

# CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PMES<sup>1</sup>

Geraldine Aparecida Neves Lima\*

Juvêncio Braga de Lima\*\*

## RESUMO

Neste trabalho foram estudados os consórcios de exportação de pedras ardósia, de jóias e de gemas e de calçados localizados no estado de Minas Gerais. Estudou-se o processo de formação dos consórcios, partindo da aprendizagem decorrente dessa formação e da internacionalização das PMEs (Pequenas e Médias Empresas), ressaltando a relação de confiança e cooperação necessária neste tipo de empreendimento. Os consórcios de exportação que se inserem no conceito de redes interorganizacionais agregam competências coletivas por meio da expansão das parcerias entre empresas e órgãos públicos, visando a novos mercados e a novas formas de sobrevivência. Como resultado desse processo, as empresas compartilham idéias, cooperam entre si e trocam informações para que juntas consigam participar deste mercado global. Constatou-se que, por meio de um trabalho associativo, as empresas conseguiram alcançar novos mercados e, principalmente, tornaram-se mais competitivas no mercado doméstico. Concluiu-se que os consórcios de exportação são uma alternativa perfeitamente viável e aplicável à realidade das PMEs.

## ABSTRACT

The exporting consortiums of slate stones, jewels, gems and shoes located in the state of Minas Gerais. The process of consortium formation was studied as an aim, analysing the apprenticeship resulting from this formation of the internationalisation of PME's and verifying the relationship of trust and cooperation between them are the essential elements for the groups success. The exporting consortiums which are inserted into the conception of inter organizational nets, adds collective competences through partnership between enterprises and public institutions making the process in question even more challenging. As a result of this process, the enterprises share ideas, cooperate between each other and exchange information in order that together they can participate in the global market. Notice also that through associated work, the enterprises reached new markets and became more competitive in the domestic market. Concluding that the exporting consortiums are alternatives exactly viable and applicable for the reality of the market where the PME's act.

<sup>1</sup> Artigo extraído da Dissertação de Mestrado em Administração de Geraldine A. N. Lima

\*Mestre em Adm./Univ.Federal de Lavras

\*\*Prof. UFLA

## INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e econômicas observadas nas últimas décadas, grande parte motivada pelos efeitos da internacionalização das economias, têm gerado novas formas organizacionais. A maior consequência dessas mudanças é o aumento crescente do nível de competitividade, fazendo com que as empresas busquem as melhores alternativas para se manterem no mercado doméstico e conquistarem o mercado internacional.

Com a globalização da economia, tornou-se necessário que as empresas brasileiras, principalmente as pequenas, se adaptassem a esta realidade, definitiva e desafiadora, impondo-se como um novo paradigma nas relações de mercado mundial. A concorrência internacional tem levado todas as empresas a reverem seu papel e formas de atuação no mercado.

As pequenas e médias empresas (PMEs) exercem importante papel na economia nacional. O acesso dessas empresas ao mercado externo, via exportação, pode deflagrar um ciclo de crescimento desse setor e colocar o país em condição de retornar ao crescimento econômico. Uma das alternativas para que as PMEs alcancem o mercado internacional é a utilização dos consórcios de exportação, uma estratégia que já vem sendo experimentada por empresas situadas em vários países, tanto industrializados quanto em desenvolvimento. Na Região da Emilia Romagna, na Itália, as empresas entenderam que, para exportar, tinham que ter capacidade associativa, um produto padronizado e uma marca definida. Além disso, em vez de competirem entre si, tinham que se associar para competir no exterior.

Este trabalho buscou analisar o processo de formação dos consórcios de exportação, enfocando a aprendizagem organizacional dele decorrente. A aprendizagem é entendida como um *pool* social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros, gerando fortes externalidades positivas. As organizações em rede surgem como resposta às rápidas mudanças tecnológicas e ao aumento da competição nos mercados domésticos e internacionais, utilizando ativos de diversas organizações localizadas em vários pontos ao longo da cadeia de valor.

A importância das redes organizacionais e dos consórcios de exportação reside na busca de sobrevivência por meio da ampliação do mercado. Em função disso, os consórcios têm surgido nas mais diversas áreas, como jóias, flores, confecções, móveis, têxteis, calçados, aços, fogos de artifícios, alimentos etc., demonstrando que as empresas, principalmente as PMEs, têm buscado assimilar rapidamente as mudanças no mercado.

Evidencia-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que busquem justificar a importância dos consórcios de exportação para as PMEs e para o país, constatando como os conhecimentos e as informações são absorvidos pelas empresas e como tem ocorrido a aprendizagem para estas organizações. Justifica-se este trabalho pelo fato de que, na troca de conhecimentos, as PMEs buscam um melhor crescimento por meio da aprendizagem proporcionada pela interação com as empresas parceiras. Trata-se de um fato associado à maior ou menor capacidade que uma organização possui de adquirir conhecimentos, baseada na sua experiência e na experiência de outros, e de modificar sua estrutura de acordo com esses conhecimentos. As empresas estão enfrentando uma maior competição e um crescente índice de mudança. A rapidez com que elas aprendem pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável, especialmente nas indústrias que mudam rapidamente e naquelas de uso intensivo de conhecimento.

A compreensão dos consórcios de exportação como rede organizacional permite apreender os relacionamentos existentes na formação deste agrupamento, analisando a interação de diferentes parceiros institucionais e empresariais nesta constituição.

Nesta pesquisa foram estudados três consórcios de exportação do estado de Minas Gerais, tendo como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional na formação e funcionamento dos consórcios, verificando, também,

as relações de cooperação e confiança decorrentes deste processo. Este trabalho está estruturado em três partes. A primeira parte é consagrada à discussão dos construtos teóricos associados ao contexto da internacionalização de empresas e à construção de novas formas organizacionais. Em seguida, é apresentada a teoria das redes, tendo como base a confiança, a cooperação e a aprendizagem organizacional. Finalmente, apresentam-se os consórcios de exportação com a sua formação e tipologia. A segunda parte é dedicada aos procedimentos metodológicos. Na terceira parte, são apresentadas as análises deste estudo e as considerações finais.

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E AS NOVAS ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS

O crescente inter-relacionamento das economias vem impondo às empresas novos conceitos e novas formas de pensar e implementar a organização produtiva. Nesse novo ambiente, surgem arquiteturas organizacionais que priorizam o trabalho em grupo, visando a uma maior competitividade das empresas. Assim, por meio da internacionalização, caracterizada como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (Rezende, 2002), as empresas, principalmente as PMEs, passam a trabalhar, de forma gradual, o processo de exportar por meio dos consórcios de exportação.

A exportação representa uma inovação para a firma, pois há nessa atividade uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente por meio do conhecimento, decorrente da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquiridos na atividade, ela pode comprometer mais recursos (Iglesias e Veiga, 2002). O conhecimento de mercado, considerado conhecimento tácito, assume aspecto coletivo, já que nenhum ator possui, isoladamente, os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades. Por meio das redes interorganizacionais, as empresas vão adquirindo conhecimentos, informações, *know-how* e experiências com os parceiros e com o mercado internacional.

A união entre empresas para explorar as competências coletivas tornou-se uma solução para os diversos problemas enfrentados pelas empresas no atual ambiente organizacional. Nesse sentido, as empresas se juntam formando as organizações em rede, o que pode significar benefícios sociais, econômicos e, principalmente, transferência de conhecimentos e habilidades, processo-chave para a inovação e aprendizagem organizacional (Pereira, 2002). Sendo o conhecimento um fator competitivo cada vez mais relevante, as empresas recorrem às alianças para obter os conhecimentos e os recursos complementares de que necessitam para alavancar as suas capacidades internas e para gerar novas oportunidades de criação de valor.

O conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. No contexto das organizações e dos negócios, uma rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível, pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica (Cândido, 2002). Surgiram, daí, vários tipos de redes, tais como as de inovação, as estratégicas, as flexíveis e as multidirecionais de pequenas e médias empresas.

Cândido e Abreu (2000) definem rede organizacional como uma estrutura da qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, normalmente o que ocorre com as PMEs. Assim, as

redes propiciam a estas empresas as condições necessárias de sobrevivência. Por meio de informações dos mercados interno e externo, cursos de aperfeiçoamento, auxílio financeiro e planejamento de marketing, as PMEs modificam sua estrutura organizacional interna, incorporam novas tecnologias, ampliam seus produtos e conquistam novos mercados.

Josserand (1996) resume a idéia de redes em duas premissas centrais: a existência de uma interdependência entre os membros, bem como a de normas e valores comuns, gerando uma necessidade de confiança entre seus atores.

Autores, como Ulharuzo e Fensterseifer (1998), Cândido e Abreu (2000), Motta (2002) e Cândido (2002), caracterizam as redes como um complexo de relações cooperativas no desenvolvimento de projetos comuns, uma organização complementando a outra. Os princípios fundamentais deste processo são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. As redes interorganizacionais, enquanto fenômenos sociais, podem ser apreendidas e analisadas de acordo com o grau de manifestação desses princípios nelas verificados. Abre-se a possibilidade para construção de tipificações que possam contribuir para estudos empíricos.

### TIPOLOGIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Grandori e Soda (1995) classificam as redes evidenciando os mecanismos de coordenação e distinguindo duas dimensões na sua composição: se são formalizadas ou não e se são centralizadas ou não. As redes centralizadas são chamadas de simétricas e não possuem agente central, enquanto as redes assimétricas possuem um agente central. Segundo essa classificação, os autores identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, como apresentado na tabela 1.

**TABELA 1 - Tipos de Redes Interorganizacionais**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Redes sociais	Informalidade das relações entre as empresas.
Redes burocráticas	Contrato formal definindo o relacionamento entre os membros.
Redes proprietárias	Acordos relativos aos direitos de propriedade entre os acionistas das empresas.

Fonte: Grandori e Soda (1995)

Casarotto e Pires (1999) apresentam duas estruturas de redes de empresas que melhor se integram à realidade das micro, pequenas e médias empresas. Elas são divididas em redes *topdown* e redes flexíveis.

As redes *topdown* são um tipo de estrutura que se caracteriza quando uma empresa de menor porte fornece direta ou indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerizações e outras formas de repasse de produção. Os fornecedores são altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e possuem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

As redes flexíveis são caracterizadas pela cooperação entre empresas independentes e ocorrem quando as empresas se reúnem, formando um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, simulando a administração de uma grande empresa, mas com muito mais flexibilidade de atendimento a produtos diferenciados. As redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais, de acordo com o segmento de mercado em que se encontram o produto envolvido e o nível de cooperação entre as empresas.

Enfim, as tipologias apresentadas por Grandori e Soda (1995) e Casarotto e Pires (1999), relacionam as empresas a um formato de estrutura interorganizacional no qual, juntas, as empresas adquirem mais sinergia do que se atuassem individualmente. A produção destas tipologias constitui tentativas de apreender o fenômeno crescente da cooperação entre empresas que se complementam no âmbito de uma cadeia produtiva. Mas, buscaram, também, apreender o fenômeno da cooperação entre empresas concorrentes, que se associam em projetos conjuntos de ampliação de mercados ou criação de novos produtos, inclusive nos casos de internacionalização. Estão envolvidos aspectos como a padronização de produtos, a divisão de responsabilidades e investimentos, exigindo a manifestação da confiança mútua por parte dos dirigentes das empresas associadas.

## CONFIANÇA E COOPERAÇÃO COMO BASE PARA FORMAÇÃO DAS REDES

As relações entre empresas passaram, nas últimas décadas, por várias transformações, sendo uma delas ocasionadas pela concorrência e competitividade empresarial. Se as mudanças com a abertura de mercados trouxeram uma certa agudização da concorrência, incluindo conflitos entre empresas, trouxeram, também, a oportunidade de cooperação. Para as empresas que se associaram, visando a melhorar sua condição de competitividade, as relações que antes eram conflituosas transformaram-se em relações baseadas na confiança.

Sendo assim, o conceito de confiança tem se prestado como base para estudo de relações interorganizacionais. Vários autores têm se dedicado a esse tema que é considerado de caráter multifacetado e complexo, como Mariz (2002), Balestro e Mesquista (2002), Costa (2000) e Child (1999), que se baseiam nos trabalhos de Lewicki e Bunker (1996) e Lane (1997), os quais identificam três dimensões da confiança: a confiança calculista, a confiança cognitiva e a confiança identificadora.

A confiança calculista é constituída da expectativa de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Os atores possuem informações parciais sobre o comportamento futuro daquele em quem confiam. Para Child (1999), a confiança calculista se aplica às relações que são novas, sendo importante na fase de formação de alianças estratégicas.

A confiança cognitiva baseia-se na capacidade de prever o comportamento da outra parte e desenvolve-se à medida que a relação se constrói. Quanto mais se conhece o parceiro, mais facilmente poderá confiar nele.

A confiança identificadora é a forma mais elevada de confiança. Ela se baseia nas necessidades, preferências e modos de pensamento comuns, fazendo com que as partes não apenas se conheçam e se identifiquem, mas compreendam, inclusive, o que é necessário fazer para manter a confiança entre elas. Essa confiança encontra, provavelmente, um paralelo no nível mais pessoal.

Considerando a confiança como tendo caráter multidimensional e interativo, Costa (2000) distingue dois subtipos de confiança. O primeiro tipo é a confiança interpessoal, que se refere à confiança entre pessoas. Está baseada em percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos ou grupos. Essa forma de confiança está mais relacionada à dimensão afetiva e mantém-se por meio do relacionamento interpessoal. O segundo tipo é a confiança institucional, que se refere à confiança depositada em agentes pessoais, com as instituições sociais, políticas e econômicas e é mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais devido ao caráter anônimo destes sistemas.

Percebe-se, portanto, que se trata de um processo dinâmico, ou seja, o nível de confiança vai evoluindo de acordo com as características observadas entre os parceiros, podendo ser compreendida como uma sucessão de estágios. Assim, na passagem do estágio da confiança cognitiva, baseada no conhecimen-

to, para o da confiança identificadora, em que as partes aprendem uma sobre a outra, elas podem, também, começar a se identificar em termos de necessidades, preferências e prioridades. Conforme Mariz (2002), a identificação acarreta a busca por maior conhecimento mútuo entre as partes, o que pode estabelecer, ao mesmo tempo, novas bases para a confiança cognitiva.

Portanto, o processo de evolução da confiança permite desenvolver relações mais estáveis, tanto entre as pessoas nas organizações parceiras, como também entre os agentes que apoiam a formação das redes interorganizacionais. Por meio do acúmulo de conhecimentos, novos aprendizados e novas possibilidades de ações conjuntas reforçam a aliança empresarial, acarretando em maior cooperação entre as partes.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A capacidade de aprender com outras empresas é uma maneira de as firmas alcançarem seus objetivos principais; entre eles, maior participação no mercado interno, alcance de mercados externos, melhor rentabilidade a longo prazo, introdução de novos conhecimentos e trabalho em conjunto. Por essa razão, é importante compreender como as organizações aprendem e como elas estão mudando, a partir desta prática de trabalho coletivo. Para Mohrman e Mohrman Jr. (1995), é fundamental para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de adaptar-se à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo, assim, sua sobrevivência.

Certos modelos gerenciais são capazes de promover inovação, aprendizado e mudanças, como é o caso das redes organizacionais, especificamente dos consórcios de exportação, que são uma nova forma de arquitetura organizacional, por meio da qual as empresas aprendem a trabalhar coletivamente e de forma cooperada.

A eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais é resultado da maneira como as empresas se integram e de como desenvolvem os vários tipos de relacionamentos. O aprendizado, aqui, compreende uma série de situações que envolvem aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros (Gibb, 1997).

Por incorporar a noção de mudança contínua, por ser um conceito dinâmico e focar as esferas individual, grupal e organizacional, o aprendizado organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais (DiBella, 1999; Mohrman e Mohrman JR., 1995; Dodgson, 1993). Traduzindo de uma maneira mais simples, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade ou ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento (DiBella et al., 1996:363 *apud* Cabral, 2000).

A aprendizagem está associada ao conhecimento, ou seja, implica na aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. A criação do conhecimento organizacional é definida por Nonaka e Takeuchi (1997:1) como a "capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas". Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento organizacional é criado por meio do contínuo diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora sejam os indivíduos que geram novos conhecimentos, é a organização que desempenha um papel fundamental na articulação e amplificação destes conhecimentos.

A aprendizagem organizacional deve envolver um processo no qual a aprendizagem de um indivíduo particular possa ser compartilhada pelos demais e possa ser integrada à aprendizagem total. Mesmo sendo a única entidade na organização que é capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e grupais. O conhecimento individualmente produzido torna-se organizado ao ser intercambiado e aceito por outros indivíduos (Cabral, 2000). Percebe-se, assim, que o conhecimento e a aprendizagem organizacional estão intimamente relacionados e são elementos essenciais na atividade organizacional.

No contexto da aprendizagem organizacional é fundamental destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a noção de coletividade prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que ela construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. A aprendizagem individual transforma-se, então, em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais. Esses novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo, têm transformado as organizações em organizações de aprendizagem.

As organizações de aprendizagem ou organizações aprendizes caracterizam-se como sendo aquelas que possuem a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências, por meio da alteração do seu comportamento organizacional (DiBella, 1999). Elas demonstram grande habilidade para a solução sistêmica de problemas, experimentação, aprendizagem pela própria experiência e pela experiência de outras organizações e para transferência de conhecimentos (Garvin, *apud* DiBella, 1999).

Empresas que podem ser consideradas formas de organização aprendiz são as pequenas e médias empresas, por possuírem uma estrutura mais flexível e adaptarem-se, de forma mais rápida, às mudanças. Seus dirigentes buscam alternativas para torná-las mais competitivas e alcançarem novos mercados por meio da experiência de outras firmas, de novos conhecimentos, novas formas de aprendizagem e até com os próprios erros. Uma das maneiras são os consórcios de exportação. Por meio deles, as empresas se unem para alcançar competências e habilidades, além de conquistar mercados potenciais.

## CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: CONCEITO, FORMAÇÃO E CLASSIFICAÇÕES

No Brasil os consórcios de exportação não são novidade. Eles começaram a despontar a partir de 1980, quando o então Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o CEBRAE, hoje reorganizado como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, ou apenas SEBRAE, por meio do Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora, PRONAEX, começou a estimular a formação de consórcios de exportação, tomando por base a experiência de países como a Itália, Estados Unidos e Cingapura, entre outros (Lara, 1986).

Atualmente, o Brasil tem procurado aumentar o volume de suas exportações dando ênfase à participação das micro e pequenas empresas por meio da criação destes consórcios. As evidências têm demonstrado que, para responder de forma ampliada ao mercado externo, as PMEs não conseguem ser bem-sucedidas agindo isoladamente ou individualmente (Guimarães, 2002; Amato Neto, 2000). Entre as razões deste insucesso estão o crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais e as dificuldades inerentes a elas como inabilitação técnica, inexperiência no campo internacional, conhecimento limitado de outros idiomas, escassez de recursos etc.

Acredita-se que a criação de novas forças competitivas, baseadas em movimentos e ações compartilhados entre atores com objetivos convergentes, possa

tornar as empresas mais competitivas, além de, muitas vezes, ser uma alternativa de sobrevivência para as PMEs (Levistky, 1996 *apud* Rovere, 2003). Dentro dessa visão de coletividade, os consórcios de exportação despontam como uma forma de desenvolver uma rede de relacionamentos entre empresas e entre estas e as instituições de apoio. Os consórcios são desenvolvidos segundo uma política de apoio governamental, empresas e agências de desenvolvimento. Como representante do governo, tem-se a Agência de Promoção de Exportações (APEX) que, desde 1997, tem apoiado as exportações, visando ao aumento sustentado do volume das exportações e melhorando a capacidade exportadora das PMEs.

A APEX foi criada com o objetivo de possibilitar o crescimento das PMEs e a melhoria das exportações do país. Sua principal função é a de apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem sua participação nas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e a quantidade de itens de produtos exportados.

O consórcio de exportação é, primordialmente, a combinação de esforços exportadores de empresas que atuam num mesmo ramo de atividades. Porém, existem várias classificações segundo o tipo de produto, pela sua finalidade e de acordo com as suas funções principais. O essencial na determinação do tipo de consórcio é que exista forte aliança entre empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação, que, conjuntamente, determinarão quais objetivos esse instrumento terá e quais os tipos de serviços e atividades que deverão desenvolver.

Outro aspecto considerado é o perfil dos sócios, que podem ser empresas complementares, fornecedores de matérias-primas, equipamentos e tecnologia, instituições de suporte às empresas, centros tecnológicos relacionados, instituições de representação de classe ou empresarias e, até mesmo, a administração pública do território e instituições públicas com interesse no desenvolvimento local que participam e financiam ações dos consórcios.

Os participantes dos consórcios podem ter as mais diversas características, porém, ressaltam Casarotto Filho e Pires (1999), é mais interessante iniciar o processo com atores com interesses mais homogêneos (em relação aos objetivos do futuro instrumento), e que, posteriormente, poderão absorver outros atores que possam ser importantes ao processo de inovação organizativa, representado pelo consórcio. Segundo esses mesmos autores, são três os tipos de consórcios (Tabela 2):

**TABELA 2 - Tipos de Consórcio**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcio setorial	Formado por empresas concorrentes e complementares.
Consórcio territorial	Formado por empresas de todos os setores e atividades de um território.
Consórcio específico	Agem na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para a penetração em específicos mercados externos.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999)

Embora distintas, tais funções podem coincidir em alguns pontos, mas o acordo entre as empresas deve ser desenvolvido segundo objetivos e interesses predefinidos, evitando-se cópias organizativas de outras realidades. O consórcio deve, enfim, representar a concentração e a solução de problemas comuns às empresas e deve, necessariamente, espelhar essa realidade. Outras classificações atribuídas são, segundo a finalidade dos consórcios, dadas por Ullmann (1989) e pela APEX (2002):



**TABELA 3 - Classificação de Consórcio Segundo a Finalidade**

<b>FINALIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcios de promoção	As atividades se limitam às ações promocionais, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição catálogos e folhetos.
Consórcios de vendas	Além das atividades promocionais, existe a finalidade de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação.

Fonte: Ullmann (1989) e APEX (2002)

A forma de consórcio de promoção é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade ou estejam organizadas com pessoal e/ou estrutura próprios; enquanto que nos consórcios de vendas, as exportações são realizadas por uma comercial exportadora ou por um gerente contratado pelo consórcio. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação ou, ainda, não estiverem estruturadas, minimamente, para exportar.

Os benefícios oriundos das atividades de um consórcio de empresas podem ser muito relevantes, mas é necessário zelar pela manutenção dos acordos que reuniram as empresas e pela satisfação de suas necessidades. O consórcio de exportação busca o fortalecimento do associativismo, estabelecendo condições para que um grupo de empresas se reúna e trabalhe em conjunto na implantação de um projeto cujo objetivo maior é a estruturação destas empresas para competir no mercado internacional. Por meio dele, empresas que são concorrentes no mercado interno unem-se e trocam experiências para ganhar espaço no mercado externo.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se o tipo de investigação, escolheu-se a metodologia qualitativa. Uma boa razão para o uso do método qualitativo é que ele torna possível explorar melhor e mais profundamente as ambigüidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; ela parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

A pesquisa qualitativa pode ser conduzida por meio de diferentes caminhos, como a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para este trabalho, o estudo de caso foi o objeto identificado como o mais apropriado para desenvolvê-lo.

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os estudos de caso são empregados quando é necessário compreender fenômenos sociais complexos (Yin, 2001), podendo envolver um único estudo como, também, múltiplos estudos, os quais caracterizam o modelo de estudo multicaso, não havendo necessidade de se estabelecer comparações entre os sujeitos ou organizações (Triviños, 1987; Godoy, 1995). Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo multicaso, permitindo uma maior abrangência dos resultados.

O universo considerado para a presente pesquisa formou-se pelos consórcios de exportação e as empresas de Minas Gerais participantes. Para a escolha destas unidades, foram obtidas informações no site da APEX sobre os consórcios constituídos em Minas Gerais e os órgãos que apoiaram estes consórcios, o SEBRAE e a FIEMG. Realizadas as entrevistas com os gerentes da área de negócios internacionais, foram obtidas as informações sobre a situação de cada consórcio e

sobre o gerente ou o presidente dos mesmos. Um dos critérios utilizados para a escolha dos consórcios a serem estudados foi o tempo mínimo de existência de dois anos e o fato de já estarem exportando.

No contato com os responsáveis pelos consórcios, foi apresentado o objetivo da pesquisa, investigando-se o interesse em participar. As entrevistas foram realizadas primeiramente com os gerentes do consórcio, com quem realizou-se o primeiro contato. Após a entrevista com o gerente, realizaram-se contatos com as empresas consorciadas, marcando entrevistas com alguns gerentes das empresas. Por motivo de sigilo, não foram identificados os consórcios e nem os consorciados, mas apenas os setores de cada um.

A coleta de dados ficou centrada na utilização de questionários semi-estruturados, partindo de um roteiro básico, envolvendo gerentes dos consórcios, empresas consorciadas e gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, abrangendo três níveis de gerência, mas deixando aberta a possibilidade de maior expressão por parte do entrevistado. Segundo Laville e Dionne (1999), o questionário semi-estruturado é menos rígido porque conserva a padronização das perguntas sem impor as opções de respostas. É também menos limitante, por permitir ao entrevistado formular as respostas, além de se obter uma idéia melhor acerca do que ele realmente pensa.

As entrevistas com base em questionário semi-estruturado foram realizadas com os gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, os gerentes e presidentes dos consórcios e alguns consorciados. Optou-se por elaborar três roteiros de entrevista, diferenciando-os pelas funções ocupadas pelos entrevistados, sendo um para os gerentes de negócios internacionais, outro para os gerentes dos consórcios e um outro para as empresas consorciadas. Apesar de as questões serem praticamente as mesmas em todos os roteiros, o foco foi diferenciado.

As entrevistas por meio de questionário estruturado foram necessárias pelas dificuldades de entrevistar os consorciados pessoalmente. Todas as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas com permissão dos entrevistados, permitindo uma análise posterior. As entrevistas tiveram duração de uma hora e vinte minutos, em média. No total, foram entrevistadas 20 pessoas, sendo nove do consórcio de pedras ardósia, três do consórcio de jóias, seis do consórcio de calçados e dois dos órgãos governamentais.

Para esta análise, as entrevistas foram transcritas na linguagem dos próprios entrevistados, possibilitando categorizar os elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas. Na análise dos dados, uma questão significativa foi a avaliação da aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas. Procurou-se identificar cada elemento que tenha representado momentos de aprendizagem individual e grupal e situações que, para os consorciados, são experiências que se transformam em aprendizado. Identificaram-se, também, fatores comuns que relacionassem as similaridades e diferenças quanto aos processos de aprendizagem organizacional ao longo da formação e do funcionamento desses consórcios.

## APRENDIZAGEM, CONFIANÇA E COOPERAÇÃO NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE EM TRÊS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Esta parte do trabalho dedica-se à análise e aos resultados obtidos. Primeiramente, mostra como se formaram os consórcios pesquisados, ressaltando algumas peculiaridades de cada um e, em seguida, relatam-se os efeitos gerados por um agrupamento de empresas, analisando-se o relacionamento entre elas e os procedimentos adotados para ampliar a cooperação interempresarial.

## **A constituição do consórcio de pedras ardósia**

O processo de formação do consórcio de exportação de pedras ardósia iniciou-se em meados de 1999. O projeto e as ações de formação do consórcio foram idealizados e organizados pelos empresários locais, apoiados e estruturados pelo SEBRAE/MG. Em parceria com este órgão, surgiram 25 empresas interessadas, mas que divergiram em várias questões, não havendo consenso entre elas. Para formar o grupo, os idealizadores do projeto utilizaram uma estratégia de "não anunciar", mas de convidar cada empresário individualmente. Dessa forma, à medida que cada membro iniciava-se neste grupo, eles se reuniam e, com a anuência destes, convidavam outro, até que o grupo fosse formado; sendo que, no final, todos já se conheciam. Esta foi uma estratégia bastante interessante, pois o grupo foi formado tendo como característica a amizade entre os empresários locais, que escolhiam os seus parceiros por meio de um conhecimento anterior já existente.

Após o grupo ter sido formado, os empresários passaram por alguns cursos e treinamentos, nos quais obtiveram informações a respeito do trabalho associativo, do consórcio e cursos sobre qualidade e gerenciamento. Foram realizadas várias reuniões e visitas a outros consórcios para obter informações e conhecer o modelo utilizado, além de visitas à Universidade Federal de Juiz de Fora e ao SEBRAE, para buscar informações sobre as tecnologias adotadas e, principalmente, o modelo do consórcio. Uma das principais ações do consórcio foi a participação em feiras internacionais, como as da África do Sul, Alemanha e EUA.

Este consórcio está organizado, desde o final de 2001 até hoje, com dez empresas. É um consórcio bastante fechado, contrariando as orientações da APEX de aumentar a cada ano o número de consorciados. Os participantes acreditam que, por ser um grupo muito coeso e entrosado, a entrada de um novo membro poderia causar alguma divergência. Caracteriza-se, ainda, como um consórcio de vendas, visto que o seu objetivo, além da divulgação, é o de vender os produtos. Todas as empresas são pequenas, tendo de oito a vinte funcionários, em média, e as atividades de exportação são desenvolvidas, na grande maioria, pelos seus proprietários. Atualmente, todas estão exportando por meio do consórcio, mas duas delas já exportavam antes da participação do consórcio, o que trouxe uma experiência muito positiva para os consorciados.

Neste consórcio, observa-se a existência de confiança entre os membros. A forma como se definiu o perfil do grupo e a escolha dos membros, que se deu por meio de relações pessoais e afetivas, caracteriza a confiança interpessoal, criando expectativas positivas em relação ao grupo. Trata-se de uma característica importante, pois é a partir desta escolha que se pode assegurar a coesão e o clima de confiança, necessários para atingir a eficiência coletiva.

## **A constituição do consórcio de jóias e gemas**

O consórcio de jóias surgiu de um programa de fomento às exportações realizado pela APEX. A iniciativa foi coordenada pela Associação dos Joalheiros, empresários de pedras preciosas, relógios e bijuterias de Minas Gerais (AJOMIG) e pelo Sindicato das Indústrias de Joalheria, Ourivesaria, Lapidação de Pedras Preciosas e Relojoaria do Estado de Minas Gerais, tendo como principal objetivo aumentar o volume de exportação de produtos com maior valor agregado, jóias e pedras preciosas lapidadas.

Para que este consórcio fosse formado, um empresário tomou a iniciativa de contatar possíveis interessados neste formato organizacional. Como primeira medida, apresentou às empresas, por meio de conversas informais, os modelos de consórcios de exportação. A partir deste contato, o consórcio iniciou suas atividades em março de 2000, com quatro empresas, as quais permanecem até hoje.

As empresas deste consórcio possuem características próprias, pois todas elas buscam investir no mercado externo visando mercados adicionais. Têm como

característica principal o trabalho individualizado das empresas, investindo nas próprias marcas e não na marca do consórcio. Este consórcio caracteriza-se como consórcio de promoção, ou seja, as atividades se limitam às promoções dos produtos, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição de catálogos e folhetos. Possui uma marca própria, que é divulgada, caracterizando-o como um grupo; a divulgação faz referência ao consórcio, porém, procura-se dar destaque ao nome das empresas individualmente.

É um grupo bastante homogêneo, cujas empresas possuem, em média, 80 funcionários e os seus produtos são similares. São empresas de médio porte, organizadas e cujas áreas de exportação contam com um gerente geral. As ações estão concentradas, principalmente, na participação em feiras, como visitantes, para analisar as tendências, e como expositores, buscando um contato direto com os clientes. Este consórcio já participou de feiras em Nova Iorque, Miami, Las Vegas, Suíça, Paris, Londres e Emirados Árabes.

### **A constituição do consórcio de calçados**

O consórcio de calçados surgiu de uma iniciativa do SEBRAE/MG. Por meio do Sindicato de Calçados, foram contatadas empresas do setor, levando ao conhecimento as vantagens e facilidades da formação de um consórcio de exportação. Das empresas participantes do Sindicalçados, 15 aderiram à idéia de se unir e formar este grupo.

Após esta etapa, os consultores do SEBRAE fizeram um levantamento, no qual buscaram identificar os estágios em que as empresas se encontravam, selecionando-as de acordo com o estágio tecnológico, de produção e de qualidade. Com estas empresas, fez-se um trabalho de sensibilização que buscava identificar o potencial de exportação de cada uma delas, ao mesmo tempo em que foram apresentados vários modelos de sucesso de consórcios, dando grande relevância aos da Itália. Esta técnica despertou o interesse e o entusiasmo das empresas.

A seguir, as empresas passaram por um período de capacitação nas áreas de comércio exterior, marketing, formação de preços, qualidade e técnicas de produção. Nesta etapa, algumas se conscientizaram de que não estavam preparadas e saíram. Para o presidente do consórcio, o primeiro trabalho e, talvez, o mais importante, foi o de conscientizar o empresariado da importância do mercado internacional para as empresas e, principalmente, visualizar a exportação como uma estratégia de internacionalização.

Porém, algumas dificuldades surgiram no momento da formação deste grupo. Por ser formado por empresas com diferentes produtos, vários graus tecnológicos e tamanhos diversos, tornou-se difícil conciliar os interesses das empresas quanto à participação em feiras, aos mercados a prospectar e às estratégias de ação. O individualismo e o imediatismo das empresas foram fatores que constantemente dificultaram a busca de objetivos comuns e a relação com o grupo e com o gerente. A execução de algumas ações promocionais conjuntas também foi dificultada em virtude dos diferentes tipos de produtos (calçados, cintos e bolsas); em alguns casos, para cada segmento devia ser estabelecida uma estratégia de ação.

As empresas constituintes deste consórcio têm entre 90 a 450 funcionários. As maiores desejavam participar de grandes feiras e maiores mercados consumidores, como o europeu, enquanto que as pequenas, devido aos poucos recursos e pelo fato de seus produtos não necessitarem de alterações, almejavam apenas mercados da América do Sul. Estas divergências de idéias e objetivos diversos geravam desânimo em algumas empresas e falta de credibilidade no consórcio, fazendo com que muitas desistissem. Atualmente, este consórcio está com três empresas.

## O PAPEL DAS REDES E O RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

O relacionamento entre as empresas participantes dos consórcios de exportação estudados foi sendo construído de forma gradual. À medida que os parceiros se conheciam, criou-se uma maior necessidade de interação, maior intensidade das trocas de informação e obtenção de metas conjuntas, desenvolvendo um relacionamento de confiança.

Com o aumento das relações entre empresas, verificadas nos novos projetos conjuntos, como treinamento dos funcionários das empresas, melhoria no controle da produção, análise nos custos das indústrias e compras de máquinas para o consórcio, as redes se tornam mais eficientes na transmissão de conhecimento tácito e as relações de confiança que se estabelecem possibilitam que os consorciados se tornem mais dispostos a cooperar. Percebe-se que os objetivos estabelecidos no início destes agrupamentos são ampliados, indo além do esperado. Essa interação faz desenvolver uma linguagem única e códigos comuns entre os consorciados. Dessa forma, uma vez estabelecidos os laços de colaboração entre os parceiros, a relação tende a ser mais duradoura.

O relacionamento entre as empresas foi assim mencionado por um consorciado:

Visitar outras empresas nós visitávamos, mas, assim, hoje, a gente visita os nossos sócios já com outros olhos, trocando experiências, um passando *know-how* para outro. Nós estamos vendo que a concorrência não é aqui dentro, a concorrência é lá fora (consorciado 4).

Porém, quando há pouca colaboração entre as empresas parceiras, o efeito é negativo, podendo culminar com o fim da rede. O individualismo dos parceiros e as dificuldades de estabelecer metas e objetivos comuns elevam os custos de transação, razões para o fracasso do consórcio. Quanto a isso, assim expressou-se um gerente:

...quer dizer, não existia mesmo, o individualismo ali era muito forte. Era tudo muito bonito na hora de encontrar, de fazer reunião. Cada empresa com o seu faturamento, cada empresa com sua venda; não existia uma união (gerente 3).

Assim, os consórcios têm contribuído para modificar a prática das empresas e os métodos administrativos, consolidar recursos e habilidades e criar conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho.

Nos consórcios estudados, identificaram-se várias alternativas para que as empresas ampliassem os relacionamentos. Por meio das reuniões, eventos e participação em feiras, as empresas adquiriam conhecimentos com as suas parceiras e com o mercado internacional.

As reuniões e os eventos também se caracterizam como um aprendizado para as empresas. As reuniões periódicas permitem a troca de idéias, experiências e informações necessárias para se estabelecer uma relação de confiança. Nestas reuniões, planejam-se as feiras e missões de que irão participar, as estratégias de marketing, os novos projetos e eventos.

A participação nos eventos sociais, nos seminários e encontros transforma o formal no informal. Nestes encontros sociais, novos planos e projetos conjuntos, oriundos de conversas informais, são criados. As relações que antes eram competitivas, tornam-se colaboradoras, instituídas por meio da rede de relacionamentos entre empresas.

Nesta análise, constata-se os efeitos das reuniões e eventos como meio de geração de novos conhecimentos e da busca de alternativas para o alcance de competitividade das empresas, por meio do compartilhamento de idéias e ajuda

mútua. Estas reuniões e eventos podem ser considerados uma forma de ampliar a cooperação entre as empresas em rede, baseada na resolução de problemas comuns. Para as empresas consorciadas, torna-se um meio viável, já que os problemas e dificuldades enfrentados são, na grande maioria, comuns a todas elas. Por meio da cooperação, essas empresas podem não apenas superar os problemas que, isoladamente, seriam difíceis de ser controlados, mas, também, adquirir competências complementares necessárias à permanência no mercado.

As feiras e missões caracterizam uma oportunidade de troca de informações em relação às tendências e mudanças nos produtos. Além do mais, é uma oportunidade para as empresas promoverem os seus produtos e marcas, projetando a sua imagem para novos mercados e clientes, tornando-se mais reconhecidas no mercado internacional, além do contato direto com os clientes. Além disso, a participação conjunta nestes eventos permite uma redução dos custos de participação e são oportunidades de realização concreta de negócios. Como espaço de interação e troca de informações e de conversação, as feiras e missões apresentam-se como ocasião na qual as interações e as inter-relações entre firmas são reforçadas, como é mencionado por um consorciado:

...essas feiras acabam sendo uma forma, um momento que nós temos das quatro empresas estarem juntas. Então, aproveitamos esses momentos, que é onde nós realmente temos muito tempo junto, para estar trocando idéias, fazendo planos e discutindo ações (consorciado 1).

Para os consórcios de exportação, as feiras e missões tornam-se um grande instrumento para as empresas, não só no sentido de visibilidade e conhecimentos, mas no que se relaciona ao efeito psicológico gerado no pequeno empresário, pois, estes acreditam que o seu produto não possui os padrões para alcançar o mercado internacional. Nestas oportunidades, o empresário reconhece a potencialidade do seu produto, gerando confiança na capacidade da sua empresa de competir globalmente. Além disso, há a sensação de orgulho de pertencer a um grupo que abastece compradores estrangeiros, oferecendo produtos de qualidade e contribuindo para melhorar o rendimento global da atividade nacional no plano da exportação.

## ○ DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA NOS CONSÓRCIOS

Uma das características das redes interorganizacionais é o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre as empresas e entre os agentes que participam dessa rede. A participação, normalmente, é verificada em ambientes nos quais a confiança já está construída, pois é ela que possibilita criar um ambiente que facilite a troca de informações.

Nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas observou-se o relacionamento entre as empresas por meio da troca de informações referentes ao processo produtivo, ao uso de determinadas tecnologias, dos clientes e do mercado internacional, auxiliando no melhor desempenho das empresas. Esta relação entre empresas criou uma confiança interpessoal, favorecendo as atividades de cada uma. Isso gerou melhorias na qualidade do produto, tornando o processo de exportação rentável.

A confiança institucional foi verificada nos consórcios à medida que os projetos instituídos pelo SEBRAE, FIEMG e IBGM iam sendo executados. A confiança está intimamente ligada ao nível e à quantidade de informação que se tem a respeito do seu parceiro. Observa-se que as informações e conhecimentos se traduzem na confiança cognitiva fundamentada nos pilares de segurança e do conforto de que os consorciados são bem compreendidos e são conhecidos para compartilhar importantes projetos. Isto é verificado no depoimento de uma consorciada.

E, hoje, o consórcio é um consórcio de quatro empresas do ramo de jóias. Não seria só um consórcio de exportação, porque está abrangendo outras atividades, como treinamento, aperfeiçoamento e já visando o mercado interno... Então, hoje, já não existe mais essa dificuldade de se chegar a um consenso em termos de ações. Hoje, já existe uma troca de informações muito interessante com relação a clientes. O consórcio está trazendo várias perspectivas e possibilidades novas para as quatro empresas trabalharem conjuntamente, o que tem sido muito bom (consorciada 1).

Denota-se que a confiança é um processo seqüencial que vai sendo estabelecida à medida que os participantes se conhecem e trocam informações e idéias. Entretanto, quando não existe um relacionamento positivo entre os participantes, com inexistência de informações, há uma confiança calculista. Caso este relacionamento persista, esta confiança tende a acabar.

O estabelecimento e a manutenção de confiança nas relações entre os consorciados são um desafio para as empresas, devido à existência da concorrência entre as firmas. Porém, esta visão está cedendo lugar aos trabalhos cooperativos, devido às mudanças no ambiente e à necessidade de penetração em novos mercados, observando que a cooperação está sendo utilizada como um fator de ataque às reações ambientais. A cooperação no ambiente do trabalho em grupo depende do envolvimento mútuo e requer confiança para o sucesso. Esta relação com este tipo de trabalho e a interação com as empresas são assim mencionadas por uma consorciada:

...quando o consórcio começou, a única finalidade era verba para facilitar a ida das empresas nas feiras. Não existia nenhuma interação, as empresas não se interagiam em termos de troca de informações, acho que foi um pouco de receio, de segredinhos. Acabou que, com o tempo, foi modificando e, hoje, existe uma parceria muito grande, e claro que isso beneficia as exportações. Hoje, as empresas têm um projeto que não é pura e simplesmente para as exportações, é também para desenvolvimento, aperfeiçoamento, treinamento de pessoal, de técnicas; a gente faz em conjunto (consorciada 1).

As relações cooperativas são formadas à medida que há concretização dos trabalhos conjuntos e vendas realizadas. Percebe-se a cooperação nos consórcios, principalmente de jóias e gemas, por meio de treinamentos conjuntos, pela criação de novas técnicas de produção para o grupo, pela busca de alternativas para diminuir os custos das indústrias visando à melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos das empresas parceiras. Por outro lado, a carência de relações cooperativas foi identificada devido à inexistência de confiança entre as empresas, ao imediatismo dos consorciados em relação à exportação e à concorrência existente dentro do consórcio, caracterizando a relação como oportunista.

Constatou-se que, na fase inicial dos consórcios, existe pouca confiança entre as empresas pelo fato dos parceiros terem poucas informações a respeito uns dos outros. Entretanto, à medida que se estabelecem cooperação mútua e conhecimento sobre os parceiros, a confiança vai evoluindo. Decorrem, daí, retorno econômico e a realização de novos projetos. Implementado o consórcio, com normas, objetivos, planos de ação concretizados e, principalmente, com vendas efetivas, a confiança aumenta, o desenvolvimento cooperativo torna-se mais aprofundado e os custos de transação vão se reduzindo.

Em uma outra vertente, verificou-se que, nos consórcios com pouca cooperação e pouco envolvimento mútuo, a confiança entre os membros era muito pequena. Em consequência, os projetos e objetivos não tinham o alcance desejado devido às dificuldades de se implementar ações conjuntas.

A análise dos casos estudados permite avaliar alguns elementos constantes da arquitetura das redes organizacionais. Princípios, como afinidades e amizades, conduzem a uma cooperação empresarial gerando confiança entre os mem-

bros. Esses aspectos de cooperação e confiança traduzem uma característica essencial para o funcionamento dos consórcios, pois auxilia no tratamento dos problemas que surgem, principalmente na sua formação, quando várias empresas estão aprendendo a trabalhar de forma coletiva. A confiança surge e aumenta no decorrer do processo e das relações com as empresas, com o gerente e com as instituições de apoio. A confiança interpessoal e a institucional surgem à medida que evolui a cooperação entre as partes, reduzindo o comportamento oportunístico.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS CONSÓRCIOS

A participação em um consórcio de exportação permite às empresas acumularem habilidades e conhecimentos que se transformam em novas perspectivas e ações para o desenvolvimento das firmas. Verificou-se que, nesse ambiente em rede, o acesso a informações, a novos conhecimentos e oportunidades surge quando há existência de confiança entre os membros. Conseqüência disso são as mudanças e alterações que ocorrem na estrutura da empresa, na melhoria da qualidade e competitividade dos produtos. Nos consórcios estudados, observou-se que, na maior parte das empresas, ocorreram mudanças na qualidade do produto e nos processos de produção devido às exigências do comprador internacional. Estes contatos com o importador e as mudanças tornaram-se um aprendizado para as empresas, pois, a cada negociação, foram adquiridas novas experiências e novas atitudes que o exportador deve adotar em uma negociação.

A aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação manifesta-se desde o processo de formação do grupo. Quando os órgãos de apoio, como a Agência de Promoções de Exportação (APEX), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) e Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), iniciaram a formação dos consórcios, as empresas puderam adquirir outros conhecimentos por meio de um trabalho conjunto. São competências individuais de cada parceiro e de cada órgão que auxiliaram um melhor desempenho para as empresas, gerando uma eficiência coletiva.

Da mesma forma, o apoio do SEBRAE, como órgão catalisador, promove cursos de capacitação, prospecção e desenvolvimento de mercados, ações promocionais, como as feiras, missões e encontros de negócios, além de criar um ambiente que estimula a confiança e o cooperativismo. Nestas oportunidades, há partilha de saberes e experiências, o que ocorre, também, no decorrer do processo de formação dos consórcios. É nestes momentos que se verifica a aprendizagem organizacional; a cada experiência adquirida com os órgãos gestores, com as empresas parceiras e com os importadores, outros conhecimentos vão se traduzindo em habilidades para as empresas.

As reuniões, as feiras e missões são caracterizadas como ambientes propícios para o aprendizado em grupo. Nestes ambientes, há troca de informações e conhecimentos, em que as oportunidades para aprender criam incentivos para trabalharem juntos, ou seja, para cooperarem. O diálogo, a conversação e a familiaridade entre os membros das empresas dos consórcios permitem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade em que vivem, o que conduz à identificação de novas oportunidades de negócios e de acordos entre os parceiros. Nesta medida, estes acordos são considerados como experiências de aprendizagem em grupo, o que significa novas formas de se trabalhar a produção, o produto e as rotinas de trabalho. A aprendizagem com o importador representa a consolidação no mercado internacional, pois, dessa forma, as empresas atingirão padrões de competência que são necessários para a permanência neste mercado. Já a aprendizagem com os órgãos gestores traduz-se em benefícios para o país, pois, assim, há um incremento nas exportações brasileiras.



Infere-se que a aprendizagem organizacional ocorrida nos consórcios e nas empresas pode ser relacionada ao processo de aprendizagem. Essa aprendizagem manifesta-se por meio de visitas a outros consórcios, dos quais puderam adquirir informações sobre o trabalho em grupo e organização de consórcio; cursos e treinamentos; e participação em feiras internacionais. Nesse sentido, os recursos, bem como os conhecimentos, as tecnologias, o apoio financeiro e os relacionamentos interagem, alterando as atitudes e comportamentos dos consorciados, mudando a realidade vivida pelas empresas e transformando-se em novos padrões de atividades.

Porém, nem sempre os agrupamentos evoluem no sentido de uma maior convergência. Em certas situações, os processos de aprendizagem dos parceiros podem conduzi-los a trajetórias diferentes. Observa-se que quando há divergência de interesses, a cooperação deixa de existir por não criar uma confiança no grupo. A incapacidade de obter resultados em tempo útil pode gerar tensões devido às diferentes avaliações e interesses dos parceiros em relação ao projeto. Essas tensões vão criando incapacidades dentro do grupo, ocorrendo a dissolução do consórcio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de tornarem-se mais competitivas e mais lucrativas fez com que as PMEs mudassem o posicionamento de empresas concorrentes para empresas parceiras. Por meio do trabalho associativo, o processo de internacionalização teve várias consequências, como o aumento da competitividade, a expansão do mercado e a rentabilidade. Constatou-se um número considerável de países e clientes que se tornaram potenciais importadores das empresas consorciadas, verificando a eficácia dos consórcios e a formação da confiança que surge entre empresas e compradores. O comprometimento com o mercado externo gera uma confiança no importador, tornando a relação mais profissional. Em contrapartida, há mais comprometimento de recursos por parte das empresas na medida em que surgem mais pedidos e mais conhecimento do mercado internacional, levando à conclusão que a internacionalização é um processo seqüencial de aprendizagem e que a confiança surge gradualmente.

Ficou evidente que a confiança é criada a partir da convivência entre o grupo e depende do nível de informações que se tem do parceiro. No início da formação do consórcio, manifesta-se a confiança calculista, que transforma-se na confiança cognitiva a partir dos conhecimentos adquiridos. Pôde-se constatar, no consórcio de calçados, um nível muito pequeno de confiança e cooperação entre consorciados e gerente, o que fez com que os objetivos não fossem alcançados, gerando insatisfação nos consorciados, causada por um forte individualismo dos gerentes das empresas.

Aspectos importantes na formação dos consórcios foram evidenciados. O apoio institucional de órgãos governamentais, como a APEX, o SEBRAE e a FIEMG, foi essencial, constatando-se que sem este apoio não poderia ser possível a união dessas empresas.

A experiência com o mercado internacional foi considerada uma variável importante. O conhecimento proveniente dessa experiência reduziu as incertezas do mercado, tornando o processo de internacionalização menos obscuro.

Em todos os momentos do consórcio, desde a sua formação, o contato com o mercado internacional, o relacionamento com as empresas parceiras e com os órgãos institucionais e a experiência de outras empresas exportadoras tornaram-se um aprendizado para cada firma. A troca de informações em relação aos processos de produção, à qualidade dos produtos e ao cliente internacional gerou uma interdependência entre elas, aumentando o conhecimento organizacional e criando competências nas empresas.

Os treinamentos, as feiras e missões auferidos por estes órgãos foram momentos em que as empresas se capacitaram e conheceram o mercado internacional, traduzindo-se em melhores resultados ao processo de exportação. Foram competências que as empresas adquiriram a cada negociação, gerando um aprendizado coletivo para o consórcio.

Pôde-se concluir que, por meio da rede de empresas, representada pelos consórcios de exportação, a internacionalização das firmas foi um processo seqüencial de aprendizagem, em que cada etapa da formação do consórcio era um momento para as empresas absorverem mais conhecimentos e habilidades, mudando seus padrões de atividades. Assim, o consórcio de exportação é uma forma recomendável para as PMEs alcançarem o mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES – APEX. **Modelagem para o processo de formação de consórcio de exportação,** Governo Federal, 2002.
- BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproveitando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.
- CABRAL, A C. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.
- CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional:** o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read28/artigos/Artigos03.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2002.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. CD-ROM.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** – estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, A C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.
- DIBELLA, A. J. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.
- DODGSON, M. Organization learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, Berlin, v. 14, n. 3, p. 375-94, 1993.

GIBB, A. A. Small firms and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, London, v. 14, n. 3, p. 13-29, Apr./June 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANDORI E SODA. Inter-firm network: antecedentes, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, 1995.

GUIMARÃES, E. P. Política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOSSERAND, E. Institutions et modes d'organisation, Actes de la Vième Conférence de l'Association **Internationale de Management Stratégique**, Lille, 1996

LARA, J. E. **Consórcio de exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório**. 1986. Dissertação (mestrado)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARIZ, L. A. C. Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais....** Salvador, 2002. CD-ROM.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOTTA, F. G. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redcoop>>. Acesso em: 30 out. 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, R.C.F. A influência das organizações em redes no papel e nas atividades de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.

ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Disponível em: <[www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf](http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf)>. Acesso em : 17 ago. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ULHARUZO, C. G.; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes no desenvolvimento tecnológico de empresas: o caso dos pequenos e médios fabricantes de produtos eletrônicos do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ENANPAD, 1996.

ULLMANN, R.R. **Estructuras empresarias para el comercio internacional**. Buenos Aires: Depalma, 1989.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.