

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

**O PAPEL DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NA
AQUISIÇÃO DE INOVAÇÃO E OS IMPACTOS NA
PERFORMANCE EXPORTADORA DAS EMPRESAS
INTEGRANTES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aletéia de Moura Carpes

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**O PAPEL DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NA
AQUISIÇÃO DE INOVAÇÃO E OS IMPACTOS NA
PERFORMANCE EXPORTADORA DAS EMPRESAS
INTEGRANTES**

Aletéia de Moura Carpes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientadora: Prof^a Dra. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O PAPEL DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NA AQUISIÇÃO DE
INOVAÇÃO E OS IMPACTOS NA *PERFORMANCE* EXPORTADORA
DAS EMPRESAS INTEGRANTES**

elaborada por
Aletéia de Moura Carpes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Flavia Luciane Scherer, Dr^a
(Presidente/Orientadora)

Clandia Maffini Gomes, Dr^a (UFSM)

Edson Keyso de Miranda Kubo, Dr. (UCSC)

Santa Maria, 29 de janeiro de 2012.

Ao meu filho Lucas, com todo amor.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós- Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O PAPEL DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NA AQUISIÇÃO DE INOVAÇÃO E OS IMPACTOS NA *PERFORMANCE* EXPORTADORA DAS EMPRESAS INTEGRANTES

AUTORA: ALETÉIA DE MOURA CARPES

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 29 de fevereiro de 2012.

O presente estudo tem por objetivo verificar o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos resultantes na *performance* exportadora das empresas que integram a rede de cooperação. A partir da apreciação da literatura referente ao tema, foram elaboradas três hipóteses a serem refutadas ou corroboradas após as análises dos dados empíricos: “empresas que integram algum consórcio de exportação têm *performance* exportadora satisfatória”; “empresas que inovam tecnologicamente têm *performance* satisfatória” e “o consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas”. Por meio de estudo descritivo com pesquisa *survey* em firmas pertencentes a diferentes consórcios de exportação e setores da economia, foi também traçado o perfil das empresas quanto aos principais segmentos de produtos, destinos de exportação, tempo de existência e permanência na rede. Além disso, utilizando-se a estatística descritiva, foi delineada a atuação das firmas quanto a participação no consórcio de exportação, aquisição de inovações e *performance* exportadora. Também, visando verificar se há correlação entre consórcio de exportação, aquisição de inovações e *performance* exportadora, realizou-se análise do coeficiente de correlação de Pearson. Dentre outros resultados, destaca-se que: quanto ao perfil, algumas empresas ingressam no consórcio no momento da sua criação, mostrando desejo pelo comércio internacional desde o princípio; com referência à atuação, sobressai-se que a participação no consórcio de exportação teve grande importância na redução dos custos em feiras internacionais e, de acordo com a correlação de Pearson, apenas há correlação, ainda que baixa, entre consórcio de exportação e aquisição de inovações tecnológicas, de forma que apenas a hipótese “o consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas” foi corroborado. Os resultados da pesquisa mostraram que os consórcios de exportação deveriam ser mais bem explorados pelas empresas, focando em atividades conjuntas para aquisição de inovações tecnológicas e na ampliação do volume de vendas para o mercado internacional.

Palavras-chave: Consórcios de Exportação. Inovação. *Performance* Exportadora.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Program of Post-Graduation on Administration
Federal University of Santa Maria

THE ROLE OF AN EXPORT CONSORTIUM IN THE ACQUISITION OF INNOVATION AND THE IMPACTS IN THE EXPORT PERFORMANCE OF THE INTEGRANT COMPANIES

AUTHOR: ALETÉIA DE MOURA CARPES

SUPERVISOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Date and local of defense: Santa Maria, February 29th 2012.

The current paper aims to verify the role of an export consortium in the acquisition of innovation and the resulting impacts in the export performance of those companies which integrate the cooperation net. From the appreciation of the literature concerning to this theme, three theoretical presuppositions were elaborated to be refused or corroborated after the analyses of their empiric data: “companies that make part of any export consortium have satisfactory export performance”; “companies that innovate technologically have satisfactory performance” and “the export consortium, as an administrative innovation, makes it possible the buy of new technologies to enterprises”. By means of a descriptive study survey in firms belonging to different export consortiums and economy areas, it was also traced the profile of those companies as well as the main segments of products, export destinations and existing and permanence times in the network. Besides that, by using a descriptive statistics, it was delineated the performance of firms about their participation in the consortiums, the acquisition of innovation and their export performances. Also, aiming to verify if there is any correlation of export consortium, acquisition of innovation and export performance, it was carried out a Pearson’s correlation coefficient analysis. Among other results, it is pointed out that: concerned to their profiles, some enterprises enter the consortium by the time they are set up, showing their desire for the international market since their very beginning. Once discussing their performances, it is highlighted that their participations in export consortiums has been of great importance in reducing costs in international fairs and, according to Pearson’s correlation, there is only correlation between export consortium and the purchase of innovation, although it is a low correlation. Thus, only the presupposed “export consortium as an administrative innovation makes it possible the acquisition of new technologies to companies” has been corroborated. The research results showed that the consortiums should be more explored by business firms, focusing in group activities for the purchase of technological innovations and in increasing the sale volumes for the international market.

Key words: Export Consortium. Innovation. Export Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT aplicada às empresas moveleiras gaúchas em relação à exportação	15
Figura 2 - Principais decisões de marketing e modos de entrada no mercado internacional	25
Figura 3 - Estrutura do Consórcio de Exportação	40
Figura 4 - Mecanismo do Ciclo de Vida do Produto	42
Figura 5 - Modelo Esquemático do Consórcio de Exportação	51
Figura 6 - Modelo conceitual de pesquisa	54
Figura 7 - Modelo Esquemático das Hipóteses Formuladas	58
Figura 8 - Destino das exportações	68
Figura 9 - Conclusão do modelo conceitual de pesquisa	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens e teorias sobre internacionalização	20
Quadro 2 - Quadro analítico dos modos de entrada com respectivas definições .	26
Quadro 3 - Comparação dos Modos de Entrada	29
Quadro 4 - Comparação das formas de mensuração de <i>performance</i> exportadora	30
Quadro 5 - Modelo EXPERF	32
Quadro 6 - Inovação Administrativa: autores e enfoques	39
Quadro 7 - Caracterização da amostra quanto ao segmento e total de empresas ...	60
Quadro 8 - Objetivos específicos e operacionalização dos resultados	61
Quadro 9 - Segmento e localização da amostra	62
Quadro 10 - Critérios quanto ao porte das empresas	64
Quadro 11 - Segmento e número de funcionários nas empresas da amostra	65
Quadro 12 - Perfil das empresas quanto ao tempo de existência e no consórcio ...	66
Quadro 13 - Segmento das empresas e destino das exportações	67
Quadro 14 - Síntese do perfil das empresas	69

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE	
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Internacionalização de Empresas	18
2.2.1 Teorias de Internacionalização	19
2.2.2 Modos e Estratégias de Entrada	24
2.2.3 <i>Performance</i> Exportadora	29
2.2 A inovação nas empresas	32
2.2.1 Inovação Tecnológica	35
2.2.2 Inovação Administrativa	37
2.2.3 Inovação de Produto	41
2.2.4 Inovação de Processo	44
2.2.4 Inovação incremental	45
2.2.5 Inovação Radical	47
2.3 Consórcio de Exportação: Estratégia à Internacionalização e Inovação	50
3 MÉTODO	53
3.1 Características da pesquisa	53
3.2 Modelo Conceitual	54
3.2.1 Constructo consórcio de exportação	55
3.2.2 Constructo inovação	56
3.2.3 Constructo <i>performance</i> exportadora	57
3.3 Hipóteses da Pesquisa	58
3.4 Delimitações da Pesquisa	59
3.5 Procedimentos da Pesquisa	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 Perfil das empresas integrantes	62
4.1.1 Quanto ao segmento e localização das empresas	62
4.1.2 Quanto ao número de funcionários e porte da empresa	64
4.1.3 Quanto ao tempo de existência e participação no consórcio de exportação	66
4.1.4 Quanto ao destino das exportações	67
4.2 Atuação das empresas quanto a consórcio de exportação, inovação e <i>performance</i> exportadora	69
4.2.1 Consórcio de exportação	70
4.3 Relação entre participação no consórcio exportador e <i>performance</i> exportadora	77
4.4 Relação entre aquisição de inovações e <i>performance</i> exportadora	78
4.5 Relação entre consórcio de exportação e aquisição de inovações tecnológicas	79
4.5 Validade das hipóteses	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE	96

1 INTRODUÇÃO

O comércio de bens entre os países é estimulado desde a época do mercantilismo, quando os pagamentos às exportações eram realizados com ouro e prata, e a acumulação destes constituía a riqueza e o poder de uma nação. No entanto, foi a partir das últimas décadas do século XX que o comércio internacional foi visto como evidente e fundamental para a economia, que de mundial passou a global (CASTELLS, 1999), com o ingresso de um grande número de novos atores que quebravam o paradigma da hegemonia bipolar no mundo.

A exploração do mercado mundial por meio da internacionalização amplia o escopo de transações das empresas e traz consigo a oportunidade de captar benefícios inacessíveis quando visualizado apenas o ambiente doméstico. A atuação na arena internacional tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, que vislumbram na prática da internacionalização o alcance de uma considerável gama de benefícios.

Minervini (1991) defende que a inserção internacional proporciona à empresa: i) diversificação de mercados e riscos; ii) aprimoramento da qualidade; iii) implantação da marca internacional; iv) aprimoramento do marketing; v) redução de custos fixos; vi) redução de custos financeiros; vii) melhor desenvolvimento de seus recursos humanos; viii) extensão do ciclo de vida do produto; ix) custos de produção menores e x) maior lucratividade global da empresa.

Rocha *et al.* (2007) verificam que, após a identificação de motivos favoráveis às atividades de internacionalização, as empresas devem selecionar os mercados com que desejam transacionar e escolher o modo de entrada em que irão ingressar no território estrangeiro, como exportação de mercadorias, aquisição e fusão de empresas, *joint ventures*, formação de franquias, licenciamento de produtos ou investimentos diretos. Corroborando a importância destes fatores, Osland, Taylor e Zou (2001) afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa no exterior está fortemente ligada à correta modalidade de entrada no mercado estrangeiro, devendo observar o nível do risco, comprometimento e controle presentes em cada modalidade (NICKELS; WOOD, 1999).

Garrido (2007) reforça esta premissa ao referir que as estratégias ao ingresso no mercado internacional determinam o grau de comprometimento, risco e o alcance do retorno previamente desejado. As empresas que vislumbram encontrar na internacionalização um meio à obtenção da amplitude de vantagens que a caracterizam devem avaliar a ida ao

mercado externo, bem como as conseqüências dessa decisão, percebendo-a como um processo estratégico (SCHERER; GOMES, 2008).

Fischer (2006, p. 2) acredita que “a capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a firma alcance sucesso em sua internacionalização”. Para o autor, o mais importante no processo de internacionalização é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades de cada organização e com seus objetivos.

Nesta mesma linha de raciocínio, Mota (2007) considera que os processos de internacionalização não são simples e nem podem estar separados das estratégias competitivas das empresas que devem, sobretudo, ser continuamente trabalhadas, visto que o acerto das decisões pode ser a diferença entre a continuidade e a interrupção das atividades.

As firmas que optam pela internacionalização buscam encontrar a variedade de benefícios advindos da atividade com o exterior, relacionadas a uma satisfatória *performance exportadora*, que é caracterizada pelo desempenho/atuação no mercado internacional. De acordo com Machado (2005), muitos estudos apontam o fato de que a *performance* e o sucesso obtidos na atividade de exportação são fatores condicionantes para a alavancagem da empresa no envolvimento exportador.

Diante do contexto da atividade global que envolve comércio internacional e percebendo a internacionalização como um processo estratégico, torna-se fundamental que as empresas agreguem em suas atividades práticas de inovação, sendo esta definida por Bessant e Tidd (2009, p. 22) como a “habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e de tirar vantagens das mesmas”. Os autores associam inovação ao crescimento empresarial e afirmam que as empresas que não inovam correm o risco de serem superadas por outras que a façam, sendo então uma questão de sobrevivência a qualquer firma.

Damanpour (1991) divide a inovação em três segmentos: tecnológico e administrativo; produto e processo, além de radical e incremental, que significam:

- Inovação Tecnológica: relacionada às atividades básicas da empresa (produto e processo);
- Inovação Administrativa: referente à estrutura da organização;
- Inovação no Produto: mudança no produto (bens e serviços) que a empresa oferece;
- Inovação no Processo: modificar a forma em que os produtos são criados e oferecidos para o consumidor;
- Inovação Radical: mudanças que modificam consideravelmente a forma de utilizar o produto, bem como a percepção do consumidor;

- Inovação Incremental: pequenas melhorias realizadas no produto.

Visando a exploração dos benefícios advindos da internacionalização e compreendendo a escolha do modo de entrada no território estrangeiro como uma decisão estratégica, muitas empresas têm buscado a inovação administrativa para facilitar a inovação tecnológica em seus produtos e atingirem a *performance* exportadora desejada, constituindo redes de cooperação empresarial na forma de consórcios de exportação. Os consórcios de exportação funcionam como uma associação de empresas juridicamente constituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos e ampliação das exportações (BRANCO; MACHADO, 2004).

Os consórcios de exportação podem ser percebidos como uma inovação administrativa pelo fato de modificarem a estrutura organizacional e os processos administrativos das empresas integrantes. Embora as firmas continuem existindo de forma independente umas das outras, as decisões e aspectos mercadológicos relacionados aos produtos exportados são tomados conjuntamente, modificando a estrutura vertical de resoluções, em que cada empresa buscava isoladamente fatores de competitividade e o atendimento da demanda.

Porter (1989, p. 75) defende que “um ato de inovação estratégica libera, com frequência, o potencial de globalização”, ou seja, as firmas que de alguma maneira inovam tornam-se mais aptas à integração em termos de bens e serviços, caracterizada como a globalização dos mercados. A inovação administrativa mediante o consórcio de exportação funciona também como um meio para que sejam aplicadas inovações tecnológicas aos produtos e processos das empresas, que podem ser aprimorados já que se tem a ampliação de recursos e conhecimento mais abrangente do contexto internacional em que determinado setor se encontra.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando os aspectos anteriormente apresentados, o estudo buscará verificar a função do consórcio de exportação na aquisição de inovações e verificar os impactos na *performance* exportadora das empresas integrantes. Tem-se o seguinte problema de pesquisa identificado: *Qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na performance exportadora das empresas integrantes?*

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

Verificar qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na *performance* exportadora das empresas integrantes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando atingir ao objetivo proposto, foram elencados os seguintes objetivos específicos, que orientaram a realização do estudo:

- a) Traçar o perfil das empresas que pertencem aos consórcios de exportação estudados;
- b) Descrever a atuação das empresas quanto a participação no consórcio de exportação, inovação e *performance* exportadora;
- c) Avaliar se há relação positiva entre a participação no consórcio de exportação e *performance* exportadora;
- d) Verificar se existe influência positiva da aquisição de inovações pelas empresas com a *performance* exportadora;
- e) Analisar o consórcio de exportação como meio facilitador à aquisição de inovações tecnológicas.

1.3 Justificativa

A expansão da globalização ampliou as relações entre os países e possibilitou que as nações, por meio de suas empresas, obtenham capital pela comercialização de seus produtos, visto que ninguém pode ser competitivo em tudo (PORTER, 1989). As teorias econômicas clássicas e neoclássicas defendem que o comércio internacional ocorre justamente devido as vantagens comparativas existentes em cada nação, e que “um país tem vantagens comparativas na produção de um bem se o seu custo de oportunidade em produzir tal bem

(em relação ao outro bem) é menor nesse país do que no resto do mundo” (SILBER, 2006, p. 5).

Porter (1989) valoriza o comércio internacional, enfatizando que com ele o país aumenta sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços, podendo então focar nas indústrias e segmentos em que suas empresas são mais competitivas. Silber (2006) lembra que a teoria do comércio internacional indica que a disponibilidade de bens no mundo será maior caso os países se especializem de acordo com sua vantagem comparativa e mostra que como os países diferem entre si, eles apresentam custos de produção diferentes [...]. Se cada país produzir de acordo com suas vantagens comparativas, o bem-estar de todas as nações aumentará, ampliando a oferta de bens e serviços à disposição das nações para satisfazer uma quantidade maior de necessidades de seus cidadãos. (SILBER, 2006, p. 10).

As empresas que ingressam no comércio internacional também adquirem uma gama de diferenciais benéficos e, percebendo estas vantagens a partir de exemplos com as firmas multinacionais, muitas empresas de micro e pequeno porte se sentem avivadas à inserção na arena global, no entanto, ainda temem os possíveis riscos desta empreitada, sentindo-se incapazes de atender a demanda do mercado internacional, compreender os trâmites necessários para o ingresso no exterior, obter informações a respeito do ambiente estrangeiro, dentre outras. Após uma pesquisa realizada com mil duzentas e trinta e uma empresas gaúchas do setor moveleiro, Bischoff (2009) elaborou uma matriz SWOT (*Strengths*-forças, *Weaknesses*-fraquezas, *Opportunities*-oportunidades e *Threats*-ameaças), onde apontava os fatores observados pelas empresas estudadas, apresentados na Figura 1.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> •Diferenciação do produto •Participação de feiras e eventos (como expositor ou visitante) •Visitas/viagens ao exterior •Qualificação de pessoal •Investimento em máquinas e equipamentos <p>(principais ações efetuadas para as exportações)</p>	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidade produtiva •Falta de estrutura interna •Falta de recursos financeiros para prospectar novos clientes •Dificuldade em adaptar o produto ao mercado externo •Dificuldade em obter informações referentes ao mercado externo •Dificuldade em selecionar e desenvolver equipe de vendas <p>(dificuldades internas para a exportação)</p>
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representantes/agentes sediados no Brasil •Equipe própria de vendedores •Representantes sediados no exterior •Comerciais exportadoras e <u>trading companies</u> <p>(formas de comercialização utilizadas para a exportação)</p>	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dificuldades oriundas da variação cambial •Falta de informações sobre o mercado externo •Problemas na adaptação dos produtos ao mercado externo •Dificuldades oriundas da <u>infraestrutura logística do Brasil</u> •Falta de pessoal qualificado para trabalhar na área <p>(dificuldades externas para a exportação)</p>

Figura 1 - Matriz SWOT aplicada às empresas moveleiras gaúchas em relação à exportação.
Fonte: Bischoff (2009)

Tendo em vista que o setor moveleiro é constituído em sua maioria por empresas de micro, pequeno e médio porte (NUPARVI, 2007), ao analisar a matriz SWOT é possível constatar que reverter os aspectos relacionados às dificuldades para exportação e conseguir que a firma se insira nas principais ações e formas de comercialização são tarefas árduas na busca de uma satisfatória *performance* exportadora.

Com intuito de reagir frente aos empecilhos à exportação e captarem as oportunidades do ambiente internacional, muitas empresas passaram a se unir para a exploração de novos territórios, formando um consórcio de exportação. Os consórcios de exportação, criados no Brasil nos anos 1970 (SCHMIDT, 1982 *apud* PORTO, 2006, p. 41) e expandidos no país no final da década de 1990, podem ser considerados uma estratégia a ser utilizada pelas micro e pequenas empresas no auxílio à exploração de novos horizontes da arena global, servindo como meio para a internacionalização e forma de fortalecer as firmas de micro, pequeno e médio portes em muitos dos pontos considerados frágeis.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem perante a globalização, as micro, pequenas e médias empresas - MPMEs encontram nos consórcios de exportação um meio para também se fortalecerem e melhor atenderem a demanda mundial (MARQUES, 2002). Da mesma forma,

Castells (1999, p. 163) percebe que “além dos grupos de empresas multinacionais, empresas pequenas e médias em muitos países [...] formam redes cooperativas, o que lhes permite tornarem-se competitivas no sistema globalizado de produção”.

A união das potencialidades de empresas que concorrem na captação do mesmo público-alvo pode ser vista como uma forma de inovação administrativa nas empresas, pela qual modificam a estrutura da organização e os processos administrativos (DAMANPOUR, 1991) - neste caso relacionados à exportação -, já que no consórcio as estratégias para a exploração do mercado externo são tomadas conjuntamente, e não mais decididas de forma individual. A inovação administrativa por meio de consórcios de exportação pode impulsionar a aquisição de inovação aos bens e serviços da empresa, aprimorando os produtos ao consumidor doméstico e estrangeiro.

O trabalho conjunto para a inovação foi defendido por Chesbrought (2003) ao chamar atenção dos benefícios do compartilhamento da aprendizagem, caracterizado como *Open Innovation*. Para Bessant e Tidd (2004, p.107-108), “estar em uma rede eficaz pode resultar em uma série de vantagens [...] sem tais redes, seria quase impossível para o inventor solitário apresentar sua idéia de maneira eficaz ao mercado”.

Para Gomes (2007, p.56), “empresas inovadoras constroem estruturas que irão descobrir conhecimento em um tempo de gestão que facilita o rápido desenvolvimento de inovação, crucial para o seu sucesso”. Drucker (1994) enfatiza que as inovações sempre foram fenômenos comuns e recorrentes e que a evidência da sua necessidade para a sobrevivência das organizações é devido a velocidade da sua difusão e seu alcance global através das culturas.

Gomes (2007, p.15) afirma que “no contexto empresarial da economia globalizada, adquirir e desenvolver novas formas de inovação tornou-se uma questão central para as empresas na busca de uma maior competitividade e inserção no mercado interno e externo”, tornando nítida a necessidade que as empresas têm em buscar estas formas de inovação, de forma a refletir na sua *performance* exportadora.

Vasconcellos (2004) mostra que a aquisição da inovação tecnológica em muitas empresas não seria possível sem a ocorrência de inovações administrativas, relacionadas com a estrutura da organização. Para o desenvolvimento do trabalho, tem-se como inovação tecnológica as modificações nos processos e produtos alcançadas por empresas brasileiras, de diferentes setores, que integram algum consórcio de exportação, sendo estes uma inovação administrativa.

Outros trabalhos publicados foram desenvolvidos a partir deste mesmo viés, por diferentes autores. Roese (2000) observa a aglomeração moveleira de Bento Gonçalves-RS como um “sistema de inovação regional”, que influencia a competitividade da cadeia moveleira e a insere em mercados mais amplo através de inovações tecnológicas.

Silva *et al.* (2005) classificam o consórcio de exportação do Arranjo Produtivo Local-APL existente em Araçongas-PR, formado por dezoito (18) empresas moveleiras, como “ferramenta estratégica de inovação” e observa que mediante esta foi possível trazer inovação de processo aos integrantes, a partir de importações realizadas conjuntamente.

Moutinho e Cavalcanti Filho (2007) classificaram o consórcio de exportação do setor de confecções de Campina Grande-PB como “estratégia inovativa”, e, a partir dos esforços conjuntos realizados por dez (10) empresas de confecção, foi realizada parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agrônômica-EMBRAPA, que possibilitou a inovação tecnológica de produto, através da criação de um algodão colorido e antialérgico.

Encontrando respaldo na literatura quanto às considerações preliminares a serem estudadas, o trabalho justifica-se pela necessidade de verificar empiricamente a existência de benefícios com a formação de consórcios de exportação e sua relação com a aquisição de inovações e *performance* exportadora das empresas integrantes.

A pesquisa empírica realizada irá trazer contribuições teóricas às ciências administrativas, pois tanto a inovação como a internacionalização são temas emergentes e, também, há poucos estudos que contemplem consórcios de exportação e *performance*, existindo, portanto, lacunas a serem preenchidas. Acredita-se, ainda, que as contribuições teóricas da pesquisa poderão ser expandidas à prática nas empresas, de forma a colaborar com a gestão das firmas pesquisadas, favorecendo decisões relativas a mercados internacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordadas as hipóteses que balizaram a realização do presente estudo. Desta forma, este capítulo encontra-se dividido em três tópicos, composto pelos eixos temáticos da pesquisa: internacionalização de empresas, inovação e consórcios de exportação.

2.1 Internacionalização de Empresas

Ainda que as transações comerciais entre os países tenham iniciado com as mais antigas civilizações, foi nos últimos trinta anos que o comércio internacional cresceu substancialmente, tanto em volume quanto em porcentagem do PIB, tanto para países desenvolvidos quanto para países subdesenvolvidos (CASTELLS, 1999, p. 147).

Kuazaqui e Lisboa (2009, p.2) acreditam que “o comércio e as relações têm evoluído de maneira significativa (...) pela necessidade de os países mais ricos manterem seus postos de liderança econômica e pela fase de transição das economias menos favorecidas”. Partilhando desta idéia, Castells (1999) acredita que após a década de 1990 o comércio internacional deixou de ser mundial para se tornar global, ou seja, as transações entre os países passaram a operar com um significativo número de atores, sendo estes tanto desenvolvidos quanto subdesenvolvidos, e com grande constância.

Este pensamento é corroborado ao observar a situação brasileira, pois se verifica que antes de 1990 o Brasil apresentava uma tímida participação no comércio internacional, com baixo número de empresas internacionalizadas (ROCHA *et al.*, 2007), que foi conseqüência do isolamento do país na década de 1980 (SILBER, 2006). Alem e Cavalcanti (2005, p.61) recordam que

nos primeiros anos subseqüentes à introdução do Plano Real, que proporcionou tanto a ampliação do mercado doméstico como a apreciação da taxa de câmbio real, a expansão dos negócios internacionais das empresas brasileiras foi parcialmente inibida. Contudo, o processo de integração regional a partir da segunda metade dos anos 1990 permitiu uma concentração de investimentos nos países vizinhos ao Mercosul. Esse movimento, que caracterizou uma nova fase de expansão das firmas brasileiras, permeou tanto os grandes investidores como empresas de menor parte que adotaram a internacionalização em sua estratégia de crescimento.

Silber (2006) afirma que atualmente o Brasil é considerado um dos grandes mercados emergentes do mundo, e Fleury e Fleury (2006, p.1) lembram que o país “nas últimas

décadas, assim como os demais países chamados BRICS¹, vêm experimentando um processo crescente de internacionalização” .

De acordo com Locke (1978), para obter dinheiro do estrangeiro, há apenas três maneiras: a força, o empréstimo ou o comércio, sendo o comércio o meio mais indicado, visto que esta é forma em que os benefícios deixam de ser apenas unilaterais. Além disso, Silber (2006, p. 23) enfatiza que “participar ou não da globalização não é uma escolha, dadas as mudanças irreversíveis no ambiente internacional”.

Casarotto e Pires (2001) apontam que a internacionalização requer um comportamento estratégico sólido por parte das empresas, principalmente no que tange à evolução do mercado. Silber (2006, p. 25) lembra que “quanto mais um país está integrado na economia mundial, maior a absorção de tecnologias modernas, maiores as opções para os consumidores finais e maiores as possibilidades de obter recursos financeiros a custos menores”, sendo sempre aconselhável que os países e as firmas se preparem para a vivência da internacionalização.

Uma empresa internacionalizada é aquela que mantém operações com países distintos (CARNEIRO; DIB, 2007) e Mota (2007, p.4) lembra que uma firma pode ingressar nas transações internacionais “através da exportação, licenciamento, investimento direto ou estabelecimento de subsidiárias, desenvolvendo alianças estratégicas, adquirindo ou fundindo-se com empresas locais”. Cada modo de entrada apresenta suas peculiaridades, com nível de controle, comprometimento e risco característico, que devem ser observados e escolhidos de acordo com o contexto das empresas para que seja atingida uma *performance* de exportação satisfatória.

A seguir, serão apresentadas as teorias que justificam as transações com empresas de nações diversas, os modos de entrada no processo de internacionalização e considerações acerca da *performance* exportadora nas firmas.

2.2.1 Teorias de Internacionalização

Sabe-se que a internacionalização proporciona benefícios tanto para a nação que realiza a atividade internacional quanto para as empresas que optam por praticá-la. Porter (1989, p.647) preconiza que as empresas, e não os países, estão na linha de frente da competição internacional. São as firmas que, com suas atitudes empreendedoras, inserem-se

¹ A terminologia refere-se aos países emergentes Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

na arena global e colaboram com o aumento das exportações na balança comercial de seus países e na economia nacional.

Uma participação nacional crescente nas exportações mundiais está ligada aos padrões de vida, quando o aumento das exportações de empresas, que conseguem altos níveis de produtividade, contribui para o crescimento da produtividade nacional. Uma queda na parcela das exportações mundiais provocada pela incapacidade de aumentar com êxito as exportações dessas indústrias, inversamente, é sinal de perigo para a economia nacional. Mas a combinação de indústrias que estão exportando é mais importante do que a parcela média de exportações e pode apoiar o crescimento da produtividade, mesmo que as exportações gerais estejam crescendo lentamente (PORTER, 1989, p. 9).

Para compreender as explicações referentes aos motivos que levam à prática da internacionalização, é relevante conhecer as teorias que fundamentam as decisões que levam à realização de atividades com o mercado externo. Conforme argumentam Fleury e Fleury (2007, p. 4), “a questão da internacionalização de empresas é complexa e comporta diferentes perspectivas, que lançam luzes sobre aspectos diversos do fenômeno, partindo de pressupostos distintos sobre a sua lógica de funcionamento”.

Os autores enfatizam que “a complexidade dos processos de internacionalização possibilita a diversidade de leituras e interpretações, segundo diferentes modelos explicativos [...] almejam, de alguma forma, dar conta do todo” (FLEURY; FLEURY, 2007 p. 12). Os teóricos que oferecem compreensões sobre a decisão da atividade de internacionalização buscam preencher com seus estudos o arcabouço necessário para justificar o que impulsiona a empresa individual no envolvimento nas operações fora do seu país de origem.

São muitas as teorias de internacionalização, e para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por selecionar aquelas que melhor se vinculam à temática e à abordagem de investigação adotada. As abordagens e teorias escolhidas foram as seguintes:

ABORDAGEM	TEORIA
Econômica	<i>Resource Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
Comportamental	Modelo de <i>Uppsala</i>
Novas	<i>Networks</i>

Quadro 1 - Abordagens e teorias sobre internacionalização.
Fonte: elaborado pela autora.

Dalmoro (2009) apresenta que a Abordagem Econômica está relacionada com conceitos oriundos do campo da economia, sendo este enfoque explicado por Carneiro e Dib (2007, p. 4) como “soluções (pseudo-) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, o que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos”. Scherer (2007) lembra que os estudos de natureza econômica foram, provavelmente, os primeiros a tratar das questões referentes às empresas multinacionais.

Trevisan (2008) contextualiza que “dar prioridade aos aspectos econômicos na decisão de internacionalizar atende às análises de tendências macroeconômicas, tanto nacionais como internacionais”. Fleury e Fleury (2007, p. 6) enfatizam a racionalidade econômica desta abordagem e explicam que ela “parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam ou para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado”.

Inserida na Teoria Econômica, a *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos) prevê que a exploração das oportunidades ocorre quando a empresa identifica suas competências internas e as projeta para a captação de benefícios. Segundo esta teoria, a obtenção de uma vantagem competitiva estaria vinculada a fatores endógenos, que são os recursos tangíveis e intangíveis empregados nas organizações (NORILER e ANDRADE, 2006), sendo assim caracterizada por Fleury e Fleury (2003, p.131) como uma “abordagem de dentro para fora”.

Noriler e Andrade (2006, p.69) ressaltam que foi a economista Penrose (1959) a responsável pelas idéias que refletiram na visão baseada em recursos, lembrando que a autora “acreditava que uma empresa era um conjunto de recursos produtivos (uns de natureza tangível e outros de natureza humana)”. Para Penrose (1959), os recursos não seriam os elementos fundamentais de uma empresa, mas sim os serviços que estes recursos rendiam, em função do modo como o qual eram empregados, pois “o mesmo recurso empregado para fins diferentes, ou de maneira diferente e em combinação com tipos ou quantidades diferentes de recursos poderia render serviços também diferentes” (NORILER; ANDRADE, 2006, p.69).

Segundo Noriler e Andrade (2006), a teoria dos recursos fundamenta-se nos seguintes pressupostos: i) as empresas que atuam em um mesmo setor (ou que pertencem a um mesmo grupo estratégico) não são idênticas em termos de recursos e capacidades estrategicamente relevantes; ii) os recursos e as capacidades internas da empresa são estavelmente heterogêneos, isto é, além de possuírem diferentes características, não estão disponíveis para todas as empresas nas mesmas condições; iii) a heterogeneidade dos recursos constitui a

principal fonte de diferenciação e de vantagem competitiva: cada empresa, dentro de um ambiente competitivo, desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, a partir da qual as estratégias são formuladas; e iv) o que determinará a capacidade de uma empresa se adaptar ao ambiente externo são seus recursos e suas capacidades, os quais auxiliam no desenvolvimento das competências essenciais.

Segundo a teoria dos recursos, um dos pontos cruciais está na manutenção daqueles recursos que tornam difícil a imitação pelos concorrentes, como mecanismo de evitar a cópia por parte da concorrência, sendo que, para isso, deve existir um conjunto de fatores ligados ao desenvolvimento e à acumulação interna dos recursos, como, por exemplo, os fatores naturais (geografia, raridade de materiais), os mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além dos fatores econômicos e organizacionais (BINDER, 2010).

O Modelo de *Uppsala*, apresentado por Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul (1975), ambos da Escola Nórdica, após pesquisas empíricas em empresas suecas, concluiu que as empresas raramente realizavam investimentos de imediato, buscando a internacionalização através de pequenos passos, de forma cautelosa. As firmas seguiriam uma cadeia de estágios evolutivos, que seriam (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 307):

- Atividades Não-Regulares de Exportação;
- Exportação Indireta (via agentes);
- Instalação de Subsidiárias e
- Atividades de Fabricação/ Produção

Os estágios evoluíram e estariam relacionados ao comprometimento de recursos e de conhecimento da firma. Outro aspecto relevante do Modelo de *Uppsala* é referente a questão da distância psíquica abordada pelos autores.

A distância psíquica corresponde à observação quanto a diferença de idioma, cultura, sistema político, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, dentre outros (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e, quanto maior esta diferença, menores seriam as chances de se procederem negociações.

Rocha *et al.* (2007) observam que a internacionalização das empresas brasileiras encontra relação com a distância psíquica, visto que as escolhas de mercado destas firmas são majoritariamente regiocêntricas, concentrada nas Américas, onde a disparidade das características é menor quando relacionada a outros pólos.

A Teoria das Networks, ou Teoria das Redes, que está fortemente vinculada ao presente estudo, considera que com a internacionalização as empresas passam a desenvolver posições de redes no exterior e as decisões serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações existentes no interior destas redes de negócios (CARNEIRO; DIB, 2007). A formação das redes de empresas traria como um dos principais benefícios a troca de experiência e conhecimento entre as firmas, objetivando a aprendizagem às mesmas.

Johanson e Vahlne (1990) verificam que, de acordo com a Teoria das *Networks*, os laços entre os atores proporcionam o alcance de resultados benéficos dos processos de internacionalização. Os autores mencionam que as firmas podem formar redes de negócios com clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Dunning (1995) argumenta que o relacionamento entre as firmas integrantes das redes é baseado na confiança mútua, reciprocidade e tolerância entre os parceiros, e não se tem uma rígida estrutura hierárquica. As decisões, antes tomadas individualmente por cada líder da empresa, com a formação de redes passam a ser adotadas observando os interesses do grupo, o que caracteriza uma diferente estrutura de governança, e normalmente são definidas por um contrato escrito (DUNNING, 1995).

Dunning (1995) mostra que a formação de redes é resultante dos avanços tecnológicos e da globalização que caracterizam o “novo capitalismo”, evidenciado a partir dos anos de 1980 e que forçam as empresas a serem mais dinâmicas e competitivas. Para o autor, as empresas formam redes “para terem acesso a tecnologias novas e complementares, acelerar o processo de inovação e aprendizagem, além de melhorar a eficiência em determinadas atividades” (DUNNING, 1995, p. 467).

De acordo com Mtigwe (2006), uma rede de uma empresa tem grande valor como fonte de informação de mercado e conhecimento, e impulsiona a obtenção de vantagens competitivas, sendo que uma firma isolada levaria um longo tempo para adquirí-las e com um grande custo. Para o autor, inclusive, “redes são um mecanismo de transição que permitem a rápida internacionalização” (MTIGWE, 2006 p. 15).

Observando as teorias acima apresentadas, pode-se questionar qual seria o modelo ideal para justificar a internacionalização das firmas, capaz de englobar as mais diversas empresas, sendo que este era o objetivo dos autores que as abordaram. Buscando esta resposta, Carneiro e Dib (2007) avaliaram diferentes teorias por meio de uma perspectiva comparativa, apontando as limitações de cada uma, e constataram que não há aquela que possa contemplar o contexto geral de todos os tipos de empresa.

Carneiro e Dib (2007, p. 20) acreditam que “seria interessante buscar uma abordagem integrada para o fenômeno da internacionalização, aplicável a todos os tipos de empresas, em todos os tipos de indústrias, inseridas em todos os possíveis tipos de ambiente”, visto que uma única teoria não responde a todas as dúvidas básicas acerca do processo de internacionalização. Constatando as limitações existentes em cada abordagem, deve-se observar o contexto das empresas em questão para selecionar a teoria melhor enquadrada, sendo, para esta pesquisa, a referente às *Networks*.

2.2.2 Modos e Estratégias de Entrada

A decisão de uma empresa em 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”. De acordo com Kuazaqui (1999), para atuar no mercado internacional é necessário conhecer as principais características dos mercados por meio de estudos e planejamento.

Kuazaqui e Lisboa (2009, p. 6) definem o modo de entrada como “as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional”. Garrido (2007) lembra que o modo de entrada é a efetivação da internacionalização da firma e sua escolha deve estar acompanhada de uma estratégia de entrada, contemplando “objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo” (GARRIDO, 2007, p. 46).

Fischer (2006, p.1) diz que “o conhecimento acerca dos resultados obtidos através dos modos de entrada é muito escasso e pouco disseminado, levando as organizações a escolherem métodos potencialmente inadequados”. De fato, “uma decisão estratégica crítica na internacionalização da empresa é o modo de entrada no mercado internacional” (ALEM; CAVALCANTI, 2005 p. 47). O processo de internacionalização pode ser sintetizado na Figura 2, onde Lima *et al.* apontam as principais determinações no processo de internacionalização e destacam na decisão do modo de entrada as exportações e o consórcio de exportação, que também servirão de base para a presente pesquisa e serão discutidas ao longo do trabalho.

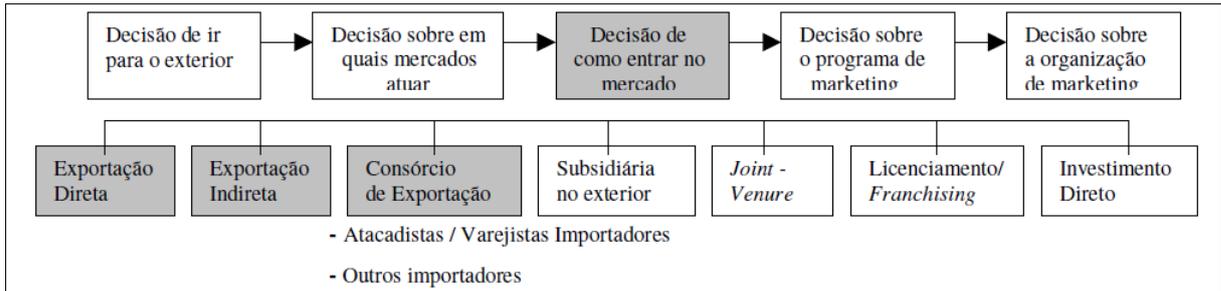


Figura 2 - Principais decisões de marketing e modos de entrada no mercado internacional
 Fonte: LIMA, G.B *et al.* (2002)

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 a gratificante *performance* vislumbrada pela firma. Mota (2007, p. 4) verifica que “o processo de internacionalização da empresa e sua decisão por investir em um país estrangeiro se revestem de considerações muito amplas em termos de estratégias, comportamento e economia, se comparadas com a decisão de investir em seu próprio país”.

Scherer e Gomes (2008, p.2) acreditam que “a entrada em mercados internacionais marca importante ampliação no escopo de atividades de uma empresa doméstica, o que implica a consideração de fatores de natureza mais complexa” e também associam o processo a decisão estratégica, que resultará em uma *performance* satisfatória. Sob a mesma óptica, Fischer (2006, p.1) lembra que “para obter êxito no processo de internacionalização de um produto ou instituição é indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado-alvo”.

Brouthers *et al.* (2000) defendem que diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros resultam em *performances* diferentes, ou seja, cada maneira de inserção no exterior possui suas peculiaridades e servem como meio de que sejam atingidas as estratégias traçadas pela equipe empresarial responsável pelo processo de internacionalização. Corroborando este pensamento, Akhter (1995) enfatiza que dependendo do produto oferecido e o mercado-alvo vislumbrado é que se deve escolher o modo de entrada ideal. O Quadro 2 apresenta de forma sintética o modo de entrada e as estratégias de inserção.

MODO DE ENTRADA	ESTRATÉGIA DE ENTRADA	DEFINIÇÃO	PORTE DA EMPRESA
EXPORTAÇÃO	Exportação indireta	Terceirização dos serviços de exportação, contratando o agente de exportação, que assume os riscos da operação.	Geralmente de pequeno porte.
	Exportação direta	O departamento de exportação da empresa é o responsável por colocar os produtos no exterior e assumir os possíveis riscos.	Geralmente de médio e de grande porte.
	Consórcio de exportação	Entidade estabelecida juridicamente onde as empresas unem as potencialidades na exploração do mercado internacional.	Geralmente empresas de micro e pequeno porte, podendo envolver também as de médio porte.
INVESTIMENTO	Aquisição e Fusão	Compra (aquisição) e união (fusão) de uma empresa do exterior, onde a carta de clientes é um dos grandes benefícios.	Grande porte.
	<i>Joint Venture</i>	A empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.	Grande porte.
	Investimento Direto Externo	Aplicação de recursos financeiros no exterior, seja na compra de ativos ou instalação de uma nova fábrica.	Grande porte.
CONTRATUAL	Licenciamento	Comercializa-se a marca de uma empresa em troca do pagamento de <i>royalties</i> .	Geralmente grande porte, usualmente médio porte.
	Franquia	Expande-se o portfólio de negócios oferecido a partir do investimento de terceiros.	Geralmente grande porte, usualmente médio porte.

Quadro 2 - Quadro analítico dos modos de entrada com respectivas definições.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kuazaqui e Lisboa (2009); Helsen e Kotabe (2000); Root (1994); Fischer (2006) e Mota (2007).

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 (MOTA, 2007). Terpstra e Sarathy (1994) salientam a importância de relacionar as metas desejáveis pelas empresas na atividade de internacionalização com o modo de entrada e Osland, Taylor e Zou (2001) ratificam que a escolha do meio de inserção internacional adequado possibilita a aquisição da vantagem competitiva que se espera na empreitada internacional.

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 pequeno e médio porte (BARBIERI, 2006), já que não exige grande investimento inicial. Barbieri (2006) observa que a prática de exportação direta e indireta pode convergir para a formação do consórcio de exportação, que “como arranjos inter-organizacionais se aproximam da idéia de redes de alianças ou de empresas em

redes, pela existência de relações múltiplas e simultâneas entre seus membros” (PORTO, 2006 p. 39).

Porto (2006, p.40) verifica que “os serviços oferecidos nesta modalidade convergem para a expansão conjunta de oportunidades aos seus membros no mercado internacional, seja pela inserção de empresas iniciantes ou pela consolidação de uma presença já conquistada”. Da mesma forma, Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam que um consórcio deve distribuir regularmente informações genéricas às empresas, que permitam respostas rápidas por parte destas e concentração de esforços em projetos, em relação a oportunidades identificadas. Salienta-se que, por ser a estratégia de entrada contemplada no presente estudo, no decorrer será oferecido maior destaque, possibilitando uma análise mais profunda.

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 deve envolver as habilidades gerenciais para que sejam apaziguados conflitos resultantes das divergências culturais. Através da aquisição, uma empresa multinacional compra empresas existentes (HELSEN; KOTABE, 2000) e Welgacz *et al.* (2009) se referem à ela como uma estratégia que proporciona rápido acesso a mercados globais e lembram que esta pode ser uma alternativa aos entrantes tardios para que sejam obtidas marcas já estabelecidas mundialmente e acesso instantâneo aos canais de distribuição e tecnologia.

A fusão envolve a parceria estratégica entre empresas, que “acordam em integrar suas operações em uma base” (MOTA, 2007 p. 6). De acordo com Kuazaqui e Lisboa (2009, p. 8), neste caso “a identificação e avaliação de oportunidades de mercado parte do monitoramento das mudanças e transformações do ambiente, além da construção de relacionamentos estratégicos.

Churchill Jr. e Peter (2000) falam que as fusões podem ser uma oportunidade de fazer negócios com clientes que desejam serviços rápidos, o que pode ajudar uma organização a superar obstáculos econômicos e políticos.

A formação de *joint ventures* também envolve a necessidade de grande investimento inicial, e tem como vantagem seu potencial de retorno (HELSEN; KOTABE, 2000). Como lembram os autores, com esta estratégia ocorrem contribuições entre os sócios referentes a matérias-primas e experiência do ambiente local (cultural, legal e política). Assim como as fusões e aquisições, nas *joint ventures*, deve ser focado cuidado especial referente aos choques de culturas, além de confiança mútua entre os parceiros.

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.

A estratégia de entrada através de licenciamento “possibilita que as empresas entrem no mercado internacional sem se desprenderem de grandes quantidades de recursos, minimizem os custos e os problemas com a burocracia do mercado internacional” (MOTA, 2007, p. 5), entretanto, a autora lembra que os retornos financeiros podem ser corrompidos devido às cópias e falsificações que pairam sob o comércio.

Os licenciamentos, e as franquias estão relacionados ao uso da marca por contratos e não são estratégias de internacionalização usuais de empresas brasileiras. Conforme lembra Fischer (2006), esta constatação está relacionada ao fato de o país não possuir um grande número de marcas fortes, fazendo com que não seja atraente para empresas do exterior o estabelecimento de acordos.

Um exemplo de sucesso na internacionalização através de franquia é verificado por Farias *et al.* (2007), os quais explicam que por essa via que a churrascaria brasileira Porcão estabeleceu lojas em Lisboa e Roma. No entanto, conforme relato dos dirigentes da empresa, a internacionalização ocorreu por uma postura reativa, quando surgiu o convite de produtor de cinema italiano que apreciou o sistema de rodízio e sugeriu a abertura da churrascaria em Roma.

A descrição das estratégias de entrada no mercado externo possibilita compreender suas peculiaridades e visualizar que serão as capacidades financeiras e de *know-how*, além da disposição a riscos, controle e comprometimento que orientarão aquela que melhor se adequará ao contexto da empresa e possibilitará a *performance* esperada. O Quadro 3 apresenta uma comparação entre as características de cada modo de entrada:

Modo de entrada/ Aspectos avaliados	Exportação	Acordos contratuais	Investimento direto
Nível de controle das operações	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido)	Alto
Aspectos financeiros	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores e irrestritos retornos
Fluxo de informação	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado através dos parceiros	Acesso direto a informações do mercado

Quadro 3 - Comparação dos Modos de Entrada.
Fonte: Fischer (2006).

É possível observar que quanto maiores forem o investimento e os riscos possíveis, maiores são também o fluxo de informações e o grau de controle das operações. Após pesquisa estatística realizada com empresas do Rio Grande do Sul e São Paulo, Fischer (2006) constatou a interligação entre o modo de entrada escolhido e a *performance* atingida no exterior, observando que as estratégias de internacionalização que apresentam maior complexidade são as que têm melhor *performance*.

Para o presente estudo, serão observados os seguintes aspectos para as análises:

- Modo de entrada: exportação;
- Estratégia de entrada: consórcio de exportação;
- Análise do desempenho: através da *performance* exportadora.

Com base no exposto, foi definido a primeira hipótese da pesquisa:

HIPÓTESE I (H.1): Empresas que integram algum consórcio de exportação têm *performance* exportadora satisfatória.

2.2.3 *Performance* Exportadora

Atualmente, verifica-se uma tendência nas pesquisas em relacionar a *performance* das empresas às suas características empreendedoras: proatividade, inovação e inserção numa rede de relacionamentos (MAIS *et al.*, 2010).

Verificar a *performance* de determinada empresa corresponde a averiguar sua efetividade, seu desempenho, em determinado ambiente. Garrido (2009) diz que o volume de estudos contemplando a observação da *performance* no ambiente internacional tem crescido nos últimos anos, entretanto, o tema carrega certas controvérsias quanto a sua mensuração.

De acordo com Garrido (2009, p.7), “*performance* é um conceito com muitas faces. Diferentes empresas podem apresentar diferentes indicadores de desempenho, dependendo da natureza de suas estratégias”. A constatação do autor é referente aos objetivos que a empresa projeta ao ingressar no ambiente internacional e as percepções resultantes da prática da internacionalização, que podem ser diferentes de uma firma para outra: enquanto determinado estabelecimento “A” acredita ter obtido uma *performance* satisfatória por ter ingressado em novos mercados, o estabelecimento “B” caracteriza o bom desempenho pelo tempo em que já atua no ambiente internacional, o “C” pode relacionar ao volume das exportações, “D” pelo faturamento advindo da internacionalização e assim por diante.

À dificuldade na mensuração da *performance* soma-se ainda, conforme lembram Katsikeas *et al.* (1996) em pesquisa realizada para mensurar o desempenho exportador em empresas européias, o fato de que alguns autores a projetam de modo objetivo e outros subjetivo. O modo objetivo está relacionado com os dados concretos da empresa em relação a atividade, enquanto o modo subjetivo é referente àquilo que os gestores questionados têm como padrão para indicadores de *performance*. O Quadro 4 apresenta alguns exemplos de medidas de *performance* utilizada por diferentes autores:

Trabalho	Medida de <i>performance</i>	Natureza da escala
Cadogan, Diamantopoulos, Mortages, 1999.	Volume de vendas por empregados; objetivos gerenciais; satisfação geral.	Objetiva
Francis e Collins-Dodd, 2000.	Intensidade de exportação; vendas externas; crescimento da intensidade exportadora e margem bruta de lucratividade das exportações.	Objetiva
Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw, 2002.	Escala de quatro itens, verificando os objetivos de exportação da empresa, volume de vendas externas, lucros das exportações, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados, crescimento das exportações verificado nos últimos três anos, comparação da taxa de expansão em relação ao principal concorrente.	Subjetiva

Quadro 4 - Comparação das formas de mensuração de *performance* exportadora.
Fonte: Garrido (2007, p.60).

Akyol e Akehurst, 2003.	Escala com cinco dimensões, verificando as vendas externas, crescimento das exportações satisfação com operações de exportação, vendas externas, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados. <i>Performance</i> competitiva: <i>performance</i> em relação ao principal competidor em termos de volume de venda, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados. <i>Performance</i> exportadora geral: verifica satisfação geral.	Objetiva e Subjetiva
Macera e Urdan, 2004.	Indicadores: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras, faturamento advindo das exportações e a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.	Objetiva

Quadro 4 - Comparação das formas de mensuração de *performance* exportadora (continuação).
Fonte: Garrido (2007, p.60).

Como é possível verificar, há vários tipos de indicadores de *performance* e desta forma uma mesma empresa, quando estudada sob diferentes vieses, pode apresentar desempenho exportador satisfatório à luz de um indicador e insatisfatório em outro. Como apontam Neely, Gregory e Platts (1995), a mensuração da *performance* é um tópico frequentemente discutido, mas raramente definido”.

Outra problemática encontrada na mensuração da *performance* é abordada por Katsikeas *et al.* (1996), que lembram que muitos autores observam os indicadores de maneira isolada, tratados de forma unidimensional, sem que se verifique suas influências conjuntas (GARRIDO, 2009). Zou *et al.* (1998) recordam ainda que os estudos acerca da *performance* eram realizados observando a realidade de apenas um país, sem que fosse observado o contexto dos demais, dificultando sua replicação.

Por observarem as dificuldades de uma escala que pudesse ser aplicável em diferentes contextos e que contemplasse de forma satisfatória os indicadores de *performance* (objetivos e subjetivos), os autores criaram a escala EXPERF (EXPERF SCALE), pela qual o desempenho é mensurado por questões financeiras e estratégicas, e são observados aspectos financeiros, estratégicos e de satisfação, conforme é possível verificar no Quadro 5 :

Dimensões da <i>performance</i> exportadora	Indicadores (escala tipo Likert de 5 pontos, sendo “1” discordo totalmente e “5” concordo totalmente)
<i>Performance</i> financeira	Nossos empreendimentos voltados à exportação: São muito lucrativos. Geram altos volumes de vendas. Alcançaram um rápido crescimento.
<i>Performance</i> estratégica	Nossos empreendimentos voltados à exportação: Ampliaram nossa competitividade global. Fortaleceram nossa posição estratégica. Aumentaram significativamente nossa participação no mercado.
Satisfação geral	A <i>performance</i> do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória. Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido. Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas.

Quadro 5 - Modelo EXPERF.
Fonte: Garrido (2009, p. 318).

O presente estudo utilizou a escala EXPERF para mensurar a *performance* exportadora obtida por empresas brasileiras que pertencem a algum consórcio de exportação. Para análise dos dados, foi verificada a relação da participação em consórcio de exportação com *performance* exportadora, além da relação entre aquisição de inovações tecnológicas e *performance* exportadora.

2.2 A inovação nas empresas

O ingresso de diferentes atores no comércio internacional faz emergir a necessidade de obtenção de estratégias competitivas às firmas, que precisam ser flexíveis e inovadoras para superarem os concorrentes e obterem a preferência de uma demanda global, caracterizada pela avidez às novidades (CHURCHILL JR; e PETER, 2000). O esforço inovador é sempre recompensado, mas é muito mais difícil em países nos quais a infra-estrutura de pesquisa em universidades, institutos e nas próprias empresas é mais modesta (STAL, 2010).

Arbix *et al.* (2005) apontam que a competitividade originada pela globalização mundial e abertura da economia a partir da década de 1990 fez com que surgisse uma nova visão empresarial, envolvida com as seguintes questões:

- Estratégias voltadas para a inovação e diferenciação do produto;
- Mudanças estruturais e organizacionais;
- Adequação das firmas aos padrões internacionais, via inovação tecnológica;

- Inovação melhora o desempenho exportador das firmas;
- Internacionalização das firmas com foco na inovação tecnológica.

Bessant e Tidd (2009) lembram que “inovar” significa fazer algo novo, alterar. Como os mercados internacionais são caracterizados por uma maior pressão competitiva que o mercado nacional, a inovação parece ser inevitável para sobrevivência das empresas (FILIPESCU, 2007), sendo que se a atividade não envolver características inovadoras, em produto, processo ou gestão, a concorrência a qual a empresa estará sujeita no mercado pode comprometer a sua *performance* e lucratividade do negócio (ARBIX, 2004).

Bessant e Tidd (2009) defendem que a inovação é de grande importância às empresas, sejam quais forem seus setores e tamanhos, e que ela é “fortemente associada ao crescimento [...] novos negócios são criados a partir de novas idéias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar” (BESSANT; TIDD, 2009 p.21). De acordo com Porter (1989), as empresas criam vantagem competitiva percebendo -ou descobrindo- maneiras novas e melhores de competir em uma indústria e levando-as ao mercado, constituindo assim um ato de inovação.

Bessant e Tidd (2009, p.26) lembram que “para muitas pessoas, simplesmente querer que a inovação ocorra pode não ser suficiente - é preciso gerenciar o processo de maneira ativa” e mostram que a gestão está concentrada em três fatores-chave: geração de novas idéias, seleção das melhores e implementação da idéia. Os autores enfatizam, também, que o sucesso da inovação está relacionado com dois importantes fatores: recursos (pessoas, equipamentos, conhecimentos etc.) e capacidades da organização para geri-lo.

O Manual de Oslo (2005), que tem aceitação internacional como fonte de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras, dita que os gestores das empresas inovadoras têm características que podem ser agrupadas em duas categorias de competências:

- Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e até antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações;
- Competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os departamentos e cooperação externa com consultorias e envolvimento de toda empresa.

A inovação é considerada como um grande diferencial competitivo das empresas nos estudos internacionais, entretanto, sua definição é bastante abrangente e envolve não somente o incremento de novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos e processos, mas também inovações organizacionais e inovações de marketing (OCDE, 2005). Para mostrar

que a inovação não ocorre no âmbito de novas tecnologias, a 3ª versão do Manual de Oslo, de 2005, retirou a palavra “tecnologia” de sua definição, como forma de melhor visualizar que a inovação pode ser obtida em produtos, processos, serviços, marketing e sistemas organizacionais (ANPEI, 2010).

Balestrin (2005) aponta em sua tese uma linha temporal, trazida por Rothwell (1995), onde é possível perceber que com o passar dos anos a inovação foi deixando de ser associada às questões tecnológicas. O processo evolutivo quanto à percepção da inovação se encontra dividido por Rothwell (2005) em cinco gerações, que são as seguintes:

- Primeira Geração: de 1950 até a segunda metade da década de 60 a inovação estava bastante relacionada à tecnologia e o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas não difundiam a inovação, que pertencia apenas a empresa;

- Segunda Geração: durante os anos 60, os modelos do processo de inovação começaram a dar maior importância às necessidades de mercado, sendo este visto como uma importante fonte de idéias;

- Terceira Geração: nos anos 70, foram muitas as evidências no sentido de uma abordagem balanceada entre o suprimento tecnológico e as necessidades do mercado, surgindo o chamado modelo interativo de inovação entre necessidades do mercado e P&D;

Quarta Geração: corresponde a um processo de inovação dentro de um “modelo integrado”, no qual são mantidas equipes de P&D trabalhando simultaneamente, mas de forma integrada;

- Quinta Geração: modelo de sistemas integrados e em rede (*networking*). O resultado da inovação passaria a ser uma ação conjunta e cooperada entre diversos atores. Dominação de grandes conglomerados e pela influência de estados nacionais, e o segundo representado pelo dinamismo de pequenas firmas como nos distritos industriais, em que as PME operam em um ambiente de cooperação.

Damanpour (1991) também percebe que a inovação não se refere apenas à tecnologia, podendo ser encontrada quando a firma adota uma nova estrutura ou sistema administrativo, sendo caracterizada por um meio de mudar uma organização, em consequência de seu ambiente interno ou externo ou com uma ação pró-ativa para influenciar o ambiente (MULLER NETO, 2005). Para Dosi (1988), a inovação é compreendida pela descoberta ou adoção de novos produtos, processos de produção e arranjos institucionais e é válido salientar que a o agente inovador não precisa ter sido o inventor da ação, pois como lembram Bessant e Tidd (2009, p. 23) “a inovação não só requer a abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros”.

Observando a evolução da percepção quanto às formas de inovação organizacional, o presente estudo abordou o consórcio de exportação como inovação administrativa –visto que com sua formação ocorre mudança estrutural, já que diversas decisões relacionadas ao mercado externo passam a ser tomados de forma integrada pelos componentes- e, com sua formação, as empresas integrantes viabilizariam a aquisição de inovações tecnológicas - de processo e de produto-.

Conforme já explicitado na introdução do trabalho, Damanpour (1991) divide a inovação nas seguintes ramificações: tecnológica e administrativa; de produto e de processo; radical e incremental. A seguir, serão discutidas cada uma destas divisões.

2.2.1 Inovação Tecnológica

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação tecnológica é caracterizada por Inovação TPP, referente à Inovação Tecnológica em Produtos e Processos, classificada como

implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise (OCDE, 2005).

Arbix (2005) verifica que a inovação, particularmente tecnológica, é um dos motores fundamentais da competição e do desenvolvimento industrial. À medida que a empresa inova em seus processos e produtos, é possível aumentar a produtividade em determinado setor e adquirir vantagem competitiva oferecendo produtos melhores e a preço *premium*.

É justamente a utilização de ações inovadoras na comercialização que diferencia a inovação da invenção, sendo que a invenção só passa a ser uma inovação a partir do momento que houver transação do produto ou processo que foi modificado. Siliprandi (2010) explica que a invenção é tida como a criação de uma idéia, mas não necessariamente esta é convertida em algum produto e processo.

A inovação tecnológica acontece quando determinada concepção mental é implementada e vai ao encontro das necessidades do consumidor, de forma a ter aceitação no mercado. Schumpeter (1982) lembra que entre a concepção de uma idéia e sua introdução no mercado podem ocorrer inúmeros problemas, pois a idéia pode não ter sido bem desenvolvida

do ponto de vista técnico, ou pode não atender efetivamente algum aspecto mercadológico, de maneira a não se transformar em uma inovação.

A inovação tecnológica não precisa ser necessariamente uma novidade para o mercado, ela pode ser considerada uma inovação apenas para a empresa (CASTRO *et al.*, 2008). Para que seja considerada inovação tecnológica, a exigência mínima é que o produto ou processo deve ser novo (ou substancialmente melhorado) para a empresa, não precisando ser novo no mundo (ODCE, 2005).

Os produtos inovadores são bens ou serviços criados com o objetivo de atender necessidades encontradas no mercado, enquanto a inovação no processo é compreendida como os elementos que são agregados ao processo de operações, adição de materiais, tarefas, instrumentos ou fluxo de determinados mecanismos na produção de produtos ou serviços (GOMES *et al.*, 2009).

Castro *et al.* (2008) enfatizam que a chave não está em descobrir qual tipo de inovação (produto ou processo) é mais importante, mas em identificar como a inovação de produto e de processo contribuem para a conquista e a sustentação da vantagem competitiva. Em mercados cujo ciclo de vida do produto é reduzido, a inovação de produto é essencial, pois assegura a sobrevivência da empresa por meio do atendimento das necessidades emergentes dos clientes atuais e também daquelas provenientes de clientes potenciais, enquanto que na inovação de processo, o foco está em executar as mesmas atividades que os concorrentes executam, porém com menor custo e prazo mais reduzido do que eles.

De acordo com Filipescu (2002), são poucas as investigações que estudam tanto a inovação e a internacionalização da empresa. Todavia, Arbix (2005) verifica que a inovação tecnológica está fortemente correlacionada com a internacionalização da produção da empresa e constata que as empresas que inovam seus produtos e processos são mais produtivas, têm maiores parcelas de mercado, retorno maior de investimento e empregam pessoal mais qualificado, valorizando o capital humano e conteúdo tecnológico obtido por meio da aprendizagem na empresa.

Sbragia *et al.* (1998) analisam as possíveis diferenças entre as empresas brasileiras mais e menos inovadoras, com seus respectivos indicadores de P&D&E (Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia), procurando determinar e interpretar as variações significativas encontradas. Aproximadamente 260 casos foram analisados, utilizando empresas que reportaram seus dados à ANPEI – Associação Nacional de P&D das Empresas Industriais referente ao ano-base 1996. Os resultados do estudo indicam que as empresas mais inovadoras apresentam alguns indicadores superiores quanto à *performance* econômica-

financeira, à intensidade e à natureza dos esforços de P&D&E conduzidos. Particularmente, tais empresas, mesmo que de menor porte, apresentam um maior crescimento do faturamento, aplicam relativamente mais em P&D&E; possuem maior número de funcionários alocados a esse tipo de atividade e com um maior grau de qualificação técnica, além de terem mais projetos finalizados do que as não-inovadoras.

Gomes e Kruglianskas (2009) analisaram setenta e duas empresas inovadoras e identificaram os seguintes proveitos atingidos a partir da inovação: ampliação da gama de produtos ofertados, melhoria da qualidade dos produtos, aumento da capacidade de produção, entrada em novos mercados, ampliação da participação da empresa no mercado, melhoria em aspectos associados às regulamentações e normas do mercado interno e externo.

Castro *et al.*(2008) realizaram um estudo exploratório de múltiplos casos com empresas brasileiras de setores distintos para verificar a relação existente entre o grau de internacionalização e a capacidade de inovação tecnológica, compreendendo como a prática da inovação suporta a expansão territorial das empresas brasileiras. Os autores verificaram que a inovação tecnológica contribui fortemente para o processo de internacionalização, sendo que a criação e o aprimoramento de produtos ou processos viabilizam o atendimento das necessidades dos mercados estrangeiros.

De Negri e Freitas (2004) defendem que a inovação tecnológica é um dos determinantes das exportações brasileiras, mostrando que aliar internacionalização e inovação funciona como um mecanismo de retroalimentação. Assim sendo, a inserção e comprometimento com o mercado externo fazem com que a firma busque inovação tecnológica para competir nos padrões internacionais e a aquisição da inovação favorece a *performance* exportadora.

Acredita-se, portanto, que a inovação tecnológica adquirida pelas firmas integrantes dos consórcios de exportação favorece a *performance* exportadora de suas empresas. Partindo desta consideração, foi formulado a segunda hipótese da pesquisa:

HIPÓTESE II (H.2): Empresas que inovam tecnologicamente têm *performance* exportadora satisfatória.

2.2.2 Inovação Administrativa

A inovação em uma organização pode chegar a uma empresa sem estar vinculada a mudanças em processos e produtos, como ocorre por meio da inovação administrativa,

definida pelo Manual de Oslo (2005) como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa -rotinas e procedimentos-, na organização do seu local de trabalho -distribuição de responsabilidades e poder de decisão- ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p. 61).

Enquanto a inovação tecnológica está relacionada ao produto e ao processo – atividades laborais básicas-, a inovação administrativa está envolvida com a estrutura da organização e o processo administrativo (DAMANPOUR, 1991). De acordo com Hall (1984), a estrutura da organização é a distribuição das pessoas que influenciam o desempenho da empresa, enquanto que o processo administrativo é a ordem específica do trabalho dentro de um lugar, considerada a estrutura da ação (SILIPRANDI, 2010).

A inovação administrativa é também chamada por Barbieri (2004) de “inovação organizacional” e o autor explica que ela

introduz novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidade, os relacionamentos com pessoas e outras organizações e elementos relacionados com a gestão da organização (BARBIERI, 2004, p. 53).

Lopes e Barbosa (2010) lembram ainda que, além de inovação organizacional, a inovação administrativa pode ser encontrada como “inovação gerencial” ou ‘inovação em gestão’. Os autores dizem que todas estas nomenclaturas se referem à criação ou adoção de novas formas de gestão ou organização, tendo a mesma significação para denominar as transformações na estrutura da organização.

Hamel (2007) argumenta que a inovação administrativa abrange todas as alterações na forma organizacional costumeira, e com ela pretende-se melhorar a *performance* da organização. A forma organizacional costumeira de uma organizacional pode ser modificada através de uma variedade de maneiras, como pode ser percebido pelos enfoques de diferentes estudos, através do Quadro 6:

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> AUTORES </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; transform: rotate(-45deg); position: absolute; top: 10px; right: 10px;"> ENFOQUES </div>	Filosofia	Princípios	Políticas	Práticas	Processos e organização do trabalho	Estrutura organizacional	Conhecimentos, métodos e técnicas de gestão
Chandler (1997)							
Daft (1978)							
Kossek (1987)							
Stata (1997)							
Nickell <i>et al.</i> (2001)							
Wood Jr. (2002)							
Pettigrew (2003)							
Mikl-Horke (2004)							
OCDE (2005)							
Tigre (2006)							
Hamel (2007)							
IBGE (2007)							
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)							

Quadro 6 - Inovação Administrativa: autores e enfoques
 Fonte: Lopes e Barbosa (2010, p.7).

Assim sendo, a inovação administrativa é inserida dentro da organização por diversas maneiras e, de acordo com o quadro, as alterações não ocorrem de forma isolada. A modificação, por exemplo, da estrutura organizacional de determinada empresa reflete na reestruturação dos processos e na política da organização.

Para o desenvolvimento do trabalho, será considerada inovação administrativa a integração das empresas na forma do consórcio de exportação. Como lembra Marques (2002), os consórcios são agrupamentos de empresas que se relacionam para realização de um determinado objetivo e, para isso, cria-se uma nova estrutura organizacional que responde pelo grupo.

Marques (2002) explica que o consórcio de exportação funciona como uma cooperativa, onde uma terceira empresa congrega grupos de empresas que fabricam e comercializam produtos similares, de forma que as decisões estratégicas referentes a exploração do mercado internacional sejam tomadas em conjunto. A terceira empresa criada é geralmente uma pessoa jurídica, responsável por administrar o consórcio, que irá verificar os

direitos e obrigações dos membros e procurar satisfazer os objetivos de todos. A estrutura de um consórcio de exportação pode ser visualizada através da Figura 3.

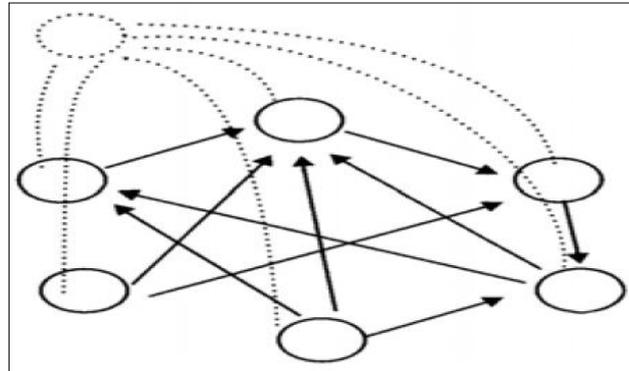


Figura 3 - Estrutura do Consórcio de Exportação
Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

De acordo com Casarotto e Pires (2001), a nova estrutura formulada ocorre porque o acompanhamento e a análise das tendências mundiais são muito complexos e dispendiosos para serem realizados individualmente pelas empresas e então, em união, elas 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.

Verschoore (2006) fala que a combinação de recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de uma rede de cooperação e constitui um benefício apropriado pelas empresas participantes, porém, inatingível para as empresas externas a ela. Sob a mesma ótica, Balestrin (2005), após pesquisas empíricas, também concluiu que a dinâmica de complementaridade de conhecimentos em um contexto em rede facilita os processos de inovação junto às empresas participantes.

Vasconcellos (2004) defende que muitos avanços são resultado da combinação de inovações tecnológicas e inovações administrativas, acrescentando que “não são raros os casos de inovações tecnológicas que não teriam ocorrido se não tivesse acontecido, prévia ou simultaneamente, alguma inovação administrativa (VASCONCELLOS, 2004, p. 28). Esta afirmação é ratificada ao observar um consórcio de exportação, que é composto principalmente por empresas de micro e pequeno porte, em que a busca e aquisição de inovações em produtos e processos para o atendimento ao mercado externo é dispendiosa e muitas vezes inviável quando buscadas de maneira individual.

Acredita-se que através do consórcio de exportação, caracterizado como inovação administrativa, as empresas integrantes dos consórcios de exportação tenham acesso a inovações tecnológicas.

HIPÓTESE III (H.3): O consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas.

2.2.3 Inovação de Produto

A inovação tecnológica em uma empresa pode ocorrer quando é realizada a criação ou modificação de um produto, sendo que este engloba tanto os bens –tangíveis- quanto os serviços –intangíveis-. Bessant e Tidd (2009, p.30) descrevem a inovação de produto como “mudança nas coisas que uma empresa oferece” e a exemplificam como um novo *design* de automóvel, novo pacote de seguro contra acidentes e novo sistema doméstico de entretenimento.

A intensificação da internacionalização das empresas faz com que os produtos atravessem as fronteiras territoriais e cheguem ao conhecimento consumidor, que passa a ter uma ampla variedade de opções. Kotler (2000) lembra que o consumidor é ávido por novidades e que por isso na maioria das vezes deixa de utilizar determinado produto não por questões de insatisfação, mas pela vontade de conhecer o que outras marcas têm a proporcionar.

Também, Lovins *et al.* (2000) lembram que a sociedade vive a partir do final do século XX a “Era do Desperdício”, em que os bens são acumulados e descartados ainda que estejam em plenas condições de uso, crescendo assim a quantidades de resíduos no planeta. No entanto, os autores verificam que é possível agir de maneira sustentável, tanto para as empresas, que podem oferecer bens que ofereçam a prática da reutilização, quanto para os consumidores, que devem optar por produtos com maior vida útil e que não degradem o meio ambiente.

Lima (2006) aponta que as empresas devem acompanhar as tendências internacionais de inovação para que sejam aplicadas em seus produtos, pois assim minimizam a chance de serem sucumbidas pela concorrência estrangeira que chega pelas importações e, também, qualificam-se para a conquista de novos nichos de mercado.

Arbix (2005) afirma que os indicadores de comércio exterior sinalizam um padrão de comércio muito diferente entre as firmas que inovam e diferenciam seus produtos e as firmas

especializadas em produtos padronizados. Vernon (1966) relaciona internacionalização, inovação e ciclo de vida do produto ao concluir que as inovações tecnológicas aplicadas pelos países desenvolvidos fazem com estes tenham, por um período, o monopólio das exportações, e após, à medida que ficam padronizados, são produzidos e comercializados por outras nações.

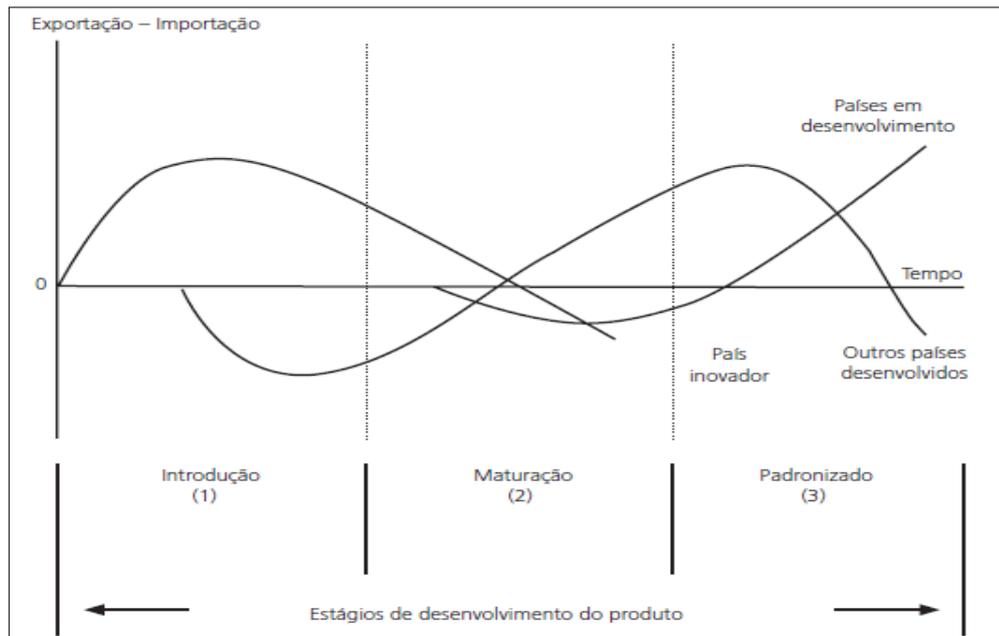


Figura 4 - Mecanismo do Ciclo de Vida do Produto
Fonte: Pessoa e Martins (2007).

Por meio da Figura 5, percebe-se como os padrões de comércio mundial estão relacionados com as etapas do ciclo de vida do produto, e os países que buscam a inovação invertem a linha deste ciclo. Enquanto a tendência é que os produtos sejam consumidos com menor frequência após atingirem determinado ponto, quando são inovados – novas criações ou melhorias significativas – eles seguem uma linha de ascensão.

Arbix (2005) percebe que muitas empresas desenvolvem inovações tecnológicas para exportar, sendo que a exposição a mercados mais exigentes induz à inovação e diferenciação de produto. Lembrando que para que exista de fato a inovação é necessária a aceitação do consumidor, as empresas devem realizar pesquisas mercadológicas para captar e vislumbrar as tendências de mercado.

A Apex-Brasil (2006) mostra que por meio de um programa voltado para a cultura exportadora, trezentas empresas do setor têxtil e de confecções participaram de um circuito de dois meses onde especialistas de diversos países examinavam as peças produzidas e opinavam sobre a aceitação no seu mercado. Com o programa, as empresas –todas de pequeno porte–

observaram questões referentes à adequação da modelagem, cores, texturas, acabamentos, acessórios, *design*, hábitos de consumo e, inclusive, a forma de embalar e apresentar os produtos para os compradores potenciais, que resultaram no aumento do volume das vendas.

Outro caso relatado pela Apex (2006) é referente ao consórcio de exportação *New Brazilian Style*, onde empresas do setor de jóias, bijuterias, pedras e metais preciosos buscaram, unidas, informações referentes a melhor colocação de seus produtos em mercados potenciais. Após algumas tentativas fracassadas de inserção anteriores à formação do consórcio, as empresas perceberam que a maior carência para a aceitação internacional era referente ao *design* e, para tanto, passou a criar novos produtos, misturando ouro, diamantes e pedras coloridas brasileiras, sem excessos de material e forma, e inspiradas na natureza, que tiveram aceitação em joalherias internacionalmente bem conceituadas.

Klement e Yu (2008) mostram a inovação em serviços em um estudo de casos múltiplos com cinco hotéis, que pertencem à classe de “Hotel Econômico”, classificados como A, B, C, D e E, e observaram inovações que possibilitam a hospedagem a custos reduzidos:

- Hotel A: inovação do atendimento, onde não há serviço de mensageiro, como nos hotéis tradicionais. Cada hóspede é responsável por carregar sua bagagem, pegar correspondências etc..
- Hotel B: busca por vendas diretas para hospedagens, sem o auxílio de agências de viagens;
- Hotel C: café da manhã não está incluso na diária, o hóspede que optar por realizá-lo no hotel paga um taxa extra;
- Hotel D: não disponibilização de toalhas de rosto, tamanho reduzido dos quartos;
- Hotel E: aplicação da ISO 14000, padronizando diretrizes sobre a área gerencia da gestão do ambiente.

Os autores lembram que as inovações de serviço trazidas são bastante habituais em hotéis econômicos do exterior e, devido a cultura brasileira, alguns consumidores ficam receosos no princípio, fato percebido principalmente no Hotel D.

A empresa brasileira Natura também pode ser considerada uma firma que realiza inovações, sendo estas tanto em produtos como em serviços. A inovação, referente a bens, pode ser observada pela quantidade de produtos criados anualmente – 225 produtos lançados em 2005; 183 em 2007, 123 em 2008, com índice de inovação médio de 67, 6% (NATURA, 2010) - e também ao perceber que a empresa oferece embalagens recarregáveis desde o ano 1983, em que as questões de sustentabilidade não tinham tanta evidência como atualmente.

Como formas de inovação de serviços na Natura, um exemplo encontrado foi a criação do espaço virtual “Oscar Freire”, onde os consumidores podem lançar tópicos referentes aos cosméticos, solicitando a criação de novas linhas, o retorno de produtos que haviam saído do mercado e sugestões para os produtos existentes. O espaço virtual mostra, inclusive, que devido as solicitações dos consumidores, via espaço virtual, a tampa dos xampus Natura *Planet* foi redesenhada, satisfazendo os usuários.

Percebe-se que com as transações comerciais ocorrendo em nível global, é fundamental que as empresas sejam flexíveis e percebam que trazer inovações em produtos é importante não apenas para conquistar o mercado internacional, como também é essencial para manter os clientes do ambiente doméstico, que têm acesso a muitas opções de consumo e são ávidos por novidades.

2.2.4 Inovação de Processo

Além da criação ou aperfeiçoamento de bens e serviços, as organizações podem buscar a inovação no processo em que os produtos são concebidos. De acordo com o Manual de Oslo, a inovação em processo pode ser descrita como

adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (OCDE, 2005 p. 5).

Bessant e Tidd (2009, p.30) simplificam a caracterização da inovação em processo como “mudança nas formas em que as coisas são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor”. Os autores exemplificam este tipo de inovação como mudança em métodos de fabricação e equipamentos para produzir automóveis um na mudança sistema de entretenimento doméstico, nas rotinas e nas seqüências burocráticas.

É válido salientar que o Manual de Oslo lembra que em determinadas indústrias de serviço a distinção entre inovação de serviço e inovação de processo são difíceis de serem distinguidas. De acordo com Müller Neto (2005), a diferença básica entre estes dois tipos de inovação seria: “a inovação de serviço está relacionada especificamente à oferta de serviços; a inovação de processo é a introdução de novos elementos, como matérias-primas,

especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho, informação e equipamentos” (MÜLLER NETO, 2005 p. 42).

O Manual de Oslo (2005, p. 57) mostra que seriam inovações em processo dentro de empresas prestadoras de serviço:

- Empresas de Transporte Rodoviário: sistema de mapeamento por computador, possibilitando oferecer aos clientes entregas mais rápidas; introdução de reboques extras;
- Empresas de Correio e Telecomunicação: introdução de sistemas de transmissão digital; simplificação da rede de comunicação;
- Banco: banco via telefone; troca da utilização de contratos em papéis impressos para escaneados;

A Apex-Brasil (2006) relata um fato ocorrido em uma cooperativa de artesãos mineiros, que ao realizar uma exportação para o Canadá por conta própria recebeu a ligação do importador reclamando que as mercadorias tinham chegado danificadas. A partir desta constatação, a cooperativa investiu na compra de um forno próprio para evitar que as mercadorias quebrem, evitando assim o prejuízo e realizando inovação em processos.

O consórcio de exportação *Brazilian Cattle* possibilitou que suas vinte empresas integrantes também inserissem inovações em processo na comercialização de sêmens bovinos. Através de uma técnica considerada inovadora e pouco dominada no mundo, são separados os sêmens que resultarão em machos ou fêmeas, possibilitando que o comprador escolha de acordo com sua conveniência (APEX-BRASIL, 2006).

De acordo com Arbix (2005), a inovação de processo contribui para ampliar as exportações de produtos de alta intensidade tecnológica e as empresas devem estar atentas aos recursos públicos viabilizados para este tipo de inovação, como financiamentos para compra de máquinas, que podem ser solicitados pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Os recursos públicos para inovação de processo ocorrem em grau consideravelmente maior que para a inovação de produtos.

2.2.4 Inovação incremental

As inovações tecnológicas de produtos e processo podem ser classificadas a partir da intensidade em que apresentam a mudança. A inovação incremental é definida por Bessant e Tidd (2009) como aquela que oferece melhorias menores no produto, em pequeno grau de

novidade, de forma que atualizar o estilo de um carro é uma inovação menos intensa que inaugurar um carro com novo motor elétrico ou feito a partir de um novo tipo de material.

Balestrin (2005) acrescenta que esta é uma forma linear de inovação, na qual um conceito básico é reforçado por melhorias, em que ocorre o aperfeiçoamento de algo que já existe, e sua aplicação é resultante da acumulação de experiências e técnicas melhores. O Manual de Oslo dita que poderá ser considerada inovação incremental

[...] um produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um produto simples pode ser aprimorado (em termos de melhor desempenho ou menor custo) através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos subsistemas (OCDE, 2005 p.56).

A melhoria de um produto se faz necessária para o acompanhamento das transformações no mundo e as inovações incrementais estariam relacionadas a empresas de menor capacidade tecnológica, que observam aprimoramento de seus produtos uma estratégia de concorrer no mercado.

Churchill e Peter (2000) lembram a melhoria de um produto existente funciona como estratégia para atrair a atenção do consumidor, que sempre está atento às novidades, afirmando que um produto adaptado às necessidades específicas do consumidor influencia a decisão de compra, como ocorreu com a marca de bicicletas *Terry Precision*, ao apresentar a *Cycling for Women*, que eram bicicletas com *design* diferenciado projetadas levando em conta a estrutura do corpo feminino e especificidades adequadas a esse público-alvo.

Dentro do âmbito da inovação incremental, Hendersen e Clarck (1990) salientam que uma estratégia bastante utilizada é quanto ao *design* do produto. Roese (2000) corrobora esta afirmação, e exemplifica mostrando que no setor moveleiro as inovações incrementais são motivadas pela tentativa de oferecer um produto com acabamento e *design* diferenciado.

Kotler e Armstrong (1999) argumentam que o *design* serve como uma forma de valorizar o produto, podendo ser uma das armas competitivas mais eficazes de marketing de uma empresa para diferenciar e posicionar seus produtos. Os autores que um bom *design* contribui tanto para a utilidade quanto para o aspecto do produto e fazem considerações relevantes na diferenciação de *design* e estilo:

O estilo simplesmente descreve a aparência de um produto, e tanto pode ser atraente como desinteressante. Um estilo sensacional pode atrair a atenção, mas não melhora necessariamente o desempenho do produto, podendo até vir a prejudicá-lo. Por exemplo, uma cadeira pode ser muito bonita sem ser confortável. Ao contrário do estilo, o *design* é mais profundo (KOTLER e ARMSTRONG, 1999 p. 194).

Na inovação incremental através do *design* devem ser percebidas e alinhadas questões referentes à aparência do produto, facilidade, segurança e custo de sua utilização e serviço, além da simplicidade de economia em sua produção e distribuição.

Bessant e Tidd (2009, p. 360) lembram que “preocupações sociais e políticas sobre o meio ambiente e a sustentabilidade apresentam uma influência fundamental [...] sobre o rumo da inovação. Por esta via, é possível perceber as inovações incrementais referentes a troca de matérias-primas na composição de um produto, buscando a utilização sustentável de recursos naturais.

A preocupação em atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem suas próprias necessidades, definição oficial do que significa “ser sustentável” se faz presente também no que tange a inovação incremental em processos. A prática pode ser observada através do trabalho da Produção Mais Limpa, que fornece consultorias à empresas quanto a forma que estas podem ser sustentáveis. Em um trabalho realizado com uma empresa do setor de borrachas, foi realizada uma modificação no fluxograma da organização, que resultou em uma redução de 8,68 % do consumo de energia e 100% da geração do resíduo de borracha (PRODUÇÃO MAIS LIMPA, 2009).

Observa-se que as inovações incrementais, ainda que sejam caracterizadas pela baixa intensidade de modificação em um produto ou processo apresentam relevância tanto no micro quanto no macro-ambiente em que está inserida. Já que as empresas de países em desenvolvimento na maioria das vezes não possuem condições de acompanhar a concorrência internacional na criação de novos produtos e processos, trabalhar na melhoria destes se torna uma estratégia viável.

2.2.5 Inovação Radical

A inovação radical envolve um grau de novidade maior que na inovação incremental e, segundo Bessant e Tidd (2009, p. 31), “realmente transformam a forma com que percebemos e utilizamos as melhorias”. Para Leifer *et al.* (2002, p. 5), a inovação radical é definida por “um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhorias significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos”.

Percebe-se que para que ocorra inovação radical não é necessário apenas criar algo novo. Um produto que já existe pode sofrer alterações e ser uma inovação radical, no entanto, a mudança deve ser de grande impacto, já que “transformam o relacionamento entre

consumidores e fornecedores, reestruturaram aspectos econômicos do mercado, desestabilizam produtos existentes e dão origem a categorias de produtos completamente novas” (LEIFER *et al.* 2002).

Como exemplo de inovação radical a partir de produtos já existentes, tem-se a criação dos computadores pessoais, onde a partir de um produto que já existia -computador- foram criadas alterações que possibilitaram que ele pudesse ser facilmente transportado, transformando o relacionamento com o consumidor e impactando na consolidação dos produtos similares que existiam.

O Manual de Oslo alerta para o fato de que um produto aprimorado para uma empresa pode ser um processo novo para outra, sendo que

um modelo de computador mais potente é um produto tecnologicamente aprimorado para a indústria de máquinas de escritório, mas pode constituir um processo tecnológico inteiramente novo para uma empresa de contabilidade. Além disso, o programa que a empresa de contabilidade usa com ele pode ser um produto estabelecido da indústria de serviços de computação, mas um processo completamente novo para a empresa de contabilidade (OCDE, 2005 p.56).

Assim sendo, a inovação acontece quando apresenta novidade para o mundo ou para o ambiente interno da empresa. Pode ocorrer inovação em nível mundial, ao ser implantado um produto ou processo novo para a humanidade, e em nível da empresa, quando é implantado um novo produto ou processo que seja tecnologicamente novo para a unidade em questão, mas que já tenha sido implantado em outras empresas ou setores.

Schumpeter (1982), autor consagrado nos estudos sobre inovação, argumentava que “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança”, ou seja, as primeiras causam as revoluções científicas, enquanto as segundas concentram esforços para modificar produtos e processos já existentes, o que é um ciclo contínuo devido as transformações mundiais. As inovações radicais são as que apresentam impacto na economia, contudo, apresentam maior grau de dificuldade para seu desenvolvimento, carregando as seguintes incertezas, descritas por Leifer (2002, p. 2):

- Incertezas Técnicas: questões acerca da validade do conhecimento científico , dos bons resultados da tecnologia empregada, das especificações técnicas do produto e de questões relativas a evolução do produto;
- Incertezas de Mercado: aspectos relacionados a necessidades e desejos do consumidor e também estratégias de venda e distribuição;

- Incertezas Organizacionais: competência da equipe responsável pelo projeto, recrutamento de pessoas certas, lidar com inconstâncias no apoio administrativo, superar orientações voltadas para curto prazo, resistência a produtos que possam comprometer as linhas de produto já existentes;

- Incerteza em Relação aos Recursos: descobrir qual o capital e as competências necessárias à realização do projeto, encontrar parceiros certos e aprender a administrar as parcerias de forma eficaz.

As incertezas que envolvem a inovação radical se intensificam por ela envolver consideráveis investimentos financeiros, por estarem associadas a criações revolucionárias e utilização de tecnologia, e nenhuma empresa possui recursos ilimitados. Percebendo esta problemática, Chesbrough (2003) apresentou o modelo de *Open Innovation* – Inovação Aberta -, em que as empresas formam parcerias universidades e institutos de pesquisa, compartilhando competências e dividindo o conhecimento.

Um dos exemplos de inovação radical percebido através do *Open Innovation* é na empresa de cosméticos Natura, que realiza parceria com um conceituado centro de *expertise* em cosméticos de Paris e tem o Programa Natura *Campus*, onde constantemente abre editais para alunos pesquisadores e realiza parcerias com órgãos públicos, como o Conselho nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico- CNPQ, Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo- FAPESP e Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.

É possível perceber no modelo de *Open Innovation*, uma inovação de paradigma, em que se abandona o modelo mental usual em que cada empresa realiza uma busca solitária para atingir seus objetivos, e acompanha a tendência mundial da formação de redes, havendo integração das potencialidades e acesso facilitado à aquisição de inovações radicais.

A partir das abordagens teóricas apresentadas, observa-se que a decisão referente às estratégias de entrada e a aquisição de inovações podem influenciar na *performance* exportadora das firmas. Desta forma, as empresas devem estar atentas, optando pelo modo de entrada adequado a seus recursos e riscos aos quais estão dispostas, além de terem consciência que a atividade inovativa trata-se de um eixo fundamental para a sobrevivência e captação de clientes.

Conforme foi explorado, a inovação não é necessariamente algo novo para o mundo, podendo existir uma atividade inovativa a partir do instante em que a empresa adota internamente determinada invenção. O consórcio de exportação, identificado como inovação administrativa, embora não seja uma invenção recente no mundo passa a ser considerado uma atividade inovativa organizacional no momento que as empresas o integram, de forma que

então modificam sua estrutura de governança, quando as decisões relacionadas aos procedimentos internacionais são tomadas conjuntamente.

O estudo fundamenta-se na premissa que a formação de um consórcio de exportação incita à obtenção de inovações tecnológicas, sejam estas em produtos ou processos, radicais ou incrementais. Ainda, a aquisição destas inovações tecnológicas teria forte influência na *performance* exportadora satisfatória das empresas.

2.3 Consórcio de Exportação: Estratégia à Internacionalização e Inovação

Os consórcios de exportação, criados no Brasil nos anos 1970 (PORTO, 2006, p. 41) e expandidos no país no final da década de 1990, podem ser considerados uma estratégia a ser utilizada pelas micro e pequenas empresas no auxílio à exploração de novos horizontes da arena global, servindo como meio para a internacionalização e forma de fortalecer as MPMEs em grande parte de seus pontos considerados frágeis. Para Maciel e Lima (2002), qualquer união de empresas visando a internacionalização pode ser considerada um consórcio de exportação.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem perante a globalização, as MPEs 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 MPEs no processo de internacionalização.

Mazzuchini (1999 *apud* MARQUES, 2002) explica 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 Casarotto Filho e Pires (2001), um consórcio pode ser horizontalizado ou verticalizado, sendo que este reúne fabricantes que dividem as fases de cadeia de produção (por exemplo, montagem de equipamentos odontológicos) e aquele reúne fabricantes que ofertam um mesmo produto (como as empresas moveleiras).

Os consórcios de exportação funcionam como uma associação de empresas juridicamente constituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de

trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos e ampliação das exportações (BRANCO; MACHADO, 2004), funcionando no Brasil com auxílio da Agência de Promoção à Exportação e Investimentos- APEX BRASIL. Marques (2002) caracteriza um consórcio como “uma associação temporária de várias empresas na qual juntam sinergia, aumentando a competitividade com a conseqüente redução de custos e riscos”. A organização de um consórcio de exportação pode ser visualizada através na Figura 10:

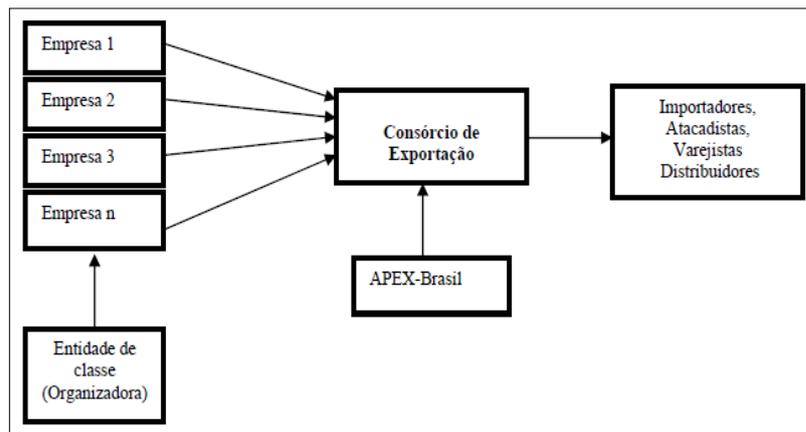


Figura 5 - Modelo Esquemático do Consórcio de Exportação.
Fonte: Barbieri (2006).

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam os serviços relevantes prestados por um consórcio de exportação: divulgação de informações do setor de atuação da empresa, que podem representar futuras oportunidades técnicas; pesquisas de mercado, auxiliando no delineamento das possibilidades de inserção do produto; difusão de informações sobre o ambiente de ação das empresas; campanhas de marketing; projetos comuns de financiamento; participação conjunta em feiras nacionais e internacionais; consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território, sediando convenções e encontros empresariais do ramo. Os autores complementam que os consórcios de exportação merecem destaque, pois eles estimulam o aprimoramento permanente de funções como qualidade, tecnologia e logística.

De acordo com Negrini *et al.* (2007, p. 138-139), após pesquisa com empresas integrantes de consórcios de exportação, percebeu-se que o desejo de parcerias para participações em feiras e atividades de exportação era latente entre os empresários, e apontam os seguintes itens considerados diferenciais competitivos no consórcio que integram: i) união (compartilhamento de captação de recursos financeiros, humanos, técnicos e gerenciais) ii) inovação nos produtos iii) preço (economia nas compras).

Lima (2006), em estudo de casos múltiplos com consórcios de exportação, ratificou a formação de consórcios de exportação como estratégia benéfica para a inserção no mercado internacional, assim como alavancagem da *performance* exportadora das empresas integrantes.

A Apex Brasil (2006) apresenta que por meio dos consórcios de exportação as empresas obtêm auxílio às negociações internacionais e na adaptação dos produtos aos desejos dos clientes formais, materiais e acabamentos. O ajuste dos produtos ao gosto do consumidor é de grande importância para competir no mercado externo e “como o mercado externo é exigente e a concorrência é feroz, os investimentos em matérias-primas, mão-de-obra qualificada e tecnologia são fundamentais para criar um produto de excelência e com preço competitivo” (APEX BRASIL, 2006 p. 199).

Ainda, empresários do setor moveleiro lembram que muitos que tentaram exportar por conta própria acabaram decepcionados com as questões burocráticas do processo e geralmente não atingiam o resultado esperado (APEX BRASIL, 2006). Com a formação do consórcio, os empresários perceberam que “houve um salto de qualidade em todo o processo, desde a fabricação e a embalagem, passando pelo acabamento e montagem” (APEX BRASIL, 2006 p. 200).

Contudo, a união de empresas formando redes de cooperação carece de certos cuidados à sua eficácia, pois há questões delicadas quanto à relação entre seus membros, o que, para Negrini *et al.* (2007, p.134) são “devido ao fato das empresas passarem a ter acesso aos recursos estratégicos que a outra possuía com exclusividade (...) vêm nessa situação motivos de desconfiança e se tornam entrave no desenvolvimento da aliança”. Casarotto Filho e Pires (2001) mencionam, inclusive, que não se tem no Brasil o mesmo espírito cooperador e a mesma cultura que se tem na Itália, país tido como exemplo na concretização de consórcios.

Torna-se nítido que “os instintos competitivos devem ser controlados para não arruinarem a parceria” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 222), possibilitando que sejam usufruídos pelas empresas os consideráveis benefícios desta tendência evidente do mundo moderno: as redes de cooperação.

Após as fundamentações teóricas desenvolvidas, parte-se da premissa que o consórcio de exportação é uma forma de inovação administrativa, a qual balizará se as hipóteses I, II e III poderão ser confirmadas.

3 MÉTODO

De forma a suprir os objetivos propostos na pesquisa, foi traçada a direção considerada ideal para a coleta e análise dos dados. Esta direção será apresentada a seguir, iniciando pelas características da pesquisa e prosseguida pelo modelo conceitual do estudo e seus constructos, reapresentação das três hipóteses formuladas, delimitações da pesquisa e seu procedimento.

3.1 Características da pesquisa

O estudo foi composto por uma pesquisa de abordagem quantitativa, onde se trabalha com um número amplo de respondentes e o método envolve representações numéricas (GONÇALVES; MEIRELLES 2004). Tem-se um trabalho de natureza descritiva, onde se determina o grau de associação entre as variáveis (MALHOTRA, 2006), verificando estatisticamente as questões correspondentes aos consórcios de exportação, inovação tecnológica e *performance* exportadora.

Utilizou-se o delineamento *survey* de pesquisa para entender os comportamentos dos respondentes, empregando-se a avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra (BAKER, 2001). Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), o método *survey* é indicado quando se utilizam pesquisas de representação numérica e que tenham um número significativo de respondentes, e deve ser trabalhado com elementos com características similares.

Como lembram Hair *et al.* (2005, p. 159), “uma boa *survey* exige bons questionários para garantir a precisão dos dados”. Para fazer jus à cientificidade do estudo, o questionário da pesquisa, antes de ser enviado aos respondentes, foi avaliado por profissionais da área de exportação e doutores-pesquisadores da temática de negócios internacionais, que realizaram o pré-teste das questões, apontando fragilidades identificadas e, por fim, validando o questionário (APÊNDICE A) para que este pudesse ser remetido às empresas pesquisadas.

O questionário da pesquisa foi composto por questões com escalas *Likert*, tendo-se como base aspectos mensuráveis referentes ao consórcio de exportação; inovação e *performance* exportadora.

As empresas receberam os questionários via correio eletrônico (e-mail contendo anexado o questionário ou *link* para preenchimento no “Google docs”), onde constavam pontos referentes à: identificação da pesquisa e o objetivo a que ela se destina, questões

referentes a identificação dos dados gerais da firma e, então, as perguntas correspondentes aos campos abordados.

3.2 Modelo Conceitual

A pesquisa propôs-se a verificar qual é o papel dos consórcios de exportação na aquisição de inovação e o seu impacto na *performance* exportadora das empresas integrantes. Desta forma, deve-se verificar os aspectos referentes a consórcios de exportação, inovação e *performance* exportadora, apresentados abaixo.

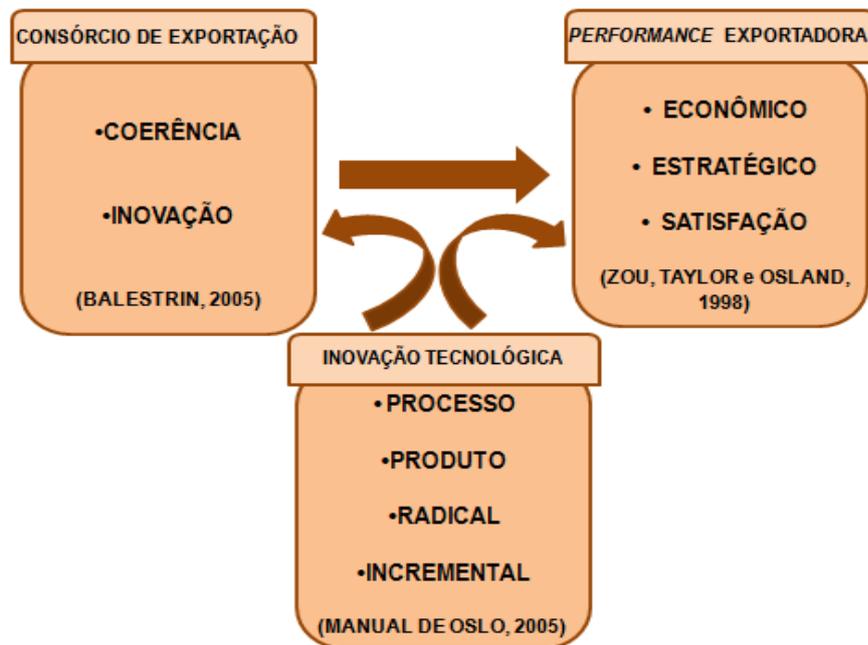


Figura 6 - Modelo conceitual de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zou, Taylor e Osland, 1998; Balestrin, 2005; Manual de Oslo, 2005

A pesquisa está fundamentada sob três constructos: consórcio de exportação, inovação tecnológica e *performance* exportadora, relacionados com suas respectivas variáveis, que fornecerão as indicações para a obtenção dos dados.

Abaixo, seguem algumas considerações relacionadas aos constructos e à operacionalização das variáveis.

3.2.1 Constructo consórcio de exportação

As considerações acerca do consórcio de exportação serão avaliadas sob a ótica das redes interorganizacionais, utilizando-se parte do modelo validado por Balestrin (2005), no que tange aos seguintes aspectos:

- Coerência: nível de cooperação entre as empresas da rede, objetivos e interesses comuns entre as empresas, nível de competição e oportunismo entre as empresas da rede e
- Inovação: complementaridade de habilidade e recursos para os processos de inovação, tipos de inovação, contribuição da rede na melhoria dos processos empresariais.

Para coletar os dados relacionados ao consórcio de exportação (coerência e inovação) utilizou-se o seguinte bloco de questões:

1. Há significativa cooperação entre os integrantes do Projeto Setorial	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
2. A cooperação dos integrantes do Projeto Setorial vai muito além da participação em feiras internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
3. As empresas integrantes do projeto Setorial compartilharam grande quantidade de interesses comuns no mercado externo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
4. Há muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5. Existe competição no mercado externo entre as próprias empresas integrantes do Projeto Setorial	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
6. Integrar o Projeto Setorial possibilitou a efetivação de contratos internacionais para a empresa.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
7. Com o ingresso no Projeto Setorial a empresa alcançou novos mercados no exterior.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
8. Pertencer o Projeto Setorial auxiliou na redução dos custos em feiras internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
9. As empresas integrantes do Projeto Setorial compartilham seus conhecimentos, havendo auxílio mútuo no grupo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
10. Há iniciativas conjuntas entre os integrantes do Projeto Setorial para a obtenção de inovação para as empresas participantes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
11. A atuação no mercado internacional tornou-se mais fácil a partir da participação no Projeto Setorial.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

12. A participação no Projeto Setorial possibilitou a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente melhorada.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
13. A participação no Projeto Setorial possibilitou a criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
14. O esforço individual da empresa foi o maior responsável pelas inovações adquiridas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
15. As inovações geradas pela empresa foram facilitadas pela participação no Projeto Setorial.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

3.2.2 Constructo inovação

Para identificar as questões referentes às inovações tecnológicas em uma empresa, foi verificado o grau de novidade (inovação radical ou incremental) aplicado nos processos e produtos, observando as instruções ditadas pelo Manual de Oslo (2005), editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE, que oferece diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável (FINEP, 2011). As definições de inovação em processo, produto, radical e incremental foram anteriormente abordadas.

O bloco a seguir aponta as questões referentes à inovação das empresas integrantes a consórcios de exportação:

1. A empresa produziu muitas inovações em produtos nos últimos três anos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
2. Os produtos fabricados pela empresa já se encontram nos padrões internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
3. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais dos produtos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
4. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais de maquinaria.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
5. As feiras internacionais são uma boa oportunidade para verificar se os produtos da empresa estão em conformidade com o mercado internacional.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
6. Um bom caminho para a aquisição de inovação para as empresas é participar de	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

feiras internacionais.							
7. A empresa moldou-se, nos últimos três anos, às questões ecológicas de obtenção de matéria-prima.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
8. Nossos equipamentos estão dentro do padrão das empresas concorrentes internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
9. Nos últimos três anos, a empresa usufruiu dos benefícios de alguma pesquisa científica.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
10. Nos últimos três anos, a empresa teve significativas mudanças técnicas no processo de fabricação.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
11. A empresa realiza ajustes/melhorias em produtos já existentes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
12. A empresa cria novos produtos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

3.3.3 Constructo *performance* exportadora

Os aspectos envolvendo o consórcio de exportação e a inovação tecnológica influenciariam na *performance* exportadora das firmas. Para obter os dados referentes à *performance* exportadora, foram analisadas as dimensões econômicas, estratégicas e de satisfação por meio da Escala EXPERF, proposta por Zou, Taylor e Osland (1998), visualizados na tabela a seguir:

1. Este empreendimento exportador:							
1.1. Tem sido muito lucrativo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.2. Tem gerado alto volume de vendas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.3. Tem atingido rápido crescimento.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.4. Tem melhorado nossa competitividade mundial.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.5. Tem fortalecido nossa posição estratégica.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.6. Tem aumentado significativamente nossa participação no mercado global.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.7. A <i>performance</i> deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.8. Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

1.9. Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
--	----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

3.3 Hipóteses da Pesquisa

O trabalho está envolvido acerca do seguinte problema de pesquisa: *Qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e qual o seu impacto na performance exportadora das empresas integrantes?* Para buscar os resultados que satisfaçam ao problema de pesquisa referido, parte-se de três hipóteses positivas básicas:

H.1: Empresas que integram algum consórcio de exportação têm *performance* exportadora satisfatória.

H.2: Empresas que inovam tecnologicamente têm *performance* exportadora satisfatória.

H.3: O consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas.

A Figura 7 apresenta um modelo esquemático envolvendo as hipóteses formuladas para a obtenção dos resultados que solucionem o problema de pesquisa percebido.

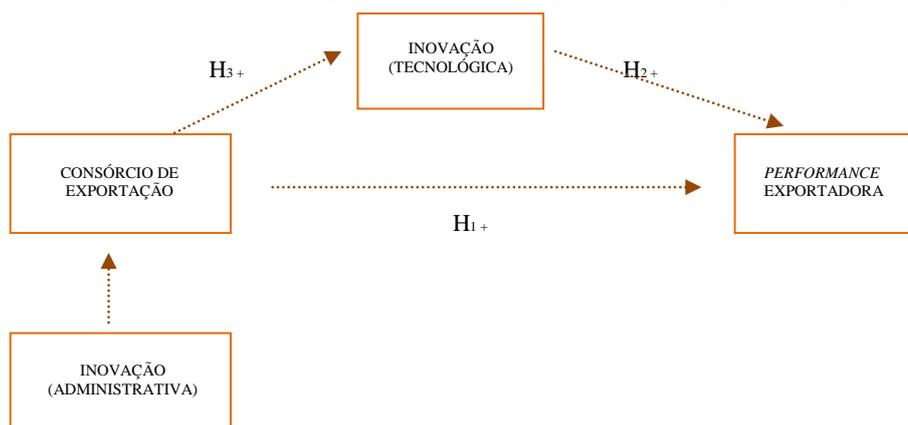


Figura 7 - Modelo Esquemático das Hipóteses Formuladas

Tem-se como base que o consórcio de exportação corresponde a uma inovação administrativa, pelas justificativas já apresentadas ao longo do trabalho, relacionadas à estrutura de governança. O consórcio de exportação estaria relacionado com a obtenção de inovações tecnológicas e à *performance* exportadora.

3.4 Delimitações da Pesquisa

A população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (SILVA e MENEZES, 2001). Para o desenvolvimento do trabalho, o universo da pesquisa utilizado foi as empresas de diferentes setores que integram algum consórcio de exportação vinculado à Agência de Promoção às Exportações e Investimentos (APEX).

Pelo fato de a APEX não possuir uma listagem dos consórcios de exportação brasileiros, foi necessário recorrer a diferentes meios para formar o rol de empresas que poderiam ser estudadas para a realização da pesquisa. Foram realizados contatos telefônicos com a APEX, leitura de artigos que citassem nomes de consórcios de exportação, busca na internet e indicações feitas por profissionais da área até que pudessem ser listados alguns consórcios existentes no Brasil.

De acordo com a resposta quanto aos produtos fabricados, as empresas foram segmentadas, encontrando assim os seguintes segmentos: plástico (30 empresas), aeroespacial (27 empresas), apicultura (20 empresas), vinho (33 empresas), gemas e jóias (21 empresas), aviário (31 empresas), móveis (42 empresas), doces (17 empresas), carne bovina (31 empresas), genética bovina (13 empresas), plantas (6 empresas) e equipamentos odontológicos (20 empresas), perfazendo um total de 291 empresas pertencentes a algum consórcio de exportação (não existe apenas um consórcio de exportação por segmento).

Foi pactuado entre o pesquisador e os pesquisados que seria mantido sigilo quanto a identificação das empresas integrantes, tratando os dados coletados de forma conjunta. O contato com as empresas foi iniciado em agosto de 2011, quando a partir dos endereços eletrônicos levantados foram enviados os questionários, procurando sempre que estes fossem destinados ao responsável pelo setor de exportação. A coleta dos dados estendeu-se até o mês de dezembro de 2011, sendo intensificado o contato por meio telefônico, a fim de ser respondido o maior número possível de questionários.

Ao término da coleta, os respondentes foram os seguintes:

SEGMENTO	TOTAL DE EMPRESAS ELENCADAS	TOTAL DE RESPONDENTES
Aeroespacial	27	4
Apicultura	20	0
Aviário	31	2

Carne Bovina	31	1
Doces	17	2
Equipamentos Odontológicos	20	2
Gemas e Jóias	21	0
Genética Bovina	13	3
Móveis	42	10
Plantas	6	1
Plástico	30	3
Vinhos/Espumantes	33	6
Total	291(100%)	34 (11,7%)

Quadro 7 - Caracterização da amostra quanto ao segmento e total de empresas

Abaixo, são explicados os procedimentos da pesquisa realizada com a amostra apresentada.

3.5 Procedimentos da Pesquisa

Conforme já mencionado, o estudo foi composto por uma abordagem quantitativa, através de uma pesquisa *survey*. Após o recebimento dos trinta e quatro questionários respondidos, optou-se por prover os objetivos específicos propostos na pesquisa da seguinte forma:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OPERACIONALIZAÇÃO DOS RESULTADOS
a) Traçar o perfil das empresas que pertencem aos consórcios de exportação estudados.	Apresentação do Bloco 1 do Questionário de Pesquisa, referente aos dados das empresas.
b) Descrever a atuação das empresas quanto a participação no consórcio de exportação, inovação e <i>performance</i> exportadora.	Realização de análise via estatística descritiva.
c) Avaliar se há relação positiva entre a participação nos consórcios de exportação e <i>performance</i> exportadora.	Realização de análise do coeficiente de Correlação de Pearson, relacionando os resultados obtidos no Bloco 4 (<i>performance</i> exportadora) e no Bloco 2 (consórcio de exportação).
d) Verificar se existe influência positiva da aquisição de inovações pelas empresas com a <i>performance</i> exportadora.	Realização de análise do coeficiente de Correlação de Pearson, relacionando os resultados obtidos no Bloco 3 (inovação) e no Bloco 4 (<i>performance</i> exportadora).
e) Analisar o consórcio de exportação como meio facilitador à aquisição de inovações tecnológicas.	Realização de análise do coeficiente de Correlação de Pearson, relacionando os resultados obtidos no Bloco 2 (consórcio de exportação) e no Bloco 3 (inovação)

Quadro 8 - Objetivos específicos e operacionalização dos resultados

Após as análises dos resultados advindos das operacionalizações supracitadas, foram retomadas as hipóteses, que então puderam ser validados ou contestados, já que se detinham as comprovações empíricas para tal apuração.

Acredita-se que os resultados encontrados possam servir de base à prática das decisões de internacionalização e aquisição de inovação nas empresas integrantes de consórcios de exportação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, inicialmente serão apresentados os dados relacionados a cada objetivo específico proposto na pesquisa. Posteriormente, serão corroboradas ou refutadas as três hipóteses básicas do estudo, seguidos da conclusão quanto ao objetivo geral do trabalho.

4.1 Perfil das empresas integrantes

As questões compreendidas no do Bloco 1 do questionário de pesquisa permitiram traçar o perfil das empresas que pertencem aos consórcios de exportação estudados, apontando o segmento e a localização das empresas, número de funcionários diretos, tempo de existência, há quanto tempo integram o consórcio de exportação e o destino dos produtos exportados. Estas informações serão expostas a seguir.

4.1.1 Quanto ao segmento e localização das empresas

As empresas respondentes pertencem aos seguintes segmentos: aeroespacial, aviário, carne bovina, doces, equipamentos odontológicos, genética bovina, móveis, plantas, plásticos e vinhos/espumantes. De acordo com o segmento, verificou-se a quantidade de empresas que colaboraram com a pesquisa e, então, o estado brasileiro que cada empresa integra.

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS RESPONDENTES	ESTADO E RESPECTIVO NÚMERO DE EMPRESAS
Aeroespacial	4	São Paulo (4)
Aviário	2	Paraná (1) e São Paulo (1)
Carne Bovina	1	São Paulo (1)
Doces	2	Paraná (1) e Rio Grande do Sul (1)
Equipamentos Odontológicos	2	Santa Catarina (1) e São Paulo (1)
Genética Bovina	3	Rio Grande do Sul (2), São Paulo (1)
Móveis	10	Paraná (3), Rio Grande do Sul (5) e São Paulo (1), Santa Catarina (1)
Plantas	1	Bahia (1)
Plásticos	3	Bahia (1), Rio Grande do Sul (1) e São Paulo (1)
Vinhos/Espumantes	6	Rio Grande do Sul (6)

Quadro 9 - Segmento e localização da amostra

Nota-se que a maior parte das empresas da amostra está situada no Rio Grande do Sul (total de 15 empresas, correspondente a 44,1% da amostra), representadas pelos segmentos de doces, genética bovina, móveis, plásticos e vinhos/espumantes, seguido pelo estado de São Paulo (total de 10 empresas, correspondente a 29,4%), representado pelos segmentos aeroespacial, aviário, carne bovina, móveis e plásticos. Após, está o estado do Paraná (total de 5 empresas, correspondentes a 14,7%), com empresas integrantes do segmento aviário, doces e móveis, além da Bahia (2 empresas, correspondentes a 5,9%) e Santa Catarina (2 empresas, correspondente a 5,9%).

Chamam atenção as associações: Rio Grande do Sul-móveis (5 empresas); Rio Grande do Sul-vinhos (6 empresas) e São Paulo-aeroespacial (4 empresas) na amostra analisada. As localidades citadas possuem notoriedade no segmento em que as empresas da amostra atuam.

Quanto ao segmento de móveis, o Rio Grande do Sul é considerado o abrigo de um dos maiores pólos moveleiros do país, contendo mais de 200 empresas e cerca de 10.000 empregos formais (PESSOTTI, 2005). Embora o ramo moveleiro seja atuante dentro das exportações de empresas de pequeno porte (micro e pequeno) do Brasil, muitos móveis ainda podem ser comercializados, visto que a quantia de madeira que é exportada é três vezes maior ao número de mobílias vendidas (APEX-BRASIL, 2006).

Formada principalmente por empresas de micro, pequeno e médio porte (SCHILLING, 2007), como estratégia de competitividade é comum que muitas empresas moveleiras unam-se na busca de objetivos comuns na exploração do mercado internacional e à aquisição de inovações aos seus produtos e processos, formando os consórcios de exportação.

O Rio Grande do Sul é também considerado o principal estado vitivinicultor (cultiva uvas e produz vinhos) do Brasil (THOMÉ *et al.*, 2009) e segundo Dalmoro (2009), a localização das vinhas está submetida às regras das vantagens competitivas de cada região que são determinantes da sua imagem e posição no mercado, destacando que o clima faz parte dos fatores naturais mais importantes da viticultura das diferentes regiões do mundo, influenciando o potencial de cultivo da videira e as características das uvas e dos vinhos.

De acordo com a APEX (2006), no segmento de vinhos e espumantes, formado majoritariamente por empresas de pequeno porte, a adesão a redes de cooperação, como o consórcio de exportação, é de grande importância para o desenvolvimento na área internacional, já que é muito difícil para uma empresa pequena disputar individualmente um mercado tão competitivo quanto o do vinho.

Quanto ao segmento aeroespacial, o Plano de Desenvolvimento do Pólo Aeroespacial de São José dos Campos (2007) explica que no Brasil são desenvolvidos e produzidos aviões comerciais, militares, leves e de médio porte, helicópteros, planadores, foguetes de sondagem e de lançamento de satélites, satélites, equipamentos e sistemas de defesa, mísseis, radares, sistemas de controle de tráfego aéreo e proteção ao vôo, sistemas de solo para satélites, equipamentos aviônicos de bordo e espaciais. De acordo com o Plano de Desenvolvimento, a produção aeroespacial brasileira está concentrada em São Paulo, sendo a região de São José dos Campos (SP) considerada “Vale Tecnológico” por ter a maior concentração de tecnologia de ponta no país.

4.1.2 Quanto ao número de funcionários e porte da empresa

O número de funcionários das empresas pesquisadas será apresentado de acordo com o segmento em que elas se encontram, objetivando a realização de um panorama acerca do porte das firmas que participam de consórcios de exportação. De acordo com o critério do SEBRAE (2009), o porte das indústrias e empresas de comércio-serviço brasileiras é caracterizado pelo número de funcionários que a integram diretamente, que corresponde a:

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresas	até 19 empregados	até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 10 - Critérios quanto ao porte das empresas
Fonte: Sebrae (2009)

Os dados encontrados na amostra foram os seguintes:

SEGMENTO	ATÉ 19 FUNCIONÁRIOS (Nº DE EMPRESAS)	DE 20 A 99 FUNCIONÁRIOS	DE 100 A 499 FUNCIONÁRIOS	DE 500 A MAIS FUNCIONÁRIOS
Aeroespacial	Nenhuma empresa	3 empresas	1 empresa	Nenhuma empresa
Aviário	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa	2 empresas
Carne Bovina	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa	1 empresa	Nenhuma empresa
Doces	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa	1 empresa	1 empresa
Equipamentos Odontológicos	1 empresa	Nenhuma empresa	1 empresa	Nenhuma empresa
Genética Bovina	1 empresa	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa	2 empresas
Móveis	1 empresa	2 empresas	4 empresas	3 empresas
Plantas	Nenhuma empresa	1 empresa	Nenhuma empresa	Nenhuma empresa
Plástico	Nenhuma empresa	1 empresa	1 empresa	1 empresa
Vinhos/Espumantes	3 empresas	2 empresas	1 empresa	Nenhuma empresa
Total	6 empresas	9 empresas	10 empresas	9 empresas

Quadro 11 - Segmento e número de funcionários nas empresas da amostra

Nota-se que a maioria das empresas (29,4%) é de médio porte, destacando-se o segmento moveleiro como o que possui mais firmas nesta categoria. As microempresas correspondem a menor parte da amostra (17,6%), sendo representadas pelo segmento de vinhos/espumantes. Já as empresas de pequeno e grande porte têm a mesma quantidade na amostra, com 26,5%, sendo respectivamente compostas na maioria pelo segmento aeroespacial e de móveis.

Ao contrário do que se pensava antes da análise dos dados, as empresas de pequeno porte (micro e pequeno) não são as que possuem maior representatividade na amostra. Como as redes de cooperação geralmente são formadas por empresas de micro, pequeno e médio porte com o objetivo de congregar esforços para a exploração do mercado internacional, por individualmente terem mais fragilidade, acreditava-se que estas constituiriam a amostra das empresas estudadas que participam de algum consórcio de exportação.

De qualquer forma, como muitas empresas do universo da pesquisa não colaboraram com o desenvolvimento do estudo, não significa que as micro e pequenas empresas são as que menos constituem os consórcios de exportação. Salienta-se ainda que mesmo as grandes empresas, detentoras de maiores recursos, optam pela participação do consórcio para usufruírem dos possíveis benefícios, de forma a facilitar a entrada no ambiente internacional.

4.1.3 Quanto ao tempo de existência e participação no consórcio de exportação

A apresentação dos dados referentes ao tempo de existência da empresa e tempo de participação no consórcio de exportação em que faz parte foi organizada de acordo com o segmento das firmas. Para manter sigilo quanto à identificação das empresas, estas foram representadas por letras alfabéticas em cada segmento de atuação.

CONSÓRCIO	EMPRESA	TEMPO DE EXISTÊNCIA	TEMPO NO CONSÓRCIO
AEROESPACIAL	A	6 anos	2 anos e meio
	B	7 anos	7 anos
	C	13 anos	13 anos
	D	25 anos	3 anos
AVIÁRIO	A	26 anos	3 anos
	B	70 anos	4 anos
CARNE BOVINA	A	47 anos	4 anos
DOCES	A	42 anos	2 anos
	B	15 anos	2 anos
EQUIPAMENTOS ODONTOLÓGICOS	A	6 anos	5 anos
	B	65 anos	3 anos
MÓVEIS	A	30 anos	4 anos
	B	44 anos	4 anos
	C	50 anos	5 anos
	D	15 anos	6 anos
	E	21 anos	6 anos
	F	19 anos	6 anos
	G	46 anos	3 anos
	H	26 anos	8 anos
	I	86 anos	6 anos
	J	30 anos	4 anos
PLANTAS	A	15 anos	6 anos
PLÁSTICOS	A	16 anos	7 anos
	B	19 anos	2 anos
	C	4 anos	2 anos
VINHOS E ESPUMANTES	A	1 ano	11 meses
	B	20 anos	5 anos
	C	25 anos	3 anos
	D	5 anos	5 anos
	E	37 anos	3 anos
	F	39 anos	10 anos

Quadro 12 - Perfil das empresas quanto ao tempo de existência e no consórcio

De acordo com os dados, percebe-se que algumas empresas ingressaram no consórcio de exportação desde a sua fundação (empresas aeroespaciais B e C, empresas de vinhos/espumantes A e D). Verifica-se que estas organizações vislumbravam explorar o ambiente internacional desde o princípio, optando pela cooperação com outras empresas para a diminuição dos riscos, compartilhamento de experiências, divisão de custos e aumento do poder de barganha.

Também, nota-se um considerável número de empresas experientes quanto ao tempo de atuação que decidem fazer parte de um consórcio de exportação (empresa aeroespacial A e D, empresa aviária A e B, empresa de carne bovina A, empresa de móveis A, B, C, G, H e I, empresa de vinhos/espumantes C, E e F), fato que teve maior intensificação nos últimos 5 anos. Estas firmas podem ter ingressado no consórcio de exportação no momento em que optaram pela realização da atividade internacional ou até mesmo após uma frustrante atuação individual no mercado externo.

4.1.4 Quanto ao destino das exportações

Foram separados por segmentos as localidades para as quais as empresas realizam exportação de mercadorias. Identificou-se pelo continente quando as empresas do determinado segmento comercializam com mais de 2 países (ex. Itália e Espanha, colocou-se Europa).

SEGMENTO	DESTINO DAS EXPORTAÇÕES
Aeroespacial	Europa, América do Sul e Estados Unidos.
Aviário	América do Sul, Oriente, América do Norte, Oriente Médio e Europa
Carne Bovina	No momento não exporta
Doces	América do Sul, África e Europa
Equipamentos Odontológicos	América do Sul, América Central, Europa, Ásia e África
Genética Bovina	América do Sul, América Central e África
Móveis	América do Sul, América Central, Europa, Ásia e África
Plantas	América do Sul
Plástico	América Central, América do Sul, Europa e África
Vinhos/Espumantes	Europa, América do Norte, China, Europa, América Central

Quadro 13 - Segmento das empresas e destino das exportações

O destino das exportações pode ser melhor visualizado no mapa abaixo.

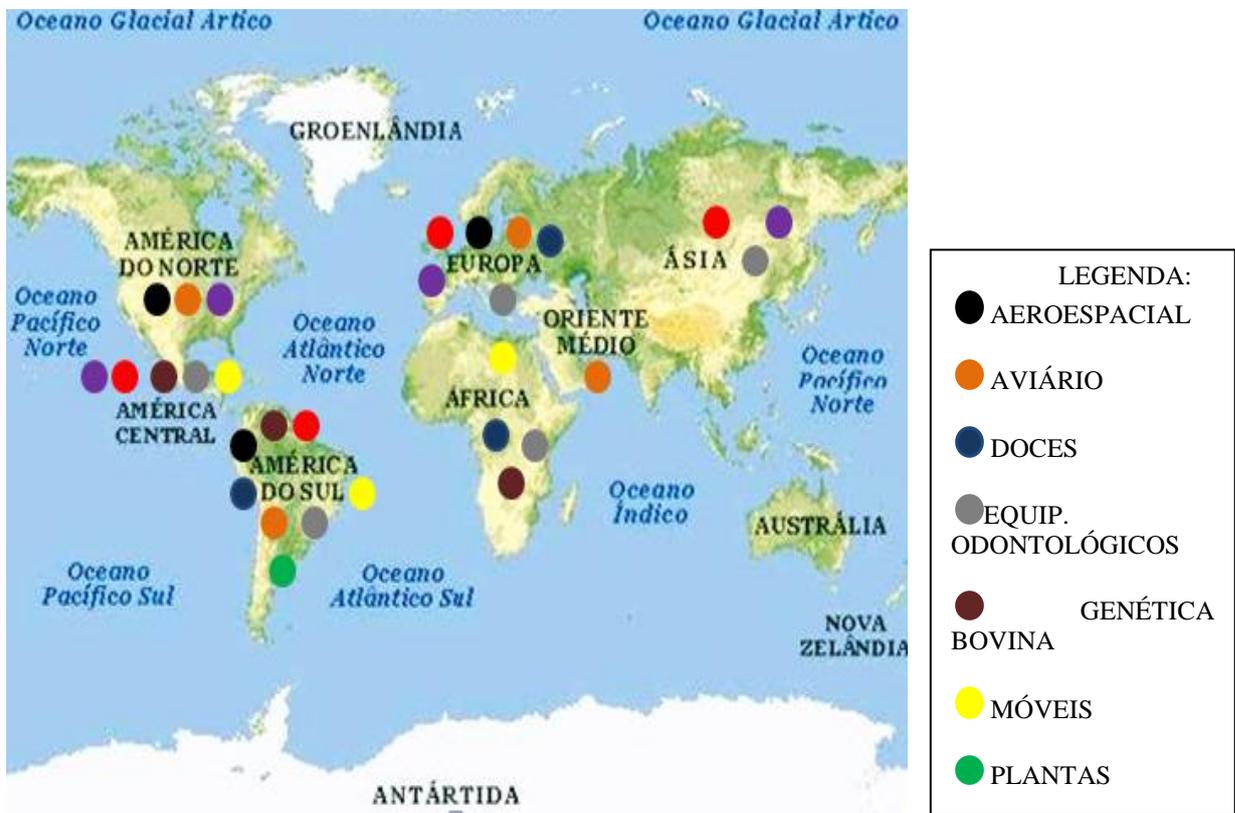


Figura 8 - Destino das exportações

Durante a análise dos questionários recebidos, foi verificado que, dentro de cada segmento, as empresas realizam transações comerciais internacionais praticamente com os mesmos países. É provável que este fato ocorra em decorrência das atividades realizadas dentro do consórcio de exportação, em que as pesquisas de mercado, campanhas de marketing, consultorias, convenções e feiras internacionais apontam os mercados promissores e aproximam o contato entre a empresa e o país exportador.

A localidade para onde a maioria dos segmentos exporta é a América do Sul, o que corrobora a tendência regiocêntrica lembrada por Rocha *et al.* (2007), que apontam que as empresas brasileiras comercializam com nações próximas fisicamente e psiquicamente, evitando assim desgastes advindos com a aprendizagem de culturas e idiomas muito distintos.

Ainda, verificou-se que 4 empresas da amostra do estudo indicaram que no momento não estão realizando exportações, sendo estas do segmento de carne bovina, aeroespacial, vinhos/espumantes e genética bovina. A empresa de vinhos/espumantes que não exporta no momento foi fundada há pouco, e provavelmente esta é a razão da inexistência do comércio exterior.

QUADRO SÍNTESE – PERFIL DAS EMPRESAS INTEGRANTES DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO PESQUISADOS

- A maior parte da amostra da pesquisa é de empresas localizadas no Rio Grande do Sul (44,1%). As localidades com maior representatividade nos segmentos foram: Rio Grande do Sul – Móveis (5 empresas), Rio Grande do Sul – Vinhos/Espumantes (6 empresas) e São Paulo – Aeroespacial (4 empresas), sendo estas regiões notórias no país nestes setores.
- A maioria das empresas que compõem o estudo é de médio porte (têm de 100 a 499 empregados), sendo o segmento de móveis o que mais possui firmas nesta categoria. Já as microempresas (que têm até 19 funcionários) são as que possuem menor representatividade na amostra, no entanto, como muitas empresas não colaboraram com o desenvolvimento da pesquisa, não se deve declarar que as empresas de pequeno porte (micro e pequeno) não têm representatividade nos consórcios de exportação.
- Quatro empresas da amostra ingressaram no consórcio de exportação desde a data de sua fundação, vislumbrando desde o princípio a exploração do mercado externo. Ainda, foi percebido que um notável número de empresas (14 empresas) com mais de vinte e cinco anos de atuação que ingressaram no consórcio de exportação nos últimos dez anos, sendo que foram nos últimos cinco anos que este fato foi intensificado.
- As empresas de um mesmo segmento habitualmente exportam para os mesmo países, possivelmente em razão dos serviços prestados pelos consórcios, que através de consultorias, pesquisas de mercado e feiras internacionais prospectam os mercados promissores para aquele setor. Também, verificou-se a tendência regiocêntrica para a comercialização internacional, sendo a América do Sul o destino que foi mais freqüente em todos os setores.

Quadro 14 - Síntese do perfil das empresas

4.2 Atuação das empresas quanto a consórcio de exportação, inovação e *performance* exportadora

Dando continuidade à busca pela compreensão do papel dos consórcios de exportação na aquisição de inovação e o impacto na *performance* exportadora das empresas integrantes, foi realizada a análise das respostas concedidas pelas empresas quanto a participação no consórcio de exportação, aquisição da inovação e *performance* exportadora, de forma a descrever a atuação das empresas nestes pontos, que alicerçam a presente pesquisa.

Os dados do questionário de pesquisa foram analisados por meio da estatística descritiva, baseando-se na frequência percentual e média, lembrando que as alternativas das questões foram compostas na escala *Likert*, com intensidade de 1 a 5, onde 1 correspondia a total discordância e 5 total concordância com a afirmação. As respostas 2 e 4 significavam que o respondente discordava (2) ou concordava (4) em parte com a afirmação, enquanto que a resposta 3 aponta que não há opinião concreta quanto a questão.

A apresentação dos resultados de cada bloco de questões, referentes a consórcio de exportação, inovação e *performance* exportadora serão apresentadas abaixo.

4.2.1 Consórcio de exportação

Pela ótica do consórcio de exportação como rede de cooperação (BALESTRIN, 2005), objetivou-se verificar o nível de cooperação (coerência) entre as empresas do consórcio (questões 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10) e a rede como ato de inovação para melhoria dos processos empresariais (questões 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15). Abaixo, seguem os dados advindos desta verificação.

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	FREQUENCIA PERCENTUAL						MÉDIA	
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5		Concordo totalmente
1. Há significativa cooperação entre os integrantes do Consórcio de Exportação		18,8	8,8	44,1	20,6	14,7		3,1765
2. A cooperação dos integrantes do Consórcio de Exportação vai muito além da participação em feiras internacionais.		14,7	17,6	26,5	29,4	11,8		3,0588
3. As empresas integrantes do Consórcio de Exportação compartilharam grande quantidade de interesses comuns no mercado externo.		11,8	23,5	29,4	32,4	2,9		2,9118
4. Há muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes.		26,5	32,4	26,5	14,7	0		2,2941
5. Existe competição no mercado externo entre as próprias empresas integrantes do Consórcio de Exportação		5,9	14,7	20,6	26,5	32,4		3,6471
6. Integrar o Consórcio de Exportação possibilitou a efetivação de contratos internacionais para a empresa.		11,8	17,6	23,5	35,3	11,8		3,1765
7. Com o ingresso no Consórcio de Exportação a empresa alcançou novos mercados no exterior		20,6	8,8	20,6	29,4	20,6		3,2059
8. Pertencer ao Consórcio de Exportação auxiliou na redução dos custos em feiras internacionais.		5,9	8,8	8,8	23,5	52,9		4,0882
9. As empresas integrantes do Consórcio de exportação compartilham seus conhecimentos, havendo auxílio mútuo no grupo.		17,6	26,5	17,6	32,4	5,9		2,8235
10. Há iniciativas conjuntas entre os integrantes do Consórcio de Exportação para a obtenção de inovação para as empresas participantes.		17,6	32,4	23,5	20,6	5,9		2,6471
11. A atuação no mercado internacional tornou-se mais fácil a partir da participação no Consórcio de Exportação.		8,8	20,6	14,7	29,4	26,5		3,4412
12. A participação no Consórcio de Exportação possibilitou a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente melhorada.		29,4	29,4	17,6	17,6	5,9		2,4118
13. A participação no Consórcio de Exportação possibilitou a criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.		26,5	29,4	23,5	17,6	2,9		2,4118
14. O esforço individual da empresa foi o maior responsável pelas inovações adquiridas.		2,9	8,8	17,6	20,6	50		4,0588
15. As inovações geradas pela empresa foram facilitadas pela participação no Consórcio de Exportação.		20,6	17,6	26,5	29,4	5,9		2,8235

Ainda que a teoria referente aos consórcios de exportação tenha como base sustentadora a formação de uma rede de cooperação empresarial (BALESTRIN, 2005), a maioria dos gestores (44,1%) da área de negócios internacionais das empresas estudadas não apresentou ter opiniões concretas quanto a esta questão. Quando questionados acerca da existência de muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes (questão 4), a

maior parte dos respondentes (32,4%) tem opinião negativa, ainda que não seja de extrema discordância.

Também, nota-se que, em quantidade idêntica, o número mais representativo das empresas (32,4%) discorda em grande parte que há iniciativas conjuntas para a obtenção de inovações (questão 10).

Esta problemática quanto à cooperação pode estar relacionada com a existência de competição no mercado externo entre as próprias empresas do consórcio (questão 5), já que a maioria dos respondentes (32,4%) concordou totalmente que há disputa entre os integrantes na arena internacional. Soma-se ainda o fato que a maioria das empresas (32,4%) compartilha interesses comuns no mercado exterior (questão 3), o que pode causar motivos de desconfiança no acesso aos recursos estratégicos, conforme já mencionado por Negrini *et al.* (2007) e podendo corroborar o apontamento de Casarotto Filho e Pires (2007), que dizem que não se tem no Brasil o mesmo espírito cooperador e a mesma cultura que se tem na Itália, país tido como exemplo na concretização de consórcios.

Embora os resultados quanto ao nível de cooperação entre as empresas levem a crer que há muita dificuldade quanto à prática da colaboração mútua entre empresas que visam objetivos comuns, os resultados mostram que a maioria dos entrevistados (32,4%) concorda que os membros do consórcio compartilham conhecimentos e auxiliam-se mutuamente (questão 9). Relacionando esta consideração com as demais mencionadas supra, bem como a releitura de seus enunciados, entende-se que há projetos e intento de cooperação dentro do consórcio de exportação, mas que poucas vezes são concretizados.

Ainda em relação ao nível de cooperação entre as empresas, a maioria dos respondentes (29,4%) concorda em grande parte que a cooperação entre os membros do consórcio vai muito além da participação em feiras internacionais (questão 2), mostrando que a atuação consórcio de exportação não está reduzida apenas aos eventos internacionais.

A respeito da contribuição da rede em melhorias para a empresa, percebe-se que o consórcio de exportação atuou de forma benéfica na exploração do mercado internacional. A maioria das empresas analisadas (29,4%) concorda que a atuação no mercado internacional se tornou mais fácil a partir do ingresso no consórcio (questão 11).

Neste mesmo raciocínio, grande parte dos entrevistados (29,4%) concorda que com o ingresso no consórcio a empresa alcançou novos mercados no exterior (questão 7) e observaram (35,3%) que devido a participação no consórcio foi possível a efetivação dos contratos internacionais (questão 6). Corroborando o apontamento de Mtigwe (2006), uma rede de uma empresa tem grande valor como fonte de informação de mercado e

conhecimento, e impulsiona à obtenção de vantagens competitivas, sendo que uma firma isolada levaria um longo tempo para adquirí-las e com um grande custo.

Conforme já exposto, Bessant e Tidd (2009) defendem que a inovação é de grande importância às empresas, sejam quais forem seus setores e tamanhos, e que ela é fortemente associada ao crescimento empresarial. Foi também apresentado que, de acordo com Vasconcellos (2004), muitos avanços são resultado da combinação de inovações tecnológicas e inovações administrativas, e que “não são raros os casos de inovações tecnológicas que não teriam ocorrido se não tivesse acontecido, prévia ou simultaneamente, alguma inovação administrativa (VASCONCELLOS, 2004, p. 28).

De acordo com a maior parte das empresas da amostra (29, 4%), as inovações geradas foram facilitadas pela participação no consórcio de exportação (questão 15). No entanto, a maioria dos respondentes (29,4%) não identifica que houve introdução de tecnologia nova ou significativamente melhorada (questão 12) e criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos (questão 13) ou que estas estão relacionadas ao consórcio de exportação.

Metade das empresas (50%) concordou totalmente que foi o esforço individual o principal responsável pelas inovações adquiridas (questão 14), o que correspondeu a uma média de 4,0588, a segunda maior do bloco de questões pesquisadas. Desta forma, é possível entender que a empresa deve ter uma atitude empreendedora e proativa, além de recursos cabíveis (humanos e financeiros) para trazer inovação ao seu empreendimento, sendo que o consórcio de exportação pode ser um meio de acesso à aquisição e conhecimento a essa busca.

Neste caminho, retomam-se os serviços dos consórcios de exportação, apontados por Casarotto Filho e Pires (2001): divulgação de informações do setor de atuação da empresa, que podem representar futuras oportunidades técnicas; pesquisas de mercado, auxiliando no delineamento das possibilidades de inserção do produto; difusão de informações sobre o ambiente de ação das empresas; campanhas de marketing; projetos comuns de financiamento; consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território, sediando convenções e encontros empresariais do ramo, participação conjunta em feiras nacionais e internacionais. As feiras internacionais são consideradas a melhor maneira de realizar contatos com possíveis compradores e conhecer os produtos que as empresas concorrentes do mundo oferecem aos clientes.

Por envolverem grande quantia financeira (passagens, estadias, pagamento de *stands* para exposição), as feiras internacionais acabam se tornando uma oportunidade distante para

as empresas que possuem poucos recursos e atuam sozinhas no mercado internacional. Corroborando este fato, grande parte da amostra (52,9%) concorda totalmente que pertencer ao consórcio de exportação auxiliou na redução dos custos nas feiras internacionais (questão 8), correspondendo a maior média do bloco de questões.

O segundo bloco de questões da pesquisa é referente à inovação nas empresas participantes do estudo. Abaixo, tem-se a frequência percentual e a média das respostas, seguidas das análises.

INOVAÇÃO	FREQUENCIA PERCENTUAL						MÉDIA	
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5		Concordo totalmente
1. A empresa produziu muitas inovações em produtos nos últimos três anos.		2,9	14,7	20,6	29,4	32,4		3,7353
2. Os produtos fabricados pela empresa já se encontram nos padrões internacionais.		2,9	2,9	14,7	44,1	35,3		4,0588
3. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais dos produtos.		0	2,9	8,8	32,8	50		4,3529
4. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais de maquinaria.		5,9	2,9	11,8	32,4	47,1		4,1176
5. As feiras internacionais são uma boa oportunidade para verificar se os produtos da empresa estão em conformidade com o mercado internacional.		0	5,9	8,8	38,2	47,1		4,2647
6. Um bom caminho para a aquisição de inovação para as empresas é participar de feiras internacionais.		5,9	5,9	14,7	38,2	35,3		3,9118
7. A empresa moldou-se, nos últimos três anos, às questões ecológicas de obtenção de matéria-prima.		2,9	11,8	23,5	29,4	32,4		3,7647
8. Nossos equipamentos estão dentro do padrão das empresas concorrentes internacionais		2,9	8,8	20,6	35,3	32,4		3,8529
9. Nos últimos três anos, a empresa usufruiu dos benefícios de alguma pesquisa científica		17,6	14,7	23,5	26,5	17,6		3,1176
10. Nos últimos três anos, a empresa teve significativas mudanças técnicas.		8,8	20,6	11,8	35,3	23,5		3,4412
11. A empresa realiza ajustes/melhorias em produtos já existentes.		2,9	2,9	11,8	29,4	52,9		4,2647
12. A empresa cria novos produtos.		2,9	2,9	8,8	26,5	58,8		4,3529

Conforme explicitado no desenvolvimento da presente pesquisa, a inovação é considerada como um grande diferencial competitivo das empresas nos estudos internacionais. Como estes mercados são caracterizados por uma maior pressão competitiva

que o mercado nacional, a inovação torna-se inevitável para sobrevivência das empresas (FILIPESCU, 2007).

Como o mercado internacional é considerado exigente, a maior parte dos respondentes (50%) busca se adequar aos padrões internacionais de produto (questão 3), o que corresponde a maior média do bloco de questões. Da mesma forma, a maioria (47,1%) busca adequação aos padrões internacionais de maquinaria (questão 4), e 35,3% já encontram-se próximo destes padrões (questão 8), mostrando que as empresas brasileiras dos consórcios buscam aprimoramento em Inovação TPP (Inovação Tecnológica em Produto e Processo).

O panorama referente a inovação nas empresas estudadas é satisfatório, pois 44,1 % consideram-se praticamente dentro dos padrões internacionais (questão 2) e 35,3% já se considera inteiramente nos padrões mundiais. A maior parte das empresas (32,4%), inclusive, concorda totalmente que produziu muitas inovações em produto nos últimos três anos (questão 1) e 35,3% verificam que realizaram mudanças técnicas nos últimos três anos (questão 10).

Como já mencionado, Bessant e Tidd (2009) lembram que preocupações sociais e políticas sobre o meio ambiente e a sustentabilidade apresentam uma influência fundamental [...] sobre o rumo da inovação. Observando esta tendência, a maior parte das empresas (32,4%) afirma que nos últimos três anos moldou-se às questões ecológicas de obtenção de matéria-prima (questão 7).

Quanto a inovação incremental e radical, 52,9% realizam ajustes/melhorias em produtos já existentes (questão 11) e 58,8% criam novos produtos (questão 12). Assim, verifica-se que a maior parte das empresas realiza algum tipo de inovação em produtos, e estas são em pequeno grau de novidade (incremental) e melhorias significativas (radical).

A maioria das firmas (47,1%) acredita que as feiras internacionais são uma boa oportunidade de verificar se os produtos da empresa estão em conformidade com o mercado internacional (questão 5) e 38,2% acredita em parte que a participação nas feiras é um bom caminho na aquisição da inovação (questão 6).

Como já explicitado anteriormente na pesquisa, outro meio na aquisição de inovação às empresas é o de Chesbrough (2003), de *Open Innovation – Inovação Aberta* -, em que as empresas formam parcerias universidades e institutos de pesquisa, compartilhando competências e dividindo o conhecimento. Esta é uma tendência usual em países desenvolvidos e acredita-se que este fato se estenderá ao Brasil, de forma que 26,5% das empresas já usufruiu dos benefícios de alguma pesquisa científica (questão 9).

Verificadas as informações referentes a participação no consórcio de exportação e inovação, apresentam-se os dados acerca da *performance* exportadora destas empresas, considerando que os respondentes deveriam assinalar a alternativa correspondente ao seu Empreendimento Exportador.

PERFORMANCE EXPORTADORA	FREQUENCIA PERCENTUAL						MÉDIA	
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5		Concordo totalmente
1.1. Tem sido muito lucrativo.		26,5	17,6	32,4	17,6	5,9		2,5882
1.2. Tem gerado alto volume de vendas.		35,3	20,6	29,4	11,8	2,9		2,2647
1.3. Tem atingido rápido crescimento.		38,2	20,6	23,5	14,7	2,9		2,2353
1.4. Tem melhorado nossa competitividade mundial		29,4	20,6	20,6	23,5	5,9		2,5588
1.5. Tem fortalecido nossa posição estratégica.		20,6	5,9	29,4	23,5	20,6		3,1765
1.6. Tem aumentado significativamente nossa participação no mercado global.		32,4	29,4	17,6	11,8	8,8		2,3529
1.7. A <i>performance</i> deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória.		32,4	17,6	29,4	17,6	2,9		2,4118
1.8. Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido.		26,5	11,8	32,4	26,5	2,9		2,6765
1.9. Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas.		29,4	14,7	26,5	26,5	2,9		2,5882

O bloco referente a *performance* exportadora visou buscar as constatações dos gestores a respeito do desempenho das suas empresas no mercado internacional e chamou atenção o número de respostas que discordavam totalmente das afirmações, mostrando insatisfação quanto ao desempenho.

De acordo com a maioria das respostas, as empresas não têm alcançado resultados benéficos quanto ao desempenho financeiro no mercado exterior (35,5% não gerou alto volume de vendas e 38,2% não alcançou rápido crescimento), estratégico (29,4% não melhorou a competitividade internacional e 32,4% não aumentou a participação no mercado global) e satisfatório (32,4% das empresas não têm desempenho internacional satisfatório e 29,4% dos empreendimentos não alcançaram integralmente as expectativas). Aspectos referentes a lucratividade, fortalecimento da posição estratégica e sucesso do empreendimento exportador não possuem considerações bem definidas pelos respondentes, que não mostraram respostas extremas.

A partir das respostas, verifica-se que, embora as empresas tenham optado pela participação no consórcio de exportação para facilitar ou ampliar a exploração do mercado

global e que a maioria realize inovações em processo e produto, adequando-se aos padrões internacionais de exigência, a *performance* exportadora ainda é insatisfatória.

4.3 Relação entre participação no consórcio exportador e *performance* exportadora

Dando continuidade à investigação dos objetivos da pesquisa, foi verificado se existe relação positiva entre a participação no consórcio de exportador e a *performance* exportadora resultante, utilizando-se como ferramenta de apoio o *software* SPSS17.

De acordo com os achados teóricos apresentados, a participação em consórcios de exportação reduziria as dificuldades associadas a exploração do mercado internacional, possibilitando maiores chances de sucesso, proporcionando então uma *performance* exportadora satisfatória às empresas.

Como lembra Lira (2004, p. 43), “em estudos que envolvem duas ou mais variáveis, é comum o interesse em conhecer o relacionamento entre elas, além das estatísticas descritivas normalmente calculadas” e, para verificar se a teoria corresponde com a realidade das empresas do estudo, optou-se pela realização da correlação do Coeficiente de Pearson.

Murteira (1993) aponta que esta correlação significa que a intensidade de um fenômeno é acompanhada pela intensidade do outro. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), quando $p < 0,05$ significa que existe relação entre as variáveis, e a intensidade desta relação é verificada da seguinte forma, observando o coeficiente de correlação (r):

- De 0,01 a 0,2: relação muito baixa
- De 0,2 a 0,39: relação baixa
- De 0,4 a 0,69: relação moderada
- De 0,7 a 0,89: relação alta
- De 0,9 e 1: relação muito alta

Pestana e Gageiro lembram que deve existir uma amostra mínima de 30 (para $p < 0,05$) ou 40 (para $p = 0,10$) quando se deseja calcular o coeficiente de correlação de Pearson. Como a amostra da pesquisa é de 34 empresas, torna-se então possível o cálculo deste coeficiente.

Relacionando os dados referentes a consórcios de exportação e *performance* exportadora, tem-se:

	CE	PE
CE	r=1,0000 p=---	r=0,2868 p=0,100

Como para existir correlação entre as variáveis se deve ter $p < 0,05$, descarta-se a relação entre consórcios de exportação e *performance* exportadora.

Relembrando os dados verificados na estatística descritiva, constata-se que realmente não poderia existir relação entre consórcio de exportação e *performance* exportadora, pois das 9 afirmações positivas do bloco referente a *performance* exportadora, 7 foram marcadas pela maioria dos respondentes como “discordo totalmente”, mostrando assim que o desempenho internacional das empresas não é o desejável quanto às questões financeiras, estratégicas e de satisfação. Assim, para a maioria das empresas, o fato de participar de um consórcio de exportação no momento não facilita o desempenho exportador.

4.4 Relação entre aquisição de inovações e *performance* exportadora

Dando continuidade ao uso do coeficiente de correlação de Pearson como forma de verificar associação entre as variáveis estudadas, foi verificado se há relação entre aquisições de inovação pela empresa com a *performance* exportadora.

Retomando alguns pontos da literatura já apresentados neste trabalho, tem-se a associação entre inovação e crescimento empresarial, onde Bessant e Tidd (2009) afirmaram que as empresas que não inovam correm o risco de serem superadas por outras que a façam, sendo então uma questão de sobrevivência a qualquer firma a aquisição da inovação.

Também, Arbix (2005) verificou que a inovação tecnológica está fortemente associada com a internacionalização da empresa e constata que as firmas que inovam seus produtos e processos são mais produtivas, têm maiores parcelas de mercado, retorno maior de investimento e empregam pessoal mais qualificado, valorizando o capital humano e conteúdo tecnológico obtido por meio da aprendizagem na empresa.

Os dados coletados na pesquisa, referentes à inovação e *performance* exportadora, quando trabalhadas no SPSS resultaram em

	I	PE
I	r=1 p=---	r=0,0904 p=0,611

Como deve-se ter $p < 0,05$ para que exista correlação entre as variáveis, constata-se que nas empresas da amostra a inovação e a *performance* exportadora não estão associadas.

Corroborando esta falta de relação, lembra-se que nos dados obtidos na análise descritiva, enquanto os apontamentos acerca da *performance* exportadora evidenciaram uma grande distância entre a realidade da empresa e desempenho considerado satisfatório, as respostas relativas à inovação mostraram proximidade entre realidade e padrão.

Ainda que mais de metade das empresas realizem inovações incrementais (52,9%) e radicais (58,8%) e tenham outras ações inovadoras, a *performance* exportadora está longe do desempenho esperado e lembra-se, inclusive, que a maioria dos gestores (29,4%) discordou totalmente que a competitividade mundial do empreendimento tem melhorado.

4.5 Relação entre consórcio de exportação e aquisição de inovações tecnológicas

De acordo com a literatura utilizada no desenvolvimento da pesquisa, tem-se a consideração de Vasconcellos (2004) que acredita que muitos avanços na empresa são resultado da combinação de inovações tecnológicas e inovações administrativas, e muitas inovações tecnológicas não teriam ocorrido se não tivesse acontecido, prévia ou simultaneamente, alguma inovação administrativa. Assim, tem-se um apoio para que o consórcio de exportação (inovação administrativa) favoreça a aquisição de inovações tecnológicas.

Recorda-se que Verschoore (2006) defendeu que a combinação de recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de uma rede de cooperação e constitui um benefício apropriado pelas empresas participantes, porém, inatingível para as empresas externas a ela.

Para contestar ou apoiar a existência desta vinculação, mais uma vez foi realizada a verificação do coeficiente de correlação de Pearson, desta vez com as variáveis consórcio de exportação e inovação.

Teve-se como resultado:

	CE	I
CE	r = 1	r = 0,3471
	p = ---	p = 0,04

Sendo $p = 0,044$ e $r = 0,3471$; nota-se a existência de correlação entre as variáveis, já que neste caso $p < 0,05$. Constata-se assim que é possível apoiar a ligação entre consórcio de exportação e aquisição de inovações tecnológicas nas empresas da amostra. Também, pode-

se dizer que há associação positiva entre as variáveis, e então o aumento de uma variável aumentaria a outra.

Pestana e Gageiro (2003) lembram que o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver dos extremos maior é a associação linear. Tendo $r = 0,3471$ verifica-se que a associação linear é baixa, pois como já explicitado anteriormente, esta é a intensidade se o coeficiente de correlação for de 0,2 a 0,39.

Assim, embora exista ligação entre consórcio de exportação e aquisição de inovações tecnológicas, esta não tem grande intensidade. Entende-se então que o consórcio pode viabilizar as ações inovativas às empresas, mas não é o principal meio existente.

As evidências que existe associação entre consórcios de exportação e aquisição de inovações, mas que esta ligação é baixa, são também corroboradas ao verificar a estatística descritiva apresentada, onde 29,4% das empresas concorda que as inovações geradas pela empresa foram facilitadas com a participação no consórcio, no entanto 50% afirma que o esforço individual da firma foi o maior responsável pelas inovações adquiridas.

4.5 Validade das hipóteses

Após as análises advindas da estatística descritiva e correlação de Pearson, foram alimentadas as bases empíricas capazes de corroborar ou refutar as três hipóteses básicas balizadoras da pesquisa.

Na primeira hipótese temos que:

H.1: Empresas que integram algum consórcio de exportação têm performance exportadora satisfatória.

De acordo com esta hipótese, o trabalho em grupo, na forma de rede de cooperação faria com as empresas participantes tivessem bons níveis de desempenho econômico, estratégico e de satisfação, apresentando o aumento de lucros advindos da atividade internacional, do volume de vendas, rápido crescimento, melhoria da posição estratégica e competitividade mundial, além de cumprir com as expectativas dos gestores.

No entanto, os dados coletados e analisados por meio da estatística descritiva mostraram que participar do consórcio de exportação não necessariamente acarretará um desempenho satisfatório quanto às atividades internacionais. Ainda que 29,4% das empresas concordem em grande parte que a atuação no mercado internacional tornou-se mais fácil com

a participação no consórcio de exportação, o desempenho exportador está bastante distante do padrão satisfatório.

Comprovando a não existência de ligação entre consórcio de exportação e *performance* exportadora pelo coeficiente de correlação de Pearson, tem-se $p = 0,1$ que, por ser maior que 0,05 invalida a correlação.

A segunda hipótese da pesquisa supõe que:

H.2: Empresas que inovam têm performance exportadora satisfatória

Por este viés, empresas que adquirem inovação em seus produtos e/ou processos possuem bom desempenho nos mercados internacionais, já que estariam mais aptas à competição global.

A análise descritiva e do coeficiente de correlação de Pearson mostraram que essa relação nem sempre ocorre. Nota-se que muitas empresas da amostra realizam Inovação TPP e buscam adequação aos padrões internacionais, mas ainda assim não atingiram um desempenho satisfatório na atividade internacional.

Pela perspectiva da correlação de Pearson, também não há ligação entre aquisição de inovações tecnológicas e *performance* exportadora nas empresas da amostra, pois o “ p ” foi igual a 0,611; sendo portanto maior que aquele que indica a existência de correlação.

A terceira e última hipótese da pesquisa versa que:

H.3: O consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas.

Por este pensamento, participar da rede de cooperação teria associação com as ações inovativas na empresa, pois o consórcio proporcionaria maior acesso às inovações, tanto na questão prática quanto informativa. Um grande benefício do consórcio de exportação seria a redução de custos nas feiras internacionais, que é considerada uma maneira muito útil para verificar o padrão de inovação dos concorrentes mundiais.

A estatística descritiva mostrou que as empresas do consórcio acreditam que a participação na rede facilitou a aquisição de inovações, possivelmente devido as atribuições do consórcio, que organiza consultorias, facilita e organiza visitas às feiras internacionais. No entanto, se a empresa não buscasse a inovação de forma proativa, esta provavelmente não ocorreria.

Ratificando estas considerações, através da correlação de Pearson verificou-se que, por existir $p = 0,044$ e $r = 0,3471$ há relação entre as variáveis, mas a intensidade dela é baixa.

Assim sendo, tem-se:

H.1: Empresas que integram algum consórcio de exportação têm <i>performance</i> exportadora satisfatória . HIPÓTESE REFUTADA
H.2: Empresas que inovam têm <i>performance</i> exportadora satisfatória. HIPÓTESE REFUTADA
H.3: O consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas. HIPÓTESE CORROBORADA

Desta forma, o modelo conceitual de pesquisa foi concluído da seguinte forma:

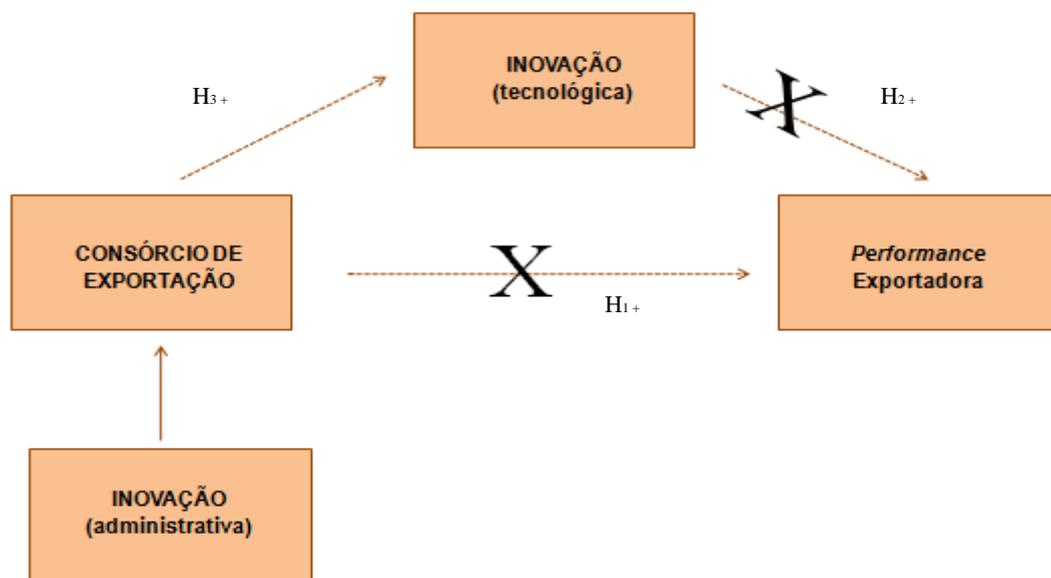


Figura 9 - Conclusão do modelo conceitual de pesquisa

Apenas as variáveis consórcio de exportação e inovação possuem relação, sendo esta positiva. Cumpre-se assim o objetivo geral da pesquisa, onde a proposta era *verificar qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na performance exportadora das empresas integrantes*, apresentando as características das firmas, descrevendo e analisando por meios estatísticos a atuação das empresas quanto a participação no consórcio de exportação, aquisição de inovações e a *performance* exportadora, além de verificar a relação entre estes três constructos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou verificar qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação os impactos na *performance* exportadora das empresas integrantes, apresentando o perfil de empresas de diferentes segmentos e componentes de diversos consórcios de exportação, descrevendo e analisando resultados coletados e verificando a relação entre consórcio de exportação, inovação e *performance* exportadora.

As empresas que fizeram parte da amostra estão localizadas principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, sendo o segmento de móveis, vinhos/espumantes e aeroespacial os que possuem maior representatividade. Algumas empresas ingressaram no consórcio de exportação desde a sua fundação, o que mostra o desejo pelo empreendedorismo internacional existente desde o primeiro momento.

Também, constatou-se que empresas já maduras quanto ao tempo de existência optaram pelo ingresso no consórcio de exportação, possivelmente visando aumentar o poder de barganha no mercado global e percebendo a tendência da formação de redes de cooperação, onde até mesmo empresas grandes e consolidadas no território internacional passam a constituir parcerias. Como lembra Porto (2006), os serviços oferecidos no consórcio de exportação convergem para a expansão conjunta de oportunidades aos seus membros no mercado internacional, seja pela inserção de empresas iniciantes ou pela consolidação de uma presença já conquistada.

A amostra da pesquisa é constituída principalmente por empresas de médio porte, que possuem de 100 a 400 funcionários e o maior destino das exportações é a América Latina, o que ratifica a tendência regiocêntrica apontada por Rocha *et al.* (2007), que observa que os brasileiros geralmente optam por realizar transações comerciais internacionais com mercados similares culturalmente.

Por meio da estatística descritiva, foi analisada a atuação das empresas acerca da participação no consórcio de exportação, aquisição de inovações e *performance* exportadora, descrevendo o comportamento das firmas em relação a cada constructo através da maior frequência percentual encontrada nas questões.

Com referência à participação no consórcio de exportação, destaca-se como a maior frequência percentual do bloco, com 52,9% a concordância em relação a redução dos custos nas feiras internacionais. A segunda maior representatividade de respostas, com 50%, foi que

o esforço individual é o maior responsável pela aquisição de inovações, e não a participação no consórcio.

Em relação à aquisição de inovações tecnológicas, 58,8% das empresas diz realizar inovações radicais e 52,9% realiza inovações incrementais (estas informações não fazem parte da mesma questão). Metade das empresas afirma que seus produtos estão nos padrões internacionais, sendo que 47,1% acreditam que as feiras internacionais são os locais ideais para verificar o nível destes padrões.

A *performance* exportadora tem sido um fator crítico para as empresas que desejam a consolidação no mercado internacional, já que a maioria das respostas revela grande distância entre a realidade da empresa e a *performance* satisfatória. Verificou-se baixo volume de vendas e crescimento lento no mercado internacional como questões de maior média no bloco.

Para avaliar a relação entre participação no consórcio de exportação e *performance* exportadora, recorreu-se ao uso do coeficiente de correlação de Pearson, sendo que nesta associação, onde $p = 0,1$; descarta-se a relação. Ainda que na estatística descritiva tenha sido verificado que 29,4% das empresas concordam em grande parte que a atuação no mercado internacional tornou-se mais fácil com a participação no consórcio de exportação, o desempenho exportador está bastante aquém do padrão satisfatório, sendo então possível verificar que no momento a integração na rede não está favorecendo o desempenho exportador.

Com o coeficiente de correlação de Pearson avaliou-se também se há influência entre aquisição de inovações e *performance* exportadora, pois a literatura usualmente relaciona estes dois fatores. Na análise estatística gerada, onde $p = 0,611$; descartou-se a existência de relação entre as variáveis.

Ainda que as empresas da amostra tenham apresentado bons resultados referentes a inovação, revelando que zelam por práticas inovativas, a *performance* exportadora é bastante baixa, provavelmente devido as questões que ainda assombram os gestores das empresas, relacionadas as dificuldades internas e externas à exportação já citada por Bischoff (2009) na matriz SWOT (*Strengths*-forças, *Weaknesses*-fraquezas, *Opportunities*-oportunidades e *Threats*-ameaças). Mesmo que algumas empresas já estejam preparadas para a competição internacional, estes entraves acabam se sobrepondo a *performance*.

Neste estudo, verificou-se também se existia ligação entre participação em consórcios de exportação e aquisição de inovações tecnológicas, novamente através da correlação de Pearson. Teve-se $p = 0,044$; significando então correlação entre consórcios de exportação e

aquisição de inovações. Contudo, o coeficiente de correlação resultante foi $r = 0,3471$; mostrando que a correlação entre as duas variáveis existe, no entanto é baixa.

Unindo este achado ao da estatística descritiva, é possível validar que os consórcios de exportação podem auxiliar na aquisição de inovações, porém, não são o único meio. De acordo com os resultados, as empresas do consórcio acreditam que a participação na rede facilitou a aquisição de inovações, mas a inovação não seria concretizada se a empresa não buscasse a inovação de forma proativa.

Com as análises realizadas, tornou-se possível apontar que a hipótese 1, que considerava que “*empresas que integram algum consórcio de exportação têm performance exportadora satisfatória*” foi refutada, bem como a hipótese 2 “*empresas que inovam tecnologicamente têm performance exportadora satisfatória*”. Apenas a hipótese 3, que defende que “*o consórcio de exportação, como inovação administrativa, viabiliza a aquisição de inovações tecnológicas às empresas*” foi corroborada.

As análises mostram que as potencialidades dos consórcios de exportação previstas na literatura não estão sendo utilizadas integralmente, acarretando assim a baixa *performance* exportadora nos eixos financeiro, econômico e satisfatório. Também, durante a fase da coleta de dados, constatou-se que a maioria dos consórcios começou com um número maior de integrantes que, ao passar do tempo abandonaram a participação, o que significa insatisfação quanto aos resultados provenientes da parceria.

Outro ponto percebido foi o baixo trabalho cooperativo entre as empresas, tais como projetos de colaboração e iniciativas conjuntas para obtenção de inovações, como parcerias com universidades, o que de forma contrária poderia favorecer o desempenho das empresas no exterior.

A intensificação da cooperação entre empresas do mesmo segmento em busca de um objetivo comum não é uma meta utópica, pois há o exemplo italiano de consórcios de exportação e demais redes de empresas, que através de esforços conjuntos atingem uma *performance* exportadora bastante satisfatória. De acordo com Minervini (2008), há na Itália cerca de 380 grupos de consórcio, cada um contendo em média 50 empresas, que são responsáveis por 12% da receita de exportação (no Brasil, este índice corresponde a 1,4%) e raramente desistem da parceria.

Percebendo a criação de redes de cooperação nos mais diversos contextos da sociedade como tendência do mundo atual, acredita-se que seja importante a realização de estudos futuros mais aprimorados que busquem compreender os motivos que fazem com que

os consórcios de exportação não rendam aquilo que poderiam, por meio de pesquisas que estendam-se aos níveis de cooperação, gestão e apoio dos órgãos de incentivo.

Tem-se como limitação da pesquisa o tamanho da amostra trabalhada, composta por 34 respondentes, o que impossibilitou a realização de outros tipos de análise, como a multivariada para determinar a dependência ou interdependência dentro da pesquisa.

De qualquer forma, acredita-se que a pesquisa realizada trouxe contribuições teóricas às ciências administrativas, já que existem lacunas no âmbito de consórcios de exportação, inovação e *performance* exportadora. Espera-se que as contribuições teóricas da pesquisa possam ser expandidas à prática nas empresas, de forma a colaborar com a gestão dos consórcios de exportação e possibilitando que possam ser visualizados os aspectos que carecem maior atenção para que os benefícios que são possíveis com a integração sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

AKHTER, S.H. **Global marketing: concepts, strategies, practice, text and reading.** Cincinnati: South Western, 1995.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento**, v.12, n.24, 2005.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organizations**, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS PESQUISAS INOVADORAS (ANPEI). **Guia prático de apoio à inovação.** Disponível em: < http://proinova.anpei.org.br/downloads/Guia_Inovacao_Empresas.pdf >. Acesso em: 10.dez. 2010.

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.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Móveis.** Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/>>. Acesso em: 05.jan.2011.

ARBIX, G. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. **XVII Fórum Nacional China e Índia** como desafio e exemplo e a reação do Brasil... para cima, Rio de Janeiro, 2005.

ARRUDA, G. L. R. C. **O design na indústria moveleira brasileira e seus aspectos sustentáveis:** estudo de caso no pólo moveleiro de Arapongas - PR. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2009.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**, Westburn Publishers Ltda, v. 1, p. 373-397, 2001.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. A. Internacionalização com foco na inovação tecnológica e seu impacto sobre as exportações das firmas brasileiras. **Revista DADOS**, 2005.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras:** estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2., 2010.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BINDER, M. P. **Análise da formação dos recursos organizacionais**: um estudo de caso. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/nf035.pdf>>. Acesso em: 03.jan.2011.

BISCHOFF, V.N. Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do setor moveleiro do Rio Grande do Sul no mercado internacional de móveis. In: **Anais do V Congresso Internacional de Pesquisa em Design**, Bauru, 2009.

BRANCO, P. L.; MACHADO, M. A. Consórcio de exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo FEDEREXPORT. **Revista de Práticas Administrativas**, v.3, n.1, 2004.

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

CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.2, n.1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CASTRO, A.E.M.P.; SOUZA, C.; PISCOPO, M.R.; JOÃO, B.N. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 37-56, jan./abr. 2008.

CAVALCANTI FILHO, P.F.M.B.; MOUTINHO, L.M.G. Cooperação Institucional como estratégia inovativa. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 475-507, set./dez. 2007.

CHESBROUGH, H.W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, spring, 2003.

CHURCHILL JR., G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COELHO, M.R.F.; BERGER, R. Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise segundo a visão desempenho. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.51-65, jan./jun. 2004.

DALMORO, M. **Internacionalização de empresas em redes horizontais**: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.3, 1991.

DE NEGRI, J.A.; FREITAS, F. **Inovação tecnológica, eficiência de escala e exportações brasileiras**. Brasília: Ipea, 2004.

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

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

EISENHARDT, K., Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v.14, 1989, p.57-74.

FARIAS, I.A.; ARAUJO, L.V.S.; PACHECO, H.F. *Estratégias internacionais e modos de entrada em mercados externos: os casos das churrascarias Porcão e Plataforma*. In: **Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.

FILIPESCU, D.A. **Innovation and internationalization. a focus on exporting firms**. Tese (Doutorado). Universitat Autònoma de Barcelona, 2007.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Manual de Oslo**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 05.jan. 2011.

FISCHER, B.B. Relação entre estratégia de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. In: **Anais do XXX Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.

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.

GARRIDO, I.L. **A relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. Tese (doutoramento). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GOMES, C.M. **Gestão de fontes externas de informação tecnológica e desempenho inovador na empresa**. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GOMES, C.M.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 1, p. 172-188, abr./jun. 2009.

GOMES, G.; MACHADO, D.P.N.M.; GIOTTO, O.T. Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do altec, simpoi e enanpad (2003-2007). In: **Anais do XXII SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, 2009.

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

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

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

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, 1990.

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.

KLEMENT, C.F.F.; YU, A.S.O. Inovação em serviços: análise multicasos em uma Organização. In: **Anais do V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, 2008.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.

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

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C. Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China. **Anais do 8º Colóquio de IFBAE**, grenoble, 18 et 19 mai, 2009.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G.C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

LIMA, G.B.; NEVES, M.F.; OLIVEIRA, L. Consórcio de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil. In: **Anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, "Equidade e Eficiência na**

Agricultura Brasileira”, Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 28 a 31 de julho de 2002.

LIMA, G.B. **Consórcios de exportação no Brasil**: um estudo de multi-casos. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

LIMA, M. Marketing internacional. In: VASCONCELLOS, M.A.S.; LIMA, M.; SILBER, S. (Org.) **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIRA, S. A. **Análise de correlação**: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil**. São Paulo: Nova Cultural, 1978.

LOPES, D.P.T.; BARBOSA, A.C.Q. **Inovação gerencial e organizacional no Brasil**: uma análise a partir da pesquisa de inovação tecnológica. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/.../D10A085.pdf>. Acesso em: 10.jan.2011.

LOVINS, A.; LOVINS, H.; HAWKEN, P. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix; Amana-Key, 2000.

MACHADO, M.A. **O envolvimento exportador e a performance exportadora**: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. Disponível em: <<http://www.unieducar.org.br.../O%20Envolvimento%20Exportador%20e%20a%20Performace%20>>. Acesso em: 15.dez.2010.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MAIS, I.; CARVALHO, L.C.; AMAL, M.; HOFFMANN, M.G. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar . 2010.

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

MARQUES, I. H. **Exportações realizadas por pequenas e médias empresas através de consórcios**: um estudo de multicasos. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.

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

_____. **O exportador**: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Makron, 2008.

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

MOTA, R. B. Decisões estratégicas de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. In: **Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.

MÜLLER NETO, H. F. **Inovação orientada para o mercado**: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MURTEIRA, B. J. F. **Análise exploratória de dados**: estatística descritiva. Lisboa: McGraw-Hill, 1993.

NATURA. **Plataforma Oscar Freire**. Disponível em: < <http://naturaoscarfreire.com/a/>>. Acesso em: 11.nov.2010.

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.

NEGRINI, F.; WITTMANN, M.L.; BATTISTELLA, L.F. Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p.127-144, mai./ago, 2007.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 1996.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NORILER, I. L. M.; ANDRADE, A. R. A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no CRIEM – Centro de Referência em Incubação e Empreendedorismo de Blumenau: a opinião das empresas incubadas. **Gestão & Regionalidade**, n. 64, mai./ago., 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos, 2004.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PENROSE, E. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1959.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo de vida do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, mai./ago. 2007.

PESSOTTI, H.R. **A evolução da indústria moveleira e a sua importância no crescimento da região norte do Espírito Santo**. Disponível em: <[http://www.maesthro.com.br/.../Artigo%2003%20-%20Artigo%20Revista%20Ensino%20&%20Ação%](http://www.maesthro.com.br/.../Artigo%2003%20-%20Artigo%20Revista%20Ensino%20&%20Ação%20)>. Acesso em: 06.jan. 2011.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO AEROESPACIAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP. São José dos Campos, 2007.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, E. C. Os consórcios de exportação como instrumentos facilitadores de estratégias cooperativas para micro, pequenas e médias empresas. **Revista de Práticas Administrativas**, v.2, n.6, 2006.

PRODUÇÃO MAIS LIMPA. **Guia da produção mais limpa**. Disponível em: <http://www.pmaisl.com.br/publicacoes/cartilha_sebrae.pdf>. Acesso em: 08.jan.2011.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESE, M. Política industrial e de C&T regional: sistemas de inovação regional? o caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves/RS. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v.6, n.6, 2000.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

SBRAGIA, R, KRUGLIANSKAS, I.; ANDREASSI, T. Os indicadores de P&D&E nas empresas mais e menos inovadoras. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, 1998.

SCHERER, F.L. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCHERER, F. L. ; GOMES, C. M. . Relações entre Perfil Empresarial, Estratégia e Performance em Mercados. In: XI SEMEAD, 2008, São Paulo. Anais do XI SEMEAD, 2008.

SEBRAE. **Pesquisa sobre exportação nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 22.jun.2009.

SEBRAE; GOMES, C.M. Relações entre perfil empresarial, estratégia e performance em mercados internacionais. In: **Anais do XXI SEMEAD**, São Paulo, 2008.

SCHILLING, L.F. **Aprendizagem e internacionalização em pequenas e médias empresas: um estudo sobre empresas moveleiras**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILBER, S.D. Teorias do comércio internacional. In: VASCONCELLOS, M.A.S.; LIMA, M.; SILBER, S. (Orgs.) *Gestão de negócios internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILIPRANDI, E. M. **Modelo de relacionamento e avaliação do processo de inovação na indústria de softwares**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, J.T.; PIMENTA, R.B.; LIMA, I. A.; REIS, D.R. Consórcio de exportação como ferramenta estratégica de inovação para um arranjo produtivo local: o caso CONEX. In: **Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, 2005.

SONAGLIO, C.M. **A inovação tecnológica em arranjos produtivos locais: a indústria de móveis retilíneos residenciais de Bento Gonçalves (RS)**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **RAI- Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 118-147, jul./set. 2010,

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1994.

THOMÉ, R.B.M.; HECXEL, A. E.; MILAN, G. S.; DE TON, D. Estrutura e posicionamentos estratégicos na indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul. In: **Anais do IV Encontro de Estudos de Estratégia**, 2009, Recife.

TREVISAN, L. Internacionalização de empresas brasileiras: uma aplicação do “Modelo de Uppsala”. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 4, n. 2, p. 163, abr./jun. 2008.

ULIANA, L.R. **Diagnóstico para a geração de resíduos na produção de móveis: subsídios para a gestão empresarial**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

VALENÇA, A.C.V.; PAMPLONA, L.M.P.; SOUTO, S.W. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, 2002.

VASCONCELLOS, M.A. Introdução. In: BARBIERI, José Carlos et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. São Paulo: FGV Editora, 2004.

VERSCHOORE, J.R.S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERNON, R. The product lyfe cicle and international trade. **Quarterly Journal of Economics**, 1966.

WELGACZ, H.T.; SOUZA, A.; DEL CORSO, J.A.; DUCLÓS, L. C. Custos ocultos nas operações de exportações brasileiras de carne. **Custos e @gronegocio on line**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2009.

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.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Caro (a) Respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica, e objetiva-se verificar se a participação em redes de empresas afeta a aquisição de inovações tecnológicas e o desempenho exportador das empresas. Agradecemos a sua colaboração e pedimos que, caso ocorram dúvidas quanto ao questionário, estas sejam enviadas aos e-mails dos contatos abaixo:

Aletéia Carpes – Mestranda em Administração – UFSM
e-mail: alecarpes.adm@hotmail.com

Dra. Flavia Scherer – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas – UFSM
e-mail: fscherer@smail.ufsm.br

Bloco 1- Dados da Empresa

1. Nome da empresa (opcional) _____

2. Cidade: _____

3. Principais produtos exportados: _____

4. Número de funcionários: _____

5. Tempo de existência: _____

6. Há quanto tempo pertence ao Consórcio de Exportação: _____

7.A empresa exporta para os seguintes países: _____

Nas questões abaixo, deverá ser marcado com X o número que apresenta maior relação com a resposta, observando que a numeração corresponde ao grau de



Bloco 2- Consórcio de Exportação							
1. Há significativa cooperação entre os integrantes do Consórcio de Exportação	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
2. A cooperação dos integrantes do Consórcio de Exportação vai muito além da participação em feiras internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
3. As empresas integrantes do Consórcio de Exportação compartilharam grande quantidade de interesses comuns no mercado externo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
4. Há muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5. Existe competição no mercado externo entre as próprias empresas integrantes do Consórcio de Exportação	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
6. Integrar o Consórcio de Exportação possibilitou a efetivação de contratos internacionais para a empresa.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
7. Com o ingresso no Consórcio de Exportação a empresa alcançou novos mercados no exterior.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
8. Pertencer o Consórcio de Exportação auxiliou na redução dos custos em feiras internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
9. As empresas integrantes do Consórcio de Exportação compartilham seus conhecimentos, havendo auxílio mútuo no grupo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
10. Há iniciativas conjuntas entre os integrantes do Consórcio de Exportação para a obtenção de inovação para as empresas participantes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
11. A atuação no mercado internacional tornou-se mais fácil a partir da participação no Consórcio de Exportação.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
12. A participação no Consórcio de Exportação possibilitou a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente melhorada.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
13. A participação no Consórcio de Exportação possibilitou a criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
14. O esforço individual da empresa foi o maior responsável pelas inovações adquiridas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
15. As inovações geradas pela empresa foram facilitadas pela participação no Consórcio de Exportação.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

Bloco 3- Inovação

1. A empresa produziu muitas inovações em produtos nos últimos três anos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
2. Os produtos fabricados pela empresa já se encontram nos padrões internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
3. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais dos produtos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
4. A empresa procura se adequar aos padrões internacionais de maquinaria.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
5. As feiras internacionais são uma boa oportunidade para verificar se os produtos da empresa estão em conformidade com o mercado internacional.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
6. Um bom caminho para a aquisição de inovação para as empresas é participar de feiras internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
7. A empresa moldou-se, nos últimos três anos, às questões ecológicas de obtenção de matéria-prima.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
8. Nossos equipamentos estão dentro do padrão das empresas concorrentes internacionais.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
9. Nos últimos três anos, a empresa usufruiu dos benefícios de alguma pesquisa científica.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
10. Nos últimos três anos, a empresa teve significativas mudanças técnicas no processo de fabricação.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
11. A empresa realiza ajustes/melhorias em produtos já existentes.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
12. A empresa cria novos produtos.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

Bloco 4- Performance Exportadora

1. Este empreendimento exportador:							
1.1. Tem sido muito lucrativo.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.2. Tem gerado alto volume de vendas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.3. Tem atingido rápido crescimento.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.4. Tem melhorado nossa competitividade mundial.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.5. Tem fortalecido nossa posição estratégica.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.6. Tem aumentado significativamente nossa participação no mercado global.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.7. A <i>performance</i> deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1.8. Este empreendimento exportador tem	Discordo	1	2	3	4	5	Concordo

tido muito bem sucedido.	totalmente						Totalmente
1.9. Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

--