

Eixo temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO BRASILEIROS

EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF BRAZILIAN EXPORT CONSORTIUM

Aletéia de Moura Carpes, Flavia Luciane Scherer, Thiago Antonio Beuron e Giselle de Moura Carpes

RESUMO

Este estudo objetiva analisar a eficiência dos consórcios de exportação do Brasil quanto à cooperação dos membros e aquisição de inovações, além da eficácia, medida pelo desempenho nas exportações. Por meio de pesquisa *survey* realizada com empresas de diferentes consórcios e setores, foi utilizada a estatística descritiva para verificar as ações desempenhadas (eficiência) pelas firmas e o coeficiente de Correlação de Pearson e a escala *EXPERF* (ZOU, TAYLOR e OSLAND, 1998) para observar os resultados (eficácia) na aquisição de inovações e desempenho exportador. Os dados apontam que há poucas atividades integrativas e, embora grande parte das organizações esteja em consonância nos padrões internacionais de inovação – ou em busca de, isto é fruto do esforço empresarial individual. Em consonância, constatou-se baixo desempenho exportador, que pode ser reflexo da forma com que estão sendo executadas as ações nos consórcios.

Palavras-chave: Consórcios de Exportação. Inovação. Desempenho Exportador. Eficiência. Eficácia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency of export consortia in Brazil on the cooperation of the members and the acquisition of innovations, in addition to efficacy, as measured by export performance. Through survey research conducted with companies from different sectors and consortia, we used descriptive statistics to check the actions performed (efficiency) by firms, and the Pearson's correlation coefficient and the scale *EXPERF* (ZOU, TAYLOR and OSLAND, 1998) to observe the results (effectiveness) in the acquisition of innovation and export performance. The data indicate that there are few integrative activities, and while most organizations are in agreement on international standards of innovation - or looking for, this is the result of individual entrepreneurial endeavor. Correspondingly, we observed limited export performance, which may reflect the way that actions are being implemented in the consortium.

Keywords: Export Consortium. Innovation. Export Performance. Efficiency. Effectiveness.

INTRODUÇÃO

As firmas que optam pela internacionalização buscam encontrar a variedade de benefícios advindos da atividade com o exterior, relacionadas ao satisfatório desempenho exportador, que é caracterizado pelos resultados da atuação no mercado internacional. De acordo com Machado (2005), muitos estudos apontam o fato de que o desempenho obtido na atividade de exportação é fator condicionante para o envolvimento exportador da empresa.

Diante da complexidade que envolve o comércio internacional, é 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.

Os consórcios de exportação funcionariam como estratégias à internacionalização e possibilitariam a eficiência e eficácia para as atividades internacionais das empresas integrantes, sendo que a eficiência estaria relacionada à condução para atingir determinado objetivo e a eficácia referente ao alcance deste objetivo da melhor maneira possível. Nesta via, um consócio que estimula e gerencia a união das sinergias de cada membro seria eficiente, além de eficaz quando os resultados gerados correspondem às expectativas de retorno.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem perante a globalização, as MPMEs vislumbram 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.

A seguir, será exibida a revisão da literatura que dará suporte ao estudo, procedida da apresentação dos dados referentes ao nível de cooperação (coerência) entre as empresas do consórcio e das atividades como ato de inovação para melhoria dos processos empresariais. Ainda, por meio da relação entre as atividades do consórcio e o panorama das inovações das empresas, e do desempenho exportador, são expostos os resultados da atividade internacional.

O confronto entre os dados teóricos e empíricos possibilitou a análise da eficiência e eficácia de consórcios vigentes, já que a cooperação é o principal alicerce em um consórcio de exportação e todas as empresas que integram consórcios estimam o desempenho satisfatório proveniente da ação internacional.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

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 Kuzaqui (1999), para atuar no mercado internacional é necessário conhecer as principais características dos mercados por meio de estudos e planejamento.

Kuzaqui 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 e CAVALCANTI, 2005 p. 47).

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 micro, 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).

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. Estas atividades são realizadas por meio da cooperação das empresas, que destinam mensalmente determinada quantia para os custos e também recebem auxílio financeiro dos órgãos de apoio, como a Agência de Promoção às Exportações e Investimentos – APEX.

A cooperação os membros de um consórcio permite acumular objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos (PEREIRA, 2005), sendo importante haver noção de solidariedade irrestrita entre os integrantes, estabelecida pelo desprendimento de interesses individuais, na união de todos sob uma mesma liderança numa ação sincronizada (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2002). De acordo com Pereira (2005), a cooperação contrapõe-se às forças de desintegração no consórcio, pois ainda que a primeira vista o fato de sua formação pareça ser a solução de todos os entraves na internacionalização, é importante reconhecer que muitas iniciativas de cooperação empresarial não atingem plenamente seus objetivos, fazendo com que empresas participantes saiam da rede ou que a rede seja encerrada (PEREIRA *et al.* 2010).

Casarotto Filho e Pires (2001) mencionam que o insucesso das redes de cooperação brasileiras ocorre porque não há no Brasil o mesmo espírito cooperador e a mesma cultura que se tem na Itália, país tido como exemplo na concretização de consórcios. Como lembram Machado e Branco (2004), os consórcios de exportação da Itália apresentam a expressão mais completa de cooperação, em que as empresas têm relações cada vez mais estreitas e distantes do individualismo.

A partir destes apontamentos, tem-se que a eficiência no desenvolvimento dos consórcios de exportação estaria relacionada à união das sinergias das empresas integrantes visando à obtenção do poder de barganha à internacionalização, compartilhamento de informações e inovação em produtos e processos. Neste caminho, a eficácia do consórcio de exportação poderia ser verificada a partir da relação entre consórcio e aquisição de inovação,

além dos resultados positivos do desempenho exportador, vinculado às dimensões: *performance* financeira, *performance* estratégica e satisfação geral das transações internacionais.

3 AQUISIÇÃO DE INOVAÇÕES NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

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).

Como os mercados internacionais têm 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 seu desempenho 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 forma sucinta, os autores definem que “inovar” significa fazer algo novo, alterar. A intensidade desta alteração classifica-a como incremental ou radical, sendo esta referente a uma mudança de grande impacto ou criação de novo produto ou processo, e aquela relacionada a um pequeno grau de novidade.

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 às transformações mundiais. As inovações radicais são as que apresentam impacto na economia, contudo, apresentam maior grau de dificuldade para seu desenvolvimento.

Vasconcellos (2004) defende que muitas inovações tecnológicas advêm de inovações administrativas ocorridas prévia ou simultaneamente. Nesta via, a inovação administrativa, obtida pela “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” (OCDE, 2005, p. 61) teriam importante papel à obtenção de inovações tecnológicas em produtos ou processos oferecidos.

O apontamento vai ao encontro de uma das motivações à formação dos consórcios de exportação, já 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, principalmente quando se tratam de micro, pequenas e médias empresas. Este entrave instigaria a inovação administrativa na forma de consórcios de exportação que, como lembra Marques (2002), 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.

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).

De acordo com Casarotto e Pires (2001), a nova estrutura formulada ocorre porque o acompanhamento e a análise das tendências mundiais são muito complexas e dispendiosas para serem realizadas 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. Neste passo, a combinação de recursos necessários à inovação é um benefício apropriado pelas empresas participantes e difícil de ser atingido para as empresas externas a ela (VERSCHOORE 2006).

De acordo com a Apex, foi com a formação do consórcio de exportação que empresários pertencentes ao setor moveleiro 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). Também, seria via consórcio de exportação que empresas do setor bovino inseriram inovações em processo na comercialização de sêmens bovinos, por meio de uma técnica considerada inovadora e pouco dominada no mundo, onde são separados os sêmens que resultarão em machos ou fêmeas, possibilitando que o comprador escolha de acordo com sua conveniência (APEX-BRASIL, 2006).

A eficácia do consórcio de exportação estaria vinculada a adequação internacional dos produtos ou processos por meio das atividades conjuntas entre as empresas integrantes, tais como o compartilhamento de informações e participação em feiras internacionais. Estas considerações indicam que o consórcio de exportação pode ser considerado uma ferramenta estratégica para obtenção de inovações, que se trata de um fator condicionante para que as empresas alcancem resultados positivos na exportação.

4 DESEMPENHO EXPORTADO

Atualmente, verifica-se uma tendência nas pesquisas em relacionar o desempenho das empresas às suas características empreendedoras: pro atividade, inovação e inserção numa rede de relacionamentos (MAIS *et al.*, 2010). A condução das atividades de forma otimizada, possibilitando o compartilhamento de informações e a união de sinergias na aquisição de inovações seria refletida no desempenho positivo das exportações.

Garrido (2009) diz que o volume de estudos contemplando a observação do desempenho no ambiente internacional tem crescido nos últimos anos, entretanto, o tema carrega certas controvérsias quanto a sua mensuração.

À dificuldade na mensuração do desempenho soma-se ainda, conforme lembram Katsikeas, Piercy e Loannidis (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 à atividade, enquanto o modo subjetivo é referente àquilo que os gestores questionados têm como padrão para indicadores de desempenho.

Há vários tipos de indicadores de desempenho e desta forma uma mesma empresa, quando estudada com diferentes vieses, pode apresentar desempenho exportador satisfatório à luz de um indicador e insatisfatório em outro, assim, Neely, Gregory e Platts (1995) consideram que “a mensuração do desempenho é um tópico frequentemente discutido, mas raramente definido”.

Ainda, outra problemática encontrada na mensuração do desempenho é abordada por Katsikeas, Piercy e Loannidis (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, Taylor e Osland (1998) recordam ainda que os estudos acerca do desempenho eram realizados observando a realidade de apenas um país, sem que fosse analisado o contexto dos demais, dificultando sua replicação.

Por observarem as dificuldades de uma escala que pudesse ser aplicável em diferentes contextos e que contemplassem de forma satisfatória os indicadores de desempenho (objetivos e subjetivos), os autores criaram a escala *EXPERF* (*EXPERF SCALE*), pela mensura-se a *performance* exportadora (desempenho exportador) por meio de indicadores dos aspectos financeiros, estratégicos e de satisfação.

5 MÉTODO

A pesquisa propôs-se a verificar a eficiência e a eficácia nos consórcios de exportação do Brasil, e está fundamentada sob três constructos: consórcio de exportação, inovação tecnológica e desempenho exportador. Para o estudo, a cooperação (coerência) entre as empresas pertencentes ao consórcio e está relacionada com a eficiência, e impulsionaria as inovações (em produto e processo) adquiridas com a integração dos membros, bem como o desempenho exportador, que representam a eficácia dos consórcios. O Modelo Conceitual de Pesquisa, simbolizado na Figura 1 sintetiza este raciocínio, apresentando também as variáveis consideradas em cada constructo e os autores que guiaram os instrumentos na coleta de dados.

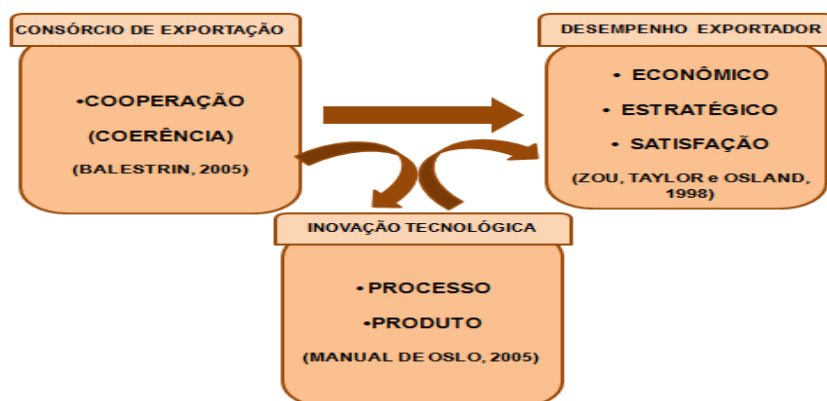


Figura 1- Modelo conceitual de pesquisa
Fonte: Zou, Taylor e Osland, 1998; Balestrin, 2005; Manual de Oslo, 2005

O estudo foi composto por uma pesquisa de abordagem quantitativa, em que o método envolve representações numéricas (GONÇALVES; MEIRELLES 2004). Tem-se um trabalho de natureza descritiva, verificando estatisticamente as questões correspondentes aos consórcios de exportação, inovação tecnológica e desempenho exportador.

Utilizou-se o delineamento *survey* de pesquisa para verificar as ações dos respondentes, empregando-se a avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra (BAKER, 2001). O questionário da pesquisa foi validado por especialistas da área acadêmica e empresarial, e composto por questões com escalas *Likert*, tendo-se como base aspectos mensuráveis referentes ao consórcio de exportação; inovação e desempenho exportador.

Para o estudo, a eficiência estaria relacionada à condução adequada das habilidades geradas com a formação de uma rede de cooperação, ou seja, a união das sinergias que possibilita maior poder de barganha ao mercado internacional. A eficiência, relacionada a resultados que atendam às expectativas, poderia ser diagnosticada ao verificar a relação das atividades do consórcio e a aquisição das inovações, e também no desempenho exportador das empresas que integram consórcios.

As empresas respondentes pertencem aos seguintes segmentos: aeroespacial (4 empresas), aviário (2 empresas), carne bovina (1 empresa), doces (2 empresas), equipamentos

odontológicos (2 empresas), genética bovina (3 empresas), móveis (10 empresas), plantas (1 empresa), plásticos (3 empresas) e vinhos/espumantes (6 empresas), perfazendo uma amostra de 34 firmas estudadas, que foram analisadas por meio da estatística descritiva, como será apresentado à seguir.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De forma a descrever e analisar a atuação das empresas quanto à atuação nos consórcios de exportação, aquisição de inovações e desempenho exportador, os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, baseando-se na frequência percentual e média, e do coeficiente de Correlação de Pearson para verificar a associação entre as atividades do consórcio e a aquisição de inovações.

As alternativas das questões do questionário de pesquisa 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 constructo, referentes a consórcio de exportação, inovação e desempenho exportador serão apresentadas abaixo.

6.1 Consórcio de exportação

A análise deste constructo foi por meio da ótica do consórcio de exportação como rede de cooperação (BALESTRIN, 2005), onde objetivou-se verificar o nível de cooperação (coerência) entre as empresas do consórcio, considerando a rede como ato de inovação para melhoria dos processos empresariais:

- 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.

A eficiência poderia ser verificada quando os respondentes concordam (totalmente ou em grande parte) com as afirmações positivas referentes ao trabalho cooperativo no consórcio, sendo que as maiores médias indicariam os fatos que predominam nesta questão e discordam (totalmente ou em grande parte) das afirmações que envolvem a individualismo dentro do grupo.

A representatividade quanto à anuência das empresas nos pontos apresentados pode ser observada verificando a maior média obtida. Os resultados estão representados no Quadro 1:

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	FREQUENCIA PERCENTUAL					MÉDIA
	1	2	3	4	5	
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

Quadro 1: Cooperação nos consórcios de exportação

Fonte: elaborado pelos autores

Ainda que a teoria referente aos consórcios de exportação tenha como base sustentadora a formação de uma rede de cooperação empresarial para a eficiência na busca de vantagens competitivas ao mercado internacional, os resultados não apontam para uma significativa diferenciação neste alvo.

A maior concordância em torno dos consórcios de exportação foi quanto a sua viabilização para a participação nas feiras internacionais, consideradas a melhor via para realizar contatos com possíveis compradores e conhecer os produtos que as empresas concorrentes do mundo oferecem aos clientes. Grande parte da amostra (52,9%) consente que pertencer ao consórcio de exportação auxiliou na redução dos custos nas feiras internacionais, que envolvem grande quantia financeira (passagens, estadias, pagamento de *stands* para exposição) e acabam se tornando uma oportunidade distante para as empresas que possuem poucos recursos e atuam sozinhas no mercado internacional.

Assim, observando as respostas, tem-se que a ênfase da ação sinérgica dos consórcios estaria em torno dos eventos internacionais, deixando em segundo plano as inovações para a obtenção de melhores práticas empresariais e a formação do poder de barganha que possibilite as inovações tecnológicas. Neste passo, metade das empresas concordou que foi o esforço individual que possibilitou a aquisição das inovações nos produtos e processos oferecidos, sendo esta a segunda maior média das questões que envolvem a eficiência nas atividades do consórcio.

6.2 Inovação

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).

Primeiramente foi elaborado o panorama das inovações nas empresas pertencentes aos consórcios (ver Quadro 2), possibilitado pela estatística descritiva, seguindo a mesma lógica de análise exposta na parte referente às atividades no consórcio de exportação.

INOVAÇÃO	FREQUENCIA PERCENTUAL					MÉDIA
	1	2	3	4	5	
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

Quadro 2: Panorama das inovações nas empresas do consórcio.

Fonte: elaborado pelos autores.

O panorama referente a inovação nas empresas estudadas é satisfatório. Como o mercado internacional é considerado exigente, a metade dos respondentes busca se adequar aos padrões internacionais de produto, o que corresponde a maior média do bloco de questões.

Outro ponto a ser destacado é o fato que mais da metade das empresas cria novos produtos, gerando assim uma inovação radical, que como já exposto é uma ação que envolve grande investimento de recursos, riscos, incertezas, porém tem elevado impacto positivo na economia.

No intuito de verificar a associação entre as atividades nos consórcios com o panorama das inovações nas empresas para a análise da eficácia foi realizada a correlação entre os constructos consórcios de exportação e inovação, utilizando como apoio o *software* SPSS17 para verificar o coeficiente de Correlação de Pearson.

Murteira (1993) aponta que a 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 (2003) lembram ainda que deve existir uma amostra mínima de 30 (para $p < 0,05$) ou 40 (para $p = 0,10$) quando se deseja calcular este coeficiente. Como foi trabalhada com uma amostra de 34 empresas, esta análise foi viável, e o resultado é apresentado no Quadro 3.

	Consórcios de Exportação	Inovação
Consórcios de exportação	1,0000	0,3471
	p= ---	p=,044

Quadro 3: Correlação entre Consórcios de Exportação e Inovação
Fonte:elaborado pelos autores

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, o que é corroborado ao verificar os dados da estatística descritiva apresentados nos constructos consórcios de exportação e inovação, onde as empresas concordam que as inovações geradas pela empresa foram facilitadas com a participação no consórcio, no entanto afirmam que foi o esforço individual o maior responsável pelas inovações adquiridas.

6.3 Desempenho exportador

O constructo referente a desempenho exportador visou buscar as constatações dos gestores a respeito do desempenho da atuação das respectivas empresas no mercado internacional, o que possibilitou verificar aspectos referentes a eficácia dos consórcios nesta questão.

Resultados positivos quanto ao desempenho estariam associados com a concordância nas afirmações apresentadas. No entanto, de forma contrária, chamou atenção o número de discordâncias, mostrando insatisfação quanto ao desempenho exportador, podendo ser percebido no Quadro 4.

DESEMPENHO EXPORTADOR	FREQUENCIA PERCENTUAL					MÉDIA
	1	2	3	4	5	
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

Quadro 4: Desempenho exportador das empresas

Fonte: elaborado pelos autores.

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, o desempenho exportador ainda é insatisfatório.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar a eficiência e a eficácia dos consórcios de exportação brasileiros quanto as atividades cooperativas, aquisição de inovação e desempenho exportador. Para atingir esse objetivo, os dados coletados foram avaliados por meio da estatística descritiva e do coeficiente de Correlação de Pearson.

Com referência à participação no consórcio de exportação, destaca-se como a maior frequência percentual do bloco, com 52,9% a concordância em relação à 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% diz realizar inovações radicais e metade das empresas afirma que seus produtos estão nos padrões internacionais. O panorama das inovações nas firmas estudadas é satisfatório, porém o coeficiente de Correlação de Pearson indica que é baixa a associação entre as atividades cooperativas nos consórcios e a aquisição de inovações, corroborando o que foi apontado com a estatística

descritiva do constructo consórcios de exportação, referente ao empenho individual como principal elemento para agregar inovações.

O desempenho exportador 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 expectativa de retorno. Verificou-se o baixo volume de vendas e o crescimento lento no mercado internacional como aspectos vivenciados pela maior parte das empresas.

É válido observar que mesmo que o panorama das inovações seja positivo, o desempenho das exportações dos produtos não é correspondente, provavelmente devido as questões que ainda assombram os gestores das empresas, relacionadas às dificuldades internas e externas à exportação, como mão de obra qualificada, integração dos setores, burocracia inerente ao mercado exterior e questões burocráticas. Neste pensamento, mesmo que algumas empresas já estejam preparadas para a competição internacional, estes entraves acabam se sobrepondo ao desempenho exportador.

As análises mostram que as potencialidades dos consórcios de exportação previstas na literatura não estão sendo utilizadas de forma eficiente, acarretando assim a ineficácia da aquisição de inovações aproveitando o poder de barganha gerado pelo consórcio, além do baixo desempenho exportador nos eixos financeiro, econômico e satisfatório.

Acrescenta-se que durante a fase da coleta dos dados da pesquisa, ao elencar consórcios de exportação e entrar em contato com os respectivos gestores, constatou-se que é grande o número de empresas que abandonam a participação no consórcio, além de consórcios que são dissolvidos, o que pode ter relação com a insatisfação quanto aos resultados provenientes da parceria.

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 um desempenho exportador bastante satisfatório. 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.

Acredita-se que uma das grandes limitações dos consórcios brasileiros é o fato das empresas ingressarem nas redes motivadas pelos benefícios de curto prazo, que estão vinculados às atividades comerciais. Como exposto anteriormente, as potencialidades dos consórcios acabam sendo reduzidas às feiras internacionais.

As feiras internacionais possibilitam a exposição do produto, realização de vendas e conhecimento do que é oferecido pelos concorrentes no nível mundial, no entanto são necessárias ações integrativas que viabilizem a transformação do conhecimento tácito em explícito, possibilitando a aprendizagem como estratégia de longo prazo e duradoura. Nesta linha, seria benéfico que as empresas se mobilizassem em ações que possibilitem a troca de informações, experiências, melhoria de processos e produtos como trabalho conjunto, busca de novos integrantes que possam agregar conhecimentos e realização de parcerias do consórcio com institutos de pesquisa e universidades.

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 se estendam aos níveis de cooperação, gestão e apoio dos órgãos de incentivo.

Acredita-se que a pesquisa realizada trouxe contribuições teóricas às ciências administrativas, já que existem lacunas no âmbito de consórcios de exportação, inovação e desempenho exportador. 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 BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

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.

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

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.

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.

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

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

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.

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.

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

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.

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 e 19 mai, 2009.

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.

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.

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.

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%20Performance%20>>. Acesso em: 15.dez.2010.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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