratificaram os efeitos da crise nos consórcios, apresentando que o atual contexto é delicado. Ainda, os gestores destacaram os BRICS como elementos de duas faces, sendo oportunidades de mercados consumidores e também fortes concorrentes.

Em relação aos desafios do contexto brasileiro, os gestores dos consórcios do Brasil apontam que não estão relacionados às dificuldades de relacionamento entre os membros, mas sim relacionadas especificamente aos produtos.

Em resposta ao terceiro objetivo, foram analisadas as questões referentes às razões de ingresso no consórcio, atividades realizadas e resultados obtidos. Essa etapa teve a participação de 200 empresas brasileiras e 183 italianas.

A análise descritiva verificou a frequência de cada resposta, destacando que as empresas brasileiras apresentavam dificuldade de atuar sozinhas no mercado internacional, o que não foi apontado pelas empresas italianas. Em relação as similaridades, foi mostrado que a participação nas feiras internacionais e obtenção dos serviços de marketing são ações que se destacam em ambos países.

O estudo acerca das firmas-membro contemplou ainda o teste de 3 hipóteses estatísticas: “há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio”; “há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil”; “há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil”. As hipóteses foram analisadas a partir do Teste U de *Mann Whitney* e foram aceitas, visto que em todas as verificações foi constatada diferença significativa entre os dois grupos.

O quarto e último objetivo específico foi respondido por meio da elaboração do mapeamento dos consórcios brasileiros e italianos, onde foi apresentada a localização de cada um deles nos países em que estão inseridos e suas características, como data de fundação, número de firmas-membro, produtos ofertados, sede e setor que contempla.

O mapeamento foi realizado a partir dos dados agrupados por meio de pesquisa em sites, publicações e auxílio de algumas empresas e gestores. Os resultados mostraram que os consórcios brasileiros são uni setoriais e os italianos se dividem entre uni setoriais e plurissetoriais.

Também, foi constatado que muitos consórcios italianos encerraram suas atividades, pois enquanto a literatura aponta que na Itália os consórcios tiveram uma considerável disseminação na década de 1970, são poucos os que foram originados nessa data e ainda permanecem. Ainda, foi verificado que muitos consórcios nos dois países surgiram na década de 2000, possivelmente no intuito de acompanharem a abertura internacional dos mercados.

Respondidos os 4 objetivos específicos, considera-se também satisfeito o objetivo geral do estudo, tendo a investigação ocorrido por meio da análise de múltiplos níveis proposta na proposição teórica.

A partir da pesquisa realizada, nota-se que, embora a literatura acadêmica aponte o modelo de consórcios italianos como padrão, o modelo brasileiro não está aquém. Assim, embora o Brasil seja um *late mover* no ambiente internacional, as ações visando a exportação de produtos das PMEs por meio dos consórcios de exportação parecem promissoras, corroborando a emergência dos BRICS no território mundial.

De referência do modelo italiano, poderiam ser trazidos os aspectos relacionados à legislação específica aos consórcios, o que possibilitaria a expansão de novos consórcios pelo território brasileiro e o papel de um empreendedor responsável pela organização e gestão das atividades do consórcio. A qualificação do empreendedor e sua dedicação exclusiva para o exercício das atividades seriam elementos de grande valia para as ações desempenhadas.

Também, seria importante a realização de ações que possibilitem a aproximação entre as instituições financeiras e os consórcios, facilitando as opções de crédito. Outra questão que

deve ser observada é o fato dos consórcios brasileiros agregarem empresas de grande porte, que geralmente têm recursos superiores, visto que essa disparidade pode ocasionar conflitos de interesse.

Para que em um momento de crise econômica e diminuição de repasses não ocorra o fechamento de consórcios, seria importante a manutenção de um forte pilar sustentador, capaz de prover o suporte necessário na ausência do órgão governamental de apoio. Conforme relatado por um dos gestores, mesmo em um momento de crise seu consórcio se mantém como um dos maiores da Itália por ter o suporte da Câmara de Comércio regional.

O estudo realizado possibilitou o preenchimento de algumas lacunas em relação aos consórcios e, ao mesmo tempo, fez emergir novas questões a serem exploradas. Nesse caminho, foi visualizada a relevância de análises estatísticas bivariadas que verifiquem a correlação entre as variáveis qualitativas e quantitativas do estudo.

São sugeridas ainda pesquisas futuras que comparem consórcios existentes em outros países, como a Espanha, onde predominam os consórcios de vendas, buscando investigar a *performance* dessas diferentes tipologias. Além disso, percebeu-se a necessidade de investigar de forma comparativa consórcios de um mesmo setor para analisar as atividades realizadas e os resultados obtidos.





## REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M. Diferenças entre first movers e late movers na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, 2010.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International studies of management and organizations**, 2000.

ANTOLDI, F.; CERRATO, D.; DEPPERU, D. SMEs export consortia and development of intangible resources. **Journal of small business and enterprise development**, v. 20, n. 3, 2013.

ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE GROSSETO. **Federexport**: siglati 3 accordi per promuovere il modello consortile in Italia e nel mondo. Disponível em: <<http://www.confindustriagrosseto.it/internaz6.html>>. Acesso em: 03 mar.2014.

APEX-BRASIL. **Passaporte para o mundo**: como a APEX BRASIL abriu as portas do mercado internacional para pequenas e médias empresas. São Paulo: Nobel, 2006.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 05 jul.2016.

BANCA D'ITALIA. **L'economia del lazio**. Disponível em: <<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2015/2015-0034/index.html>>. Acesso em: 06 set.2016.

BEKERMAN, M; WIÑAZKY, M; MONCAUT, N. Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de las empresas PYMES: los consorcios de exportación en Argentina. @**Revista**, n. 37, 2013.

BENTIVOGLI, C.; QUINTILIANI, F.; SABBATINI, D. Questioni di economia e finanza. **Banca d'Italia**, n.152, feb. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRI, M. **Perche' creare una rete d'Imprese?** Disponível em: <<http://www.retidiimpreses.it/2012/12/perche-creare-una-rete-di-impreses/>>. Acesso em: 20 jan.2014.

BIANCHI, P.; MILLER, L.M.; BERTINI, S. **The italian SME experience and possible lessons for emerging countries**. UNIDO, 1997.

BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard business review**, p. 58-71, 1995.

BROUTHERS, L.E.; BROUTHERS, K.D.; WERNER, S. Perceived environmental uncertainty, entry mode choice and satisfaction with EC-MNC performance. **British journal of management**, v.11, 2000.

CENTRO REGIONALE DI STUDI E RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI. **Economia e società in abruzzo**. L'Aquila, 2015.

CENTRO PROMOZIONE ITALIANA. **PORDENONE**. Disponível em:

<[http://www.google.com.br/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=Zj9iNCyyn8W2fM&tbnid=GNktpQLGTcB7eM:&ved=0CAUQjB0&url=http%3A%2F%2Fcentropromozioneitalianald.blogspot.com%2F2008\\_02\\_01\\_archive.html&ei=r7srU4rOHYXJkAfp44GYCQ&bvm=bv.62922401,d.eW0&psig=AFQjCNE0d5AhVchRfvFg-VDBe2kJJDg1Tg&ust=1395461347926456](http://www.google.com.br/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=Zj9iNCyyn8W2fM&tbnid=GNktpQLGTcB7eM:&ved=0CAUQjB0&url=http%3A%2F%2Fcentropromozioneitalianald.blogspot.com%2F2008_02_01_archive.html&ei=r7srU4rOHYXJkAfp44GYCQ&bvm=bv.62922401,d.eW0&psig=AFQjCNE0d5AhVchRfvFg-VDBe2kJJDg1Tg&ust=1395461347926456)>. Acesso em: 21 mar.2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMUNITÀ EUROPEE. **Le PMI al primo posto: L'Europa fa bene alle PMI. Le PMI fanno bene all'Europa** (2008) Disponível em: <<http://ec.europa.eu>> Acesso em: 25 jan.2015

CONFINDUSTRIA. **I consorzi italiani per l'esportazione**. Disponível em:

<[http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/6287f83e36198998c12571000036fa8c/\\$FILE/Nota%20CSC%20-%202005-6.pdf](http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/6287f83e36198998c12571000036fa8c/$FILE/Nota%20CSC%20-%202005-6.pdf)> Acesso em: 05 mar.2014.

CONFINDUSTRIA. **La lombradia: l'economia in breve**. Disponível em:

<<file:///C:/Users/User/Downloads/151215%20%20Lombardia%20Leconomia%20in%20breve.pdf>> Acesso em: 06 set.2016.

CONTRACTOR, F.J. Is international business good for companies? the evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. **Management international review**, v. 47, n.3, 2007.

DE MELO, A.A.P.C. **Contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

DEVINS, D.; GOLD, J.; JOHNSON, S.; HOLDEN, R. Conceptual model of management learning in micro businesses – implications for research and policy. **Education & training**, v. 47, n. 8/9, 2005.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, Nashville, v. 26, n.3, 1988.

DUNNING, J.H. Reappraising the eclectic paradigm in na age of alliance capitalism. **Journal of international business studies, third quarter**, 1995.

E-R IMPRESE. **Invest in emilia romagna**. Disponível em:

<[http://www.investinemiliaromagna.eu/it/dati\\_e\\_statistiche/economia.asp](http://www.investinemiliaromagna.eu/it/dati_e_statistiche/economia.asp)>. Acesso em: 06 set.2016

EVERS, N.; KNIGHT, J. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. **International Marketing Review**, v.. 25, n.5, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M.T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, 2012.

FRANCIONI, B.; MUSSO, F., PAGANO, A., Il Ruolo dei consorzi per la valorizzazione del Made in Italy nel mercato indiano. **Piccola impresa**, n. 3, 2012

GIANFELICE, C. Processi di crescita delle piccole e medie imprese. **Quaderni di ricerca sull'artigianato**. CGIA, 2014.

GIBBONS, J. D. **Nonparametric statistical inference**. New York: McGraw-Hill, 1971, 306p.

GJELLERUP, P. **SME support services in the face of globalization**. Paper apresentado na Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, 2000.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A.M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GREENBANK, P. Training micro-business owner-managers: a challenge to current approaches. **Journal of european industrial training**, v. 24, n. 7, 2000.

GUIDA TOSCANA. **Guida Toscana**. Disponível em: <<http://www.guidatoscana.net/>> Acesso em: 05 set.2016.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative science quarterly**, n.35, 1990.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs sifferent? **Small Business economics**, Springer, n.24, 2005.

IL PIEMONTE. **Economia del piemonte**. Disponível em: <<http://www.ilpiemonte.org/economia-piemonte/61.htm>>. Acesso em: 06 set.2016.

IMPRESE+FINANZA. **Ancora deludenti i numeri delle rete di imprese**. Disponível em: <<http://www.linkerblog.biz/2014/03/18/ancora-deludenti-i-numeri-delle-reti-di-imprese/>>. Acesso em: 05 mar.2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Empresômetro: perfil empresarial brasileiro**. IBPT, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Empresômetro**. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/>>. Acesso em: 13 jan.2016.

INSTITUTO DI RICERCA DEGLI ITALIANI. **Il fenomeno delle rete di imprese: la creazione di valore attraverso la logistica aggregativa**. Disponível em: <[http://www.eticanews.it/wp.../Eurispes\\_reti\\_impresa.pdf](http://www.eticanews.it/wp.../Eurispes_reti_impresa.pdf)> Acesso em 12 mar 2014.

INSTITUTO REGIONALE PROGRAMMAZIONE ECONOMICA DELLA TOSCANA. **L'economia della toscana**. Disponível em: <[http://www.irpet.it/index.php?page=infotoscana\\_economia](http://www.irpet.it/index.php?page=infotoscana_economia)>. Acesso em: 10 set.2016.

ITALIAPEDIA. **Pordenone**. Disponível em: <[Ciratitaly.com](http://Ciratitaly.com)>. Acesso em: 06 set.2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism os internatiolisation. **International marketing review**, 1990.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial systems- a network approach, strategies in global competition. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. (Org.) **The internationalization of the firm: a reader**. Academic Press:London, 1993.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm. **Journal of management studies**, v.12, 1975.

KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F.; LOANNIDIS, C. 1996. Determinants of export performance in a European context. **European journal of marketing**, n. 30, v.6, 1996.

KELLIHER, F.; REINL, L. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of small business and enterprise development**, v. 16, n.3, 2009.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LEONE, R.J.G.; LEONE, M.N.C.P.G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP**, v.4, n.1, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2003.

MATCON. M., MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zero Heure, 2000.

MINERVINI, N. **O exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Makron, 1991.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international enternational entrepreneurship theory. **Journal of international entrepreneurship**, 2006.

MURPHY, D. **Defining small business: the problem with full time equivalent (fte)**. Paper apresentado na 18th Annual SEAANZ Conference, 2005.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, 1995.

OPENDATABLOG. **Reti d'impresa: quando l'unione fa la forza**. Disponível em: <<http://opendatablog.ilsole24ore.com/2012/03/reti-d-impresa-quando-lunione-fa-la-forza/#axzz2xHxofDzC>>. Acesso em: 05 mai.2013.

ORGANICS BRASIL. Imagem brasil. Disponível em: <<http://www.organicsbrazil.org/pt/imagem-brasil>>. Acesso em: 06 set.2016.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S., Selecting International Modes of Entry and Expansion. **Scholarship and professional work - business**. Paper 244, 2001.

PITT, L.; VAN DER MERWE, R.; BERTHON, P.; SALEHI-SANGARI, E.; CARUANA, A. Global alliance networks: a comparison of biotech SMEs in Sweden and Australia. **Industrial Marketing Management**, n.35, 2006.

PLEITNER, J.H. **The future of SMEs in a globalized world**. Paper apresentado na AISE Conference, 2002.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Sociedade de propósito específico**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/sociedade-de-proposito-especifico-spe>>. Acesso em: 10 fev.2014.

RAWLINGS, G. Intangible nodes and networks of influence: the ethics of tax compliance in Australian small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, n.7, 2011.

ROBERTS, M.; WOOD, M. The strategic use of computerised information systems by a micro enterprise. **Logistics information management**, v. 15, n. 1/2, 2001.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies United Kingdom**, v. 5. n. 1, p. 3-23, 1997. Disponível em: <<http://www.cherry.gatech.edu/sim/refs/rosen.pdf>>. Acesso em: 09 jan.2014.

ROGOFF, E.G.; LEE, M.S.; SUH, D. C. "Who done it?" attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n.4, 2004.

RUZZIER, M.; HISRICH, R.D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, ed 4, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae: Brasília, 2011.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 2004.

SHAW, E. Small firm networking: an insight into outcomes and motivating factors, **International Small Business Journal**, v. 24, n.1, 2006.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, Jr, N.J. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. Bookman: São Paulo, 2008.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

ŠIREC, K.; BADAC, B. How does networking impact the SMEs growth. **Organizacija**, v.42, n.2, 2009.

STREET, C. T.; CAMERON, A.F. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v.45, n.2, 2007.

UMBRIA DA SCOPRIRE. **Economia dell'umbria**. Disponível em: <<http://umbria.italiadascoprire.net/conoscere-umbria/economia-dellumbria>>. Acesso em: 06 set.2016.

UNIONCAMERE. **I contratti di rete**. Infocamere, 2013.

UNIONCAMERA. **Rapporto unioncamera 2016**. Unioncamera, 2016.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO). **Development of clusters and networks os SMEs**. Viena, 2001.

\_\_\_\_\_. **Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO programme a guide to export consortia**. Viena: United nations industrial development organization, 2003.

\_\_\_\_\_. **The strategic management of export consortia: an analysis of the experience of UNIDO in morocco, Peru, Tunisia and Uruguay**. Viena: United nations industrial development organization, 2009.

\_\_\_\_\_. **Mission: towards inclusive and sustainable industrial development**. Disponível em: <<http://www.unido.org/mission.html>> Acesso em 10 set 2016.

VERNON, R. The product lyfe cicle and international trade. **Quarterly journal of economics**, 1966.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of international marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.

## **APÊNDICES**





## APÊNDICE A - PAÍSES DE DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DE PMES

PAÍS DE DESTINO	NÚMERO DE PEQUENAS EMPRESAS QUE EXPORTARAM	NÚMERO DE MÉDIAS EMPRESAS QUE EXPORTARAM
ESTADOS UNIDOS	1.513	1.910
ARGENTINA	992	1.768
PARAGUAI	964	1.655
CHINA	375	687
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	277	1.367
URUGUAI	770	433
CHILE	792	727
ALEMANHA	490	1.204
BOLÍVIA	595	1.109
HONG KONG	216	966
MÉXICO	541	1.430
ITALIA	451	589
REINO UNIDO	375	1.131
ESPANHA	343	496
PERU	619	505
COLOMBIA	643	210
FRANÇA	336	544
JAPÃO	251	422
INDIA	228	289
BÉLGICA	200	420
PORTUGAL	301	329
VENEZUELA	180	195
ANGOLA	130	703
CANADÁ	283	366
EMIRADOS ARABES UNIDOS	171	459
TAIWAN (FORMOSA)	113	174
REPUBLICA DOMINICANA	154	233
VIETNÃ	75	265
EQUADOR	337	381
TAILANDIA	114	195
CUBA	30	178
SUIÇA	164	177
COREIA DO SUL	125	226
PANAMA	168	367
INDONESIA	64	127
MALASIA	59	187
AFRICA DO SUL	144	145
ARABIA SAUDITA	71	148
ISRAEL	111	370
GUATEMALA	141	122
COSTA RICA	157	295
CINGAPURA	112	315
AUSTRALIA	178	148
ARGELIA	21	348
BANGLADESH	22	57
PORTO RICO	62	190
NIGERIA	32	87

HONDURAS	61	53
TURQUIA	87	80
GRECIA	59	78
SUECIA	79	130
EGITO	56	127
PAQUISTAO	37	141
EL SALVADOR	89	108
NOVA ZELANDIA	66	170
RUSSIA	63	49
DINAMARCA	59	180
SURINAME	18	75
LITUANIA	19	31
MARROCOS	27	76
ROMENIA	22	26
POLONIA	63	67
LUXEMBURGO	13	91
IRLANDA	37	135
MOCAMBIQUE	57	28
VIRGENS, ILHAS (BRITANICAS)	7	14
GUIANA	24	22
GANA	16	69
GUADALUPE	29	45
FILIPINAS	47	86
MARTINICA	22	52
TRINIDAD E TOBAGO	41	56
BAHREIN	16	7
NICARAGUA	57	54
LIBANO	50	44
REPUBLICA TCHECA	30	48
SRI LANKA	20	20
CONGO	3	72
ZIMBABUE	7	45
IRA	9	70
GEORGIA	10	29
HAITI	16	10
CATAR	20	30
JAMAICA	21	49
COVEITE (KUWEIT)	23	57
CABO VERDE	10	22
CROACIA	18	28
SUDAO	6	18
LIBIA	12	36
COSTA DO MARFIM	7	20
BARBADOS	11	28
AUSTRIA	48	9
MARSHALL, ILHAS	15	48
GUIANA FRANCESA	20	17
JORDANIA	20	58
TUNISIA	9	36
CAZAQUISTAO	8	24
FINLANDIA	39	36
NORUEGA	48	10

LIBERIA	15	23
NAMIBIA	8	11
SENEGAL	5	17
BAHAMAS	19	13
MALTA	24	19
ESLOVENIA	14	15
CHIPRE	26	10
CONGO, REPUBLICA DEMOCRATICA DO	8	30
ANTILHAS HOLANDESAS	22	23
BENIN	5	6
BELIZE	8	27
QUENIA	15	42
IRAQUE	6	25
SANTA LUCIA	8	8
ETIOPIA	5	43
MIANMAR	4	14
UCRANIA	10	14
SAO VICENTE E GRANADINAS	6	38
CAMBOJA	3	18
BULGARIA	16	6
HUNGRIA	18	19
AZERBAIJAO	7	22
TANZANIA	7	13
LETONIA	5	4
MAURICIO	12	29
ARUBA	11	13
ANTIGUA E BARBUDA	9	5
SERVIA	7	4
OMA	10	2
SAO CRISTOVAO E NEVIS	3	5
REUNIAO	12	10
GRANADA	5	24
IEMEN	1	16
ZAMBIA	7	6
PAPUA NOVA GUINE	1	15
GUINE	3	22
MADAGASCAR	2	8
TOGO	2	17
CAMAROES	4	13
ESTONIA	9	12
BRUNEI	3	4
DOMINICA, ILHA DE	4	6
MAURITANIA	3	15
UZBEQUISTAO	3	10
SERRA LEOA	1	17
NEPAL	1	5
ALBANIA	4	24
POLINESIA FRANCESA	4	14
NOVA CALEDONIA	4	11
UGANDA	5	9
SIRIA	3	10
MONACO	8	3

ESLOVAQUIA	7	5
MAN, ILHA DE	5	1
ANGUILLA	1	7
BELARUS	4	3
TURCAS E CAICOS, ILHAS	3	11
GAMBIA	1	2
MONTENEGRO	5	3
BERMUDAS	6	4
CANARIAS, ILHAS	1	6
LAOS	1	4
FIJI	1	8
MOLDOVIA	1	8
PALESTINA	1	16
DJIBUTI	1	1
RUANDA	4	5
GUINE EQUATORIAL	2	2
MONGOLIA	1	5
GROENLANDIA	3	9
CAYMAN, ILHAS	5	7
TIMOR LESTE	1	7
GABAO	1	8
SAO TOME E PRINCIPE	2	9
GUINE-BISSAU	1	5
MACAU	3	2
CANAL, ILHAS DO (GUERNSEY)	1	1
GIBRALTAR	2	4
COOK, ILHAS	1	5
VANUATU	1	3
REPUBLICA CENTRO-AFRICANA	2	1
ARMENIA	2	4
ISLANDIA	3	1
LIECHTENSTEIN	2	5
BOSNIA-HERZEGOVINA	2	3
MACEDONIA	1	3
ERITREIA	1	2
GUAM	2	1
COREIA DO NORTE	1	2
VIRGENS, ILHAS (AMERICANAS)	1	2
MARIANAS DO NORTE, ILHAS	1	2
MALDIVAS	1	1
SUDAO DO SUL	1	1
NIUE	1	2
AFEGANISTAO	-	4
ANDORRA	-	1
BOTSUANA	-	2
CHADE	-	2
FALKLAND (ILHAS MALVINAS)	-	2
FEROE, ILHAS	-	1
MALAVI	-	1
MICRONESIA	-	2
PALAU	-	1
PITCAIRN	-	2

SEYCHELLES	-	1
SUAZILANDIA	-	1
TUVALU	-	1
TOTAL	5.814	6.114



## APÊNDICE B – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

**Tests of Normality<sup>b,c,d,e</sup>**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	,532	200	,000	,147	200	,000
Antes de ingressar no consórcio/projeto setorial, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	,527	200	,000	,330	200	,000
A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	,529	200	,000	,253	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial porque os concorrentes também estavam.	,455	200	,000	,556	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para facilitar a participação nas feiras internacionais.	,499	200	,000	,434	200	,000
A empresa ingressou no consórcio/projeto setorial buscando adquirir maior poder de barganha.	,536	200	,000	,137	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial visando adquirir maior aprendizagem.	,533	200	,000	,261	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	,527	200	,000	,309	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	,535	200	,000	,189	200	,000

A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes antes do consórcio/projeto setorial.	,320	200	,000	,823	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando melhorar a margem de lucro.	,265	200	,000	,802	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	,223	200	,000	,809	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para obter os serviços de marketing prestados.	,520	200	,000	,395	200	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar a qualidade dos produtos.	,210	200	,000	,835	200	,000
Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros.	,539	200	,000	,252	200	,000
O consórcio/projeto setorial proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	,526	200	,000	,358	200	,000
O consórcio/projeto setorial promove o relacionamento entre as empresas associadas.	,413	200	,000	,607	200	,000
O consórcio/projeto setorial promove o desenvolvimento de novos produtos.	,370	200	,000	,694	200	,000
O consórcio/projeto setorial busca formar parcerias com instituições financeiras.	,279	200	,000	,785	200	,000
O consórcio/projeto setorial permite que todas as empresas participem das decisões.	,374	200	,000	,674	200	,000



O consórcio/projeto setorial não concede privilégios a algum membro.	,385	200	,000	,626	200	,000
O consórcio/projeto setorial é transparente em relação aos dados financeiros.	,510	200	,000	,433	200	,000
O consórcio/projeto setorial cria planos de negócio.	,504	200	,000	,454	200	,000
O consórcio/projeto setorial possui um administração satisfatória.	,516	200	,000	,411	200	,000
Entrar no consórcio/projeto setorial aumentou o volume das exportações da minha empresa.	,204	200	,000	,852	200	,000
O consórcio/projeto setorial proporcionou o fortalecimento da marca da empresa.	,211	200	,000	,807	200	,000
Após ingressar no consórcio/projeto setorial, a empresa aumentou o número de participação em feiras internacionais.	,286	200	,000	,774	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, a empresa tornou-se mais lucrativa.	,232	200	,000	,818	200	,000
As taxas cobradas pelo consórcio/projeto setorial são acessíveis.	,285	200	,000	,753	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências de marketing da empresa aumentaram.	,426	200	,000	,614	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências administrativas da empresa aumentaram.	,313	200	,000	,782	200	,000

Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências técnicas da empresa aumentaram.	,289	200	,000	,788	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o conhecimento de mercado das empresas.	,348	200	,000	,636	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de clientes da empresa.	,346	200	,000	,747	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	,328	200	,000	,700	200	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	,465	200	,000	,559	200	,000
O consórcio/projeto setorial segue o plano de negócios.	,343	200	,000	,636	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b. País do consórcio = Brasil

c. Periodicamente o consórcio/projeto setorial proporciona viagens às feiras internacionais. is constant. It has been omitted.

d. O consórcio/projeto setorial promove o produto no exterior. is constant. It has been omitted.

e. O consórcio/projeto setorial permite a entrada de novos membros. is constant. It has been omitted.

Tests of Normality<sup>b</sup>

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	,345	183	,000	,679	183	,000
Antes de ingressar no consórcio/projeto setorial, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	,372	183	,000	,659	183	,000
A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	,250	183	,000	,771	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial porque os concorrentes também estavam.	,249	183	,000	,850	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para facilitar a participação nas feiras internacionais.	,511	183	,000	,430	183	,000
A empresa ingressou no consórcio/projeto setorial buscando adquirir maior poder de barganha.	,472	183	,000	,530	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial visando adquirir maior aprendizagem.	,360	183	,000	,708	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	,461	183	,000	,519	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	,321	183	,000	,720	183	,000

A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes antes do consórcio/projeto setorial.	,260	183	,000	,821	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando melhorar a margem de lucro.	,539	183	,000	,150	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	,325	183	,000	,728	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para obter os serviços de marketing prestados.	,527	183	,000	,360	183	,000
A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar a qualidade dos produtos.	,351	183	,000	,711	183	,000
Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros.	,328	183	,000	,723	183	,000
Periodicamente o consórcio/projeto setorial proporciona viagens às feiras internacionais.	,489	183	,000	,097	183	,000
O consórcio/projeto setorial proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	,317	183	,000	,731	183	,000
O consórcio/projeto setorial promove o produto no exterior.	,370	183	,000	,632	183	,000
O consórcio/projeto setorial promove o relacionamento entre as empresas associadas.	,266	183	,000	,784	183	,000
O consórcio/projeto setorial promove o desenvolvimento de novos produtos.	,277	183	,000	,774	183	,000

O consórcio/projeto setorial busca formar parcerias com instituições financeiras.	,500	183	,000	,467	183	,000
O consórcio/projeto setorial permite que todas as empresas participem das decisões.	,263	183	,000	,786	183	,000
O consórcio/projeto setorial não concede privilégios a algum membro.	,309	183	,000	,765	183	,000
O consórcio/projeto setorial é transparente em relação aos dados financeiros.	,342	183	,000	,659	183	,000
O consórcio/projeto setorial permite a entrada de novos membros.	,527	183	,000	,360	183	,000
O consórcio/projeto setorial cria planos de negócio.	,322	183	,000	,745	183	,000
O consórcio/projeto setorial possui um administração satisfatória.	,351	183	,000	,636	183	,000
Entrar no consórcio/projeto setorial aumentou o volume das exportações da minha empresa.	,230	183	,000	,823	183	,000
O consórcio/projeto setorial proporcionou o fortalecimento da marca da empresa.	,459	183	,000	,538	183	,000
Após ingressar no consórcio/projeto setorial, a empresa aumentou o número de participação em feiras internacionais.	,519	183	,000	,376	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, a empresa tornou-se mais lucrativa.	,294	183	,000	,781	183	,000
As taxas cobradas pelo consórcio/projeto setorial são acessíveis.	,320	183	,000	,751	183	,000

Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências de marketing da empresa aumentaram.	,325	183	,000	,741	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências administrativas da empresa aumentaram.	,306	183	,000	,853	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências técnicas da empresa aumentaram.	,276	183	,000	,837	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o conhecimento de mercado das empresas.	,302	183	,000	,728	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de clientes da empresa.	,336	183	,000	,753	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	,354	183	,000	,714	183	,000
Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	,346	183	,000	,752	183	,000
O consórcio/projeto setorial segue o plano de negócios.	,297	183	,000	,800	183	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b. País do consórcio = Itália

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA ÓRGÃO GOVERNAMENTAL



### ROTEIRO DE ENTREVISTA- TESE DE DOUTORADO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)-BRASIL



O presente protocolo é um instrumento de pesquisa da tese de doutorado em Administração da aluna Aletéia de Moura Carpes, cujo objetivo é analisar o funcionamento consórcios de exportação/projetos setoriais brasileiros e italianos.

#### **“Internacionalização de PMEs por meio dos consórcios de exportação: uma comparação entre Itália e Brasil”**

#### **QUESTÕES:**

1. Identificação do entrevistado: nome, função, tempo na função, formação, experiência na função;
2. Caracterização da APEX-BRASIL: estrutura organizacional, áreas funcionais, relações hierárquicas, processos seletivos para colaboradores;
3. Quais são as atribuições do seu cargo na APEX-BRASIL?
4. Qual é o objetivo de um Projeto Setorial?
5. Qual é o papel da APEX-BRASIL para os Projetos Setoriais?
6. Quais são os órgãos governamentais que auxiliam no desenvolvimento da APEX-BRASIL?
7. Como funciona o auxílio do governo aos Projetos Setoriais?
8. De que forma ocorrem as decisões tomadas dentro dos Projetos Setoriais?
9. Quem é responsável por gerenciar cada Projeto Setorial?
10. A APEX-BRASIL possui metas definidas para os Projetos Setoriais? Quais são elas?
11. Quando ocorre conflito entre as empresas de um Projeto Setorial, como ele é gerenciado?
12. Como ocorre a cooperação dentro do grupo?
13. Dentro do Projeto Setorial, com que periodicidade ocorre reuniões com as empresas?
14. O que dificulta o desempenho de um Projeto Setorial?
15. Como formar um Projeto Setorial?
16. Os Projetos Setoriais baseiam-se em algum modelo internacional para sua formação e ações?





## APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DE CONSÓRCIO



### ROTEIRO DE ENTREVISTA- TESE DE DOUTORADO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)-BRASIL

O presente questionário é um instrumento de pesquisa da tese de doutorado em Administração da aluna Aletéia de Moura Carpes, cujo objetivo é analisar o funcionamento consórcios de exportação/projetos setoriais brasileiros e italianos.

### QUESTÕES:

1. Identificação do entrevistado: nome, função, tempo na função, formação, experiência na função;
2. Caracterização do Projeto Setorial: relações hierárquicas, processos seletivos para colaboradores, escolha de um líder;
3. Qual é o objetivo de um Projeto Setorial?
4. Quais são as atribuições do seu cargo no Projeto Setorial?
5. Qual é o papel da APEX-BRASIL no seu Projeto Setorial?
6. Quais são os órgãos governamentais e/ou instituições que auxiliam no desenvolvimento do seu Projeto Setorial?
7. Como funciona o auxílio da APEX ao seu Projeto Setorial?
8. De que forma ocorrem as decisões tomadas dentro do seu Projeto Setorial?
9. Como é realizada a entrada de novos integrantes no seu Projeto Setorial?
10. Seu Projeto Setorial possui metas definidas? Quais são elas?
11. Quando ocorre conflito entre as empresas que integram seu Projeto Setorial, como ele é gerenciado?
12. Como ocorre a cooperação dentro do grupo?
13. Dentro do Projeto Setorial, com que periodicidade ocorre reuniões com as empresas?
14. O que dificulta o desempenho de um Projeto Setorial?



## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO FIRMAS-MEMBRO



### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA- TESE DE DOUTORADO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)-BRASIL

O presente questionário é um instrumento de pesquisa da tese de doutorado em Administração da aluna Aletéia de Moura Carpes, cujo objetivo é analisar o funcionamento consórcios de exportação/projetos setoriais brasileiros e italianos. Salienta-se que a identidade das empresas respondentes será mantida em sigilo.

#### **“A internacionalização de PMEs por meio de consórcios de exportação/projetos setoriais: uma comparação entre Itália e Brasil”**

#### **CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA EMPRESA**

Classificação da empresa:    ( )Pequena    ( )Média    ( )Outra

Data de fundação da empresa:

Ano de entrada no consórcio/projeto setorial:

Nome do consórcio/ que integra:

exportar e não teve sucesso.							
2. A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
3. A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
4. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial porque os concorrentes também estavam.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
5. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para facilitar a participação nas feiras internacionais.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
6. A empresa ingressou no consórcio/projeto setorial buscando adquirir maior poder de barganha.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
7. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial visando adquirir maior aprendizagem.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

8. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
9. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
10. A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes antes do consórcio/projeto setorial.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
11. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando melhorar a margem de lucro.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
12. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
13. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para obter os serviços de marketing prestados.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
14. A empresa entrou no consórcio/projeto setorial para melhorar a qualidade dos produtos.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

#### AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DO CONSÓRCIO/PROJETO SETORIAL

1. Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
2. Periodicamente o consórcio/projeto setorial proporciona viagens às feiras internacionais.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
3. O consórcio/projeto setorial proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
4. O consórcio/projeto setorial promove o produto no exterior.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
5. O consórcio/projeto setorial promove o relacionamento entre as empresas associadas.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
6. O consórcio/projeto setorial promove o desenvolvimento de novos produtos.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
7. O consórcio/projeto setorial busca formar parcerias com instituições financeiras.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
8. O consórcio/projeto setorial permite que todas as empresas participem das decisões.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

9. O consórcio/projeto setorial não concede privilégios a algum membro.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
10. O consórcio/projeto setorial é transparente em relação aos dados financeiros.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
11. O consórcio/projeto setorial permite a entrada de novos membros.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
12. O consórcio/projeto setorial cria planos de negócio.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
13. O consórcio/projeto setorial possui um administração satisfatória.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

#### AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO CONSÓRCIO/PROJETO SETORIAL

1. Entrar no consórcio/projeto setorial aumentou o volume das exportações da minha empresa.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
2. O consórcio/projeto setorial proporcionou o fortalecimento da marca da empresa.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
3. Após ingressar no consórcio/projeto setorial, a empresa aumentou o número de participação em feiras internacionais.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
4. Após entrar no consórcio/projeto setorial, a empresa tornou-se mais lucrativa.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
5. As taxas cobradas pelo consórcio/projeto setorial são acessíveis.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
6. Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências de marketing da empresa aumentaram.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
7. Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências administrativas da empresa aumentaram.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
8. Após entrar no consórcio/projeto setorial, as competências técnicas da empresa aumentaram.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
9. Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o conhecimento de mercado das empresas.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
10. Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de clientes da empresa.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

11. Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	<b>Discordo totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
12. Após entrar no consórcio/projeto setorial, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	<b>Discordo totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
13. O consórcio/projeto setorial segue o plano de negócios.	<b>Discordo totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

TESI DOTTORATO DI RICERCA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)-BRASILE

**“L’internazionalizzazione delle PMI attraverso consorzi export: una comparazione fra Italia e Brasile”**

Nota: L’identità delle aziende partecipanti e dei Consorzi rimarrà riservata.

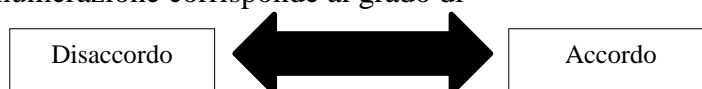
Definizione:    ( ) Piccola impresa    ( ) Media    ( ) Altra

Data di fondazione dell’azienda:

Anno di ingresso nel consorzio:

Nome del consorzio che comprende:

Nelle domande sottostanti, dovrà essere messa una **X** sul numero che abbia una maggior affinità con la risposta; si osservi che la numerazione corrisponde al grado di



<b>MOTIVI PER ISCRIVERSI IN UN CONSORZIO</b>							
1. Prima di entrare nel consorzio, l’azienda aveva cercato di esportare e non ci è riuscita.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
2. L’azienda ha trovato difficoltà per esportare da sola.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
3. L’azienda ha risorse limitate per agire da sola nel mercato internazionale.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
4. L’azienda è entrata nel consorzio perché anche i concorrenti lo hanno fatto.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
5. L’azienda è entrata nel consorzio per facilitare la partecipazione alle fiere internazionali.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
6. L’azienda ha aderito al consorzio pensando di acquisire maggior potere.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
7. L’azienda è entrata nel consorzio al fine di acquisire maggiori conoscenze.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
8. L’azienda è entrata nel consorzio per migliorare l’accesso alle informazioni del mercato estero.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

9. L'azienda è entrata nel consorzio per esplorare nuove opportunità sui mercati esteri.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
10. L'azienda è entrata nel consorzio per aumentare il volume delle esportazioni già esistenti prima del consorzio	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
11. L'azienda è entrata nel consorzio che cerca di migliorare il margine di profitto.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
12. L'azienda è entrata nel consorzio che cerca di facilitare l'accesso alle norme tecniche per i suoi prodotti.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
13. L'azienda è entrata nel consorzio per usufruire dei servizi di marketing.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
14. L'azienda è entrata nel consorzio per migliorare la qualità dei prodotti.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>

#### VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ CONSORZIO

1. Sono condotti incontri regolari tra i membri.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
2. Periodicamente il consorzio prevede visite alle fiere internazionali.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
3. Il consorzio fornisce servizi di consulenza per migliorare i prodotti.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
4. Il consorzio promuove il prodotto all'estero.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
5. Il consorzio promuove il rapporto tra le aziende collegate.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
6. Il consorzio promuove lo sviluppo di nuovi prodotti	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
7. Le istituzioni finanziarie si propongono di collaborare con il consorzio.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
8. Il consorzio consente a tutte le aziende di partecipare alle decisioni.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
9. Nel consorzio, non c'è un'azienda con più privilegi di un'altra.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>
10. Il consorzio è trasparente riguardo ai dati finanziari.	<b>Dissentito totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo Totalmente</b>



11. Il consorzio consente l'ingresso di nuovi soci .	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
12. Il consorzio crea piani aziendali.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
13. Il consorzio ha un'amministrazione soddisfacente.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

### VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI CONSORZI

1. Entrare nel consorzio ha aumentato il volume delle esportazioni dalla mia azienda.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
2. Il consorzio ha fornito il rafforzamento del marchio dell'azienda.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
3. Dopo l'adesione al consorzio, l'azienda ha aumentato il numero di partecipazioni alle fiere internazionali.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
4. Dopo essere entrata nel consorzio, l'azienda è diventata più redditizia.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
5. Le tariffe applicate dal consorzio sono accessibili.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
6. Dopo essere entrata nel consorzio, l'attività di marketing è aumentata.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
7. Dopo essere entrata nel consorzio, la capacità amministrativa dell'azienda è aumentata.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
8. Dopo essere entrata nel consorzio, le tecniche dell'azienda sono aumentate.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
9. Dopo essere entrata nel consorzio, la conoscenza del mercato è aumentata.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
10. Dopo essere entrata nel consorzio, il numero di clienti è aumentato.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
11. Dopo essere entrata nel consorzio, il numero di contatti commerciali all'estero è aumentato.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
12. Dopo essere entrata nel consorzio, è aumentata la visibilità e la reputazione dell'azienda.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
13. Il consorzio segue un business plan.	<b>Dissentito totalmente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo Totalmente</b>