

**PERFORMANCE EXPORTADORA EM MPEs: OS CONSÓRCIOS DE  
EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EFICAZ?  
EXPORT PERFORMANCE IN MSEs: THE EXPORT CONSORTIA  
AS EFFECTIVE STRATEGY?**

Aletéia Carpes

Universidade Federal de Santa Maria

[alecarpes.adm@hotmail.com](mailto:alecarpes.adm@hotmail.com)

Flavia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria

[flaviascherer@globo.com](mailto:flaviascherer@globo.com)

Bruno de Moura Carvalho

Escola de Especialistas de Aeronáutica

[mc.brunocarv@pop.com.br](mailto:mc.brunocarv@pop.com.br)

Maríndia Brachak dos Santos

Universidade Federal de Santa Maria

[marindiabrachak@gmail.com](mailto:marindiabrachak@gmail.com)

### Resumo

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). O presente estudo tem como objetivo verificar a utilização dos consórcios de exportação como estratégia eficaz na *performance* exportadora das empresas brasileiras, de forma a corroborar ou refutar a hipótese balizadora da pesquisa: “empresas que integram algum consórcio de exportação têm *performance* exportadora satisfatória”. Para esta verificação, foi feito uso da análise do coeficiente de Correlação de Pearson e da estatística descritiva, que indicaram a falta de correlação entre a participação no consórcio de exportação e a *performance* exportadora, de forma a refutar a hipótese da pesquisa. Dentre outros resultados, chama-se atenção à baixa exploração dos possíveis benefícios da rede e destaca-se que há poucas iniciativas conjuntas de cooperação, sendo os consórcios utilizados principalmente para a redução de custos em feiras internacionais.

**Palavras-chave:** Performance exportadora; Consórcios de exportação; Estratégia.

### Abstract

In a scenario where even large companies conduct mergers and acquisitions in order to strengthen themselves in the face of globalization, the MSEs are seeing in export consortia also a means to become stronger and better meet the global demand (MARQUES, 2002). The present study aims to investigate the use of export consortia as an effective strategy in export performance of Brazilian companies in order to corroborate or refute the basic hypothesis of the research "companies that integrate some export consortium have satisfactory export performance?" For this check, the analysis was done using the Pearson correlation coefficient and descriptive statistics, which indicated a lack of correlation between participation in the consortium of export and export performance, to disprove the hypothesis of the research. Among other results, attention is drawn to the low exploitation of the potential benefits of the network and highlights that there are few joint cooperation initiatives, consortia being used primarily to reduce costs in international fairs.

**Keywords:** Performance exporter; Export consortia; Strategy.

## 1. Introdução

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).

As empresas que ingressam no comércio internacional 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.

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.

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 (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 e pequenas empresas - MPEs encontram nos consórcios de exportação um meio para também se fortalecerem e melhor atenderem a demanda mundial (MARQUES, 2002).

Ao encontro deste contexto, a literatura aponta que a formação de redes de cooperação é a tendência do mundo contemporâneo para o alcance do desempenho organizacional satisfatório e até mesmo questão de sobrevivência, tanto em nível doméstico como mundial (CASTELLS, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1995; FRIEDMAN, 2005). Como lembra Pereira (2005), o paradigma vigente chega a declarar que a formação de redes de cooperação, seria a melhor (“única”) maneira de as organizações obterem vantagens competitivas.

Visando a tendência de formação de redes e partindo do ponto de vista apresentado pela literatura, de que esta ação trata-se de uma estratégia eficiente e eficaz, questiona-se se no Brasil os consórcios estão sendo utilizados como uma ferramenta estratégica para um desempenho satisfatório no exterior. Nesta via, o presente artigo propõe-se a investigar no contexto brasileiro a correlação entre as atividades do consórcio e a *performance* exportadora a partir de levantamentos realizados com empresas de diferentes consórcios e setores da economia. A seguir, será apresentada a revisão da literatura sobre o tema, seguido do método utilizado, da apresentação e discussão dos resultados e das considerações finais.

## 2. Fundamentação teórica

Nesta seção serão abordados os pressupostos teóricos que balizaram a realização do presente estudo. Desta forma, esta seção encontra-se dividido em dois tópicos, composto pelos eixos temáticos da pesquisa consórcios de exportação à internacionalização das empresas e *performance* exportadora.

### 2.1. Consórcios de exportação à internacionalização das empresas

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).

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 ótica, 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”.

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.

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 d 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”.

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).

Neste caminho, este estudo propôs-se a verificar empiricamente se os consórcios de exportação brasileiros estão funcionando como um mecanismo eficaz na inserção dos produtos no ambiente internacional, verificado por meio da *performance* exportadora.

## 2.2 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, 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 outro 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 1 apresenta alguns exemplos de medidas de *performance* apresentadas por diferentes autores.

**Quadro 1:** Comparação das formas de mensuração de *performance* exportadora

AUTORES	MEDIDA DE PERFORMANCE	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
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

Fonte: Garrido (2007, p.60)

Como foi 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, Taylor e Osland (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, sendo:

Quadro 2: Modelo EXPERF

DIMENSÕES DA PERFORMANCE EXPORTADORA	INDICADORES
<i>Performance</i> financeira	Nossos empreendimentos voltados à exportação: São muito lucrativos. Geram altos volumes de vendas. Alcançaram um rápido crescimento.
<i>Performance</i> econômica	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.

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 correlação entre a participação em consórcio de exportação e a *performance* exportadora, sendo elaborada hipótese fundamentada no estudo:

H<sub>1+</sub>: Empresas que integram algum consórcio de exportação têm *performance* exportadora satisfatória.

A seguir, será apresentado o método utilizado para falsear a hipótese apresentada, de forma a corroborar ou refutar a eficácia dos consórcios de exportação no desempenho internacional das empresas integrantes.

### 3. Metodologia adotada

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 método *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

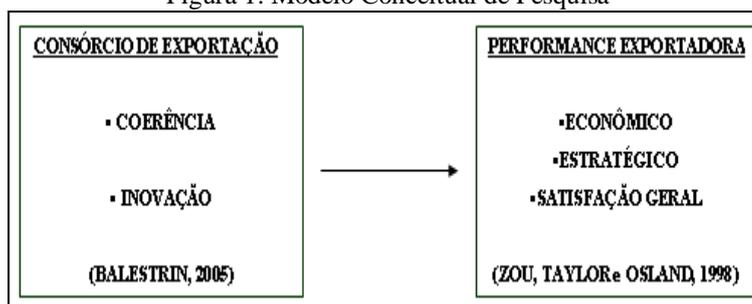
significativo de respondentes, e deve ser trabalhado com elementos com características similares.

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 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.

A pesquisa propôs-se a verificar qual é a relação dos consórcios de exportação com a *performance* exportadora das empresas integrantes, sendo elaborado o Modelo Conceitual de Pesquisa:

Figura 1: Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

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.

A participação em algum consórcio de exportação influenciaria positivamente 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).

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 os pesquisadores 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.

Foram recebidos 34 questionários respondidos e, após a operacionalização das análises, foi retomada a hipótese para que esta pudesse ser corroborada ou refutada, 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 por meio dos consórcios de exportação.

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados

Para a 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 (CE) e *performance* exportadora (PE), tem-se:

**Quadro3:** Correlação entre Consórcio de Exportação e *Performance* Exportadora

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

De acordo com a 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.

Para ratificar a conclusão, foram observados os dados da estatística descritiva para que estes pudessem indicar os aspectos que levaram ao coeficiente obtido.

O número 5 indica total concordância com as afirmações e quanto mais afastadas deste indicador, maior a discordância.

Os dados referentes aos construtos Consórcio de Exportação e *Performance Exportadora* estão organizados no Quadro 4 e no Quadro 5, respectivamente.

**Quadro 4:** Dados do Construto Consórcio de Exportação

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	FREQUENCIA PERCENTUAL				
	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
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. As empresas integrantes do Consórcio de Exportação compartilham grande quantidade de interesses comuns no mercado externo.	11,8	23,5	29,4	32,4	2,9
4. Há muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes.	26,5	32,4	26,5	14,7	0
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
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
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
8. Pertencer ao Consórcio de Exportação auxiliou na redução dos custos em feiras internacionais.	5,9	8,8	8,8	23,5	52,9
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
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	26,5
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	2,9
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
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
14. O esforço individual da empresa foi o maior responsável pelas inovações adquiridas.	2,9	8,8	17,6	20,6	50
15. As inovações geradas pela empresa foram facilitadas pela participação no Consórcio de Exportação.	20,6	17,6	26,5	29,4	5,9

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 5: Dados do Construto *Performance* Exportadora

PERFORMANCE EXPORTADORA – Este empreendimento exportador:	FREQUENCIA PERCENTUAL				
	1	2	3	4	5
1. Tem sido muito lucrativo.	26,5	17,6	32,4	17,6	5,9
2. Tem gerado alto volume de vendas.	35,3	20,6	29,4	11,8	2,9
3. Tem atingido rápido crescimento.	38,2	20,6	23,5	14,7	2,9
4. Tem melhorado nossa competitividade mundial	29,4	20,6	20,6	23,5	5,9
5. Tem fortalecido nossa posição estratégica.	20,6	5,9	29,4	23,5	20,6
6. Tem aumentado significativamente nossa participação no mercado global.	32,4	29,4	17,6	11,8	8,8
7. A <i>performance</i> deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória.	32,4	17,6	29,4	17,6	2,9
8. Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido.	26,5	11,8	32,4	26,5	2,9
9. Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas.	29,4	14,7	26,5	26,5	2,9

Fonte: Dados da pesquisa

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

Esta problemática quanto à cooperação pode estar relacionada com a existência de competição no mercado externo entre as próprias empresas do consórcio, 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, o que pode causar motivos de desconfiança no acesso aos recursos estratégicos, conforme defendido 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. 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, 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.

Neste mesmo raciocínio, grande parte dos entrevistados (29,4%) concorda que com o ingresso no consórcio a empresa alcançou novos mercados no exterior e observaram (35,3%) que devido a participação no consórcio foi possível a efetivação dos contratos internacionais. 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 adquiri-las e com um grande custo.

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. No entanto, a maioria dos respondentes (29,4%) não identifica que houve introdução de tecnologia nova ou significativamente melhorada e criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos 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, 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, correspondendo a maior média do bloco de questões.

O bloco referente ao construto *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, apesar de as empresas terem ingressado nos consórcios de exportação visando atingir resultados satisfatórios no mercado externo, a *performance* exportadora ainda está aquém do esperado, sendo que na maioria das afirmações as empresas discordam totalmente do que está sendo exposto. Estes dados negativos apresentados por meio da estatística descritiva auxiliam a ratificar a inexistência de correlação entre a participação no consórcio de exportação e a *performance* exportadora, visto que integrar a rede de cooperação não favoreceu os resultados positivos na internacionalização nos aspectos econômicos, estratégicos e de satisfação.

## 5. Conclusões

O presente estudo objetivou verificar a utilização dos consórcios de exportação como estratégia eficaz na *performance* exportadora das empresas brasileiras, já que a literatura aponta que as redes de cooperação são mecanismos valiosos para a obtenção de benefícios. Para esta análise, foi feito uso da correlação entre consórcio de exportação e *performance* exportadora, além de observações advindas da estatística descritiva gerada.

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. Assim, a hipótese  $H_{1+}$  foi refutada.

Este fato pôde ser corroborado com os dados oriundos da estatística descritiva, já que com relação 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.

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.

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.

Os dados da estatística descritiva indicam que há baixo trabalho cooperativo entre as empresas, tais com projetos de colaboração e iniciativas conjuntas para obtenção de inovações, que poderiam ser na forma de parcerias com universidades e institutos de pesquisa.

Por estes meios, seriam então obtidas novas possibilidades de inovações – fundamentais para a competição no exterior- a custos reduzidos e a rede utilizada para a aquisição de benefícios conjuntos.

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 do estudo 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. Estudos futuros que optassem pela realização destas análises poderiam trazer maior entendimento aos aspectos referentes aos consórcios, além de pesquisas de natureza qualitativa que captassem com profundidade as percepções dos gestores das empresas integrantes e da governança do consórcio.

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

- 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.
- 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.
- 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.
- BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- 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.
- 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 (Doutorado). 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- LIMA, G.B. **Consórcios de exportação no Brasil: um estudo de multi-casos.** Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- 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.
- 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, 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.
- MURTEIRA, B. J. F. **Análise exploratória de dados: estatística descritiva.** Lisboa: McGraw-Hill, 1993.



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.

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.

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.

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

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

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.