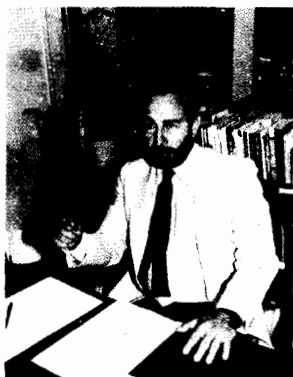


O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo

Este trabalho refere-se à identificação da intensidade de uso dos instrumentos de marketing no processo de exportação por Consórcios patrocinados pelo Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, através de seu Agente Estadual, o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo. Procura-se estudar estes Consórcios levando-se em conta sua estrutura, desempenho e problemas.



Vidal Suncion Infante
Doutor em Administração pela
Universidade de São Paulo;
professor do Curso de Mestrado
em Administração da
Universidade Federal do Rio
Grande do Norte.



Marcos Cortez Campomar
Professor Titular do Deptº de
Administração da FEA-USP.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a palavra de ordem da política econômica do Brasil tem sido aumentar, por todos os meios possíveis, as exportações. É inegável o esforço governamental no sentido de estimular a participação das empresas privadas no comércio internacional.

A meta de exportar valores superiores a 20 bilhões de dólares a partir de 1980, por exemplo, implicou em uma série de medidas incentivadoras, a começar pela desvalorização cambial de 30% no limiar de 1979, e a manutenção de minidesvalorizações do cruzeiro.

A organização de um *pool* de Pequenas e Médias Empresas – PMEs, com o fim de exportar produtos e/ou serviços constitui-se numa agressiva estratégia de marketing internacional, dado o volume de produção de que poderá dispor e a redução de custos de comercialização que poderá obter devido, entre outros motivos, ao poder de negociação e aplicação das técnicas de marketing voltadas para o mercado externo, por um órgão com elementos especializados em comércio exterior.

O Brasil, desde 1979, vive uma experiência inédita na sua história das exportações pelas PMEs mediante a modalidade de Consórcios de Exportação, constituídos por elas, sob o patrocínio do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, através de seus agentes estaduais, os CEAGs, que funcionam em todas as Unidades Federais, sendo que este estudo abrange somente o Estado de São Paulo.

Com relação ao trabalho aqui apresentado, pode-se posicionar seus objetivos globais em dois níveis. Em primeiro lugar, procura estudar o “estado da arte” com respeito à realização de atividades de marketing como aprimoradoras do processo de penetração no mercado externo dos Consórcios de Exportação de PMEs; e em segundo lugar, investigar como estas atividades são realizadas nos Consórcios de Exportação brasileiros, mais especificamente no Estado de São Paulo.

DEFINIÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Entre as várias definições sobre Consórcios de Exportação, apresentam-se as seguintes como sendo as mais claras e de fácil compreensão:

- o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE (1982), define o Consórcio de Exportação da seguinte maneira: “É a reunião de esforços de empresas de pequeno e médio portes produtoras de bens ou serviços para atingir mercados internacionais”.
- Leroy et alii (1980) definem os Consórcios de Exportação como sendo “uma forma original de grupamento de empresas de pequeno e médio portes para realizar certas operações no mercado externo. Eles permitem a seus membros unirem-se para realizar um objetivo específico de exportação, conservando sua unidade empresarial”.
- A lei americana de Export Trading Company Act de 1982, define o Consórcio de Exportação como “uma organização estabelecida nos Estados Unidos com os propósitos de exportar mercadorias e serviços produzidos naquele país por pequenas e médias empresas”.
- O Centro de Comércio Internacional (1982) define o Consórcio de Exportação como sendo “uma associação permanente de empresas, cujo objetivo principal é agru-

par ofertas de produtos e/ou serviços nacionais e demandas de produtos e/ou serviços de mercado externo, conservando cada empresa a sua personalidade jurídica”.

Visto desse modo, um Consórcio de Exportação seria um grupo de empresas que produzem produtos similares ou produtos complementares, sob o aspecto de mercado, que unidas evitariam a dispersão de esforços, mediante tentativas isoladas de exportar, sem contar com o volume que requer a demanda e/ou a capacidade econômica para fazer frente aos gastos naturais que o processo exige.

Caracteriza-se o Consórcio de Exportação como uma das formas de concentração empresarial que permite agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, mantendo a personalidade jurídica de cada empresa consorciada, com a finalidade de conseguir um objetivo comum, no caso, a exportação.

Desse modo, o Consórcio de Exportação deverá funcionar como um departamento de exportação comum das empresas consorciadas, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados venham a determinar suas direções mais adequadas, através de uma junta diretiva e de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em marketing internacional.

CONCEITO SOBRE MARKETING INTERNACIONAL

Marketing internacional consiste no desempenho das atividades de marketing em outras nações. Logicamente, essas atividades deverão ser influenciadas por um número de variáveis importantes do macroambiente da empresa tais como: a economia do país, sua cultura, seu sistema político e legal, e o nível tecnológico alcançado pela nação, ou nações, onde a empresa pretende penetrar.

Poder-se-ia dizer, de acordo com Carnier (1984), que o marketing internacional trata de um elenco de atividades que norteiam a promoção do produto, a política de vendas e a manutenção da presença atuante da empresa no exterior de forma racional, a partir da análise de diversas variáveis que influem em um ou mais mercados. Inclusive, através dele, pode-se conseguir a mensuração dos reflexos e as conseqüências de uma situação gerada por uma necessidade de compra ou venda.

Outro conceito relevante nessa área de estudo é o de marketing comparativo, que consiste no “estudo organizado do sistema de marketing de dois ou mais países, suas similaridades, diferenças e as razões pelas quais elas ocorrem”. Esse termo também pode ser explicado como a “comparação do relacionamento entre marketing e seu ambiente em duas ou mais nações”.

De acordo com Terpstra (1972) o termo marketing internacional caracteriza-se pelo desempenho das atividades de marketing (tarefas de pesquisa, promoção, desenvolvimento de produtos ou serviços, fixação de preços entre outras) e diferencia-se de comércio exterior exatamente por exercer essas atividades.

CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O problema

A agressividade e agilidade indispensáveis a uma boa estratégia de comercialização constituem exigências, muitas

vezes, difíceis de serem atendidas por empresas de países em desenvolvimento, principalmente pequenas e médias empresas, em razão da carência dos recursos necessários para a execução de uma política de marketing internacional. Entre as várias alternativas capazes de facilitar a penetração das empresas de pequeno e médio portes no comércio internacional, os Consórcios de Exportação surgem como uma das mais viáveis e aptas alternativas para apresentar resultados a curto prazo.

As exigências de documentos complexos, os preparativos de encaminhamento, a atitude ao conduzir uma negociação e o desconhecimento das necessidades dos mercados estrangeiros, são fatores que ultrapassam as possibilidades da maioria das pequenas e médias empresas, pois, quando esses serviços e essas técnicas são oferecidos por uma organização comum, mesmo nos mercados mais competitivos podem ter resultados interessantes.

Muitos mercados não podem ser explorados a menos que os fornecedores sejam capazes de entregar a mercadoria em quantidades adequadas. Por esse fato os pequenos fornecedores e produtores não podem esperar obter encomendas, a menos que eles estejam liderados por um organismo central de vendas mais importante, que se encarregue de concluir contratos e de repartir as encomendas entre os fornecedores filiados ao grupo.

A experiência brasileira sobre a internacionalização das PMEs, através de Consórcios de Exportação, é recente, pois o CEBRAE iniciou em 1975 as primeiras medidas para firmar um modelo de exportação adequado à realidade das PMEs nacionais.

No Estado de São Paulo, em 1979, foram constituídos 3 Consórcios e de lá até abril de 1984, foram criados 22, sendo que apenas um atingiu sua maturidade e desligou-se do sistema CEBRAE, adotando a personalidade jurídica de "Comercial Exportadora Ltda.". Por outro lado, oito estavam em fase de amadurecimento e 13 foram desativados por motivos diversos.

A visão, face aos fatos antes citados, deu origem a várias preocupações sobre o que está sendo feito no Brasil a respeito da saída ao exterior das pequenas e médias empresas, as quais permitem identificar um problema específico, qual seja o de saber:

"Qual a situação em que se encontram as atividades de marketing no processo de exportação dos Consórcios patrocinados pelo CEBRAE, através de seu agente estadual, o CEAG/SP, e, portanto, analisar suas origens e peculiaridades, levando-se em conta sua atual estrutura, desempenho e problemas".

Para elucidar o problema em foco, foi proposta a realização de uma pesquisa empírica sobre os Consórcios. Além disso, era necessária uma pesquisa de dados secundários e entrevistas junto às autoridades do CEAG/SP. Com isto, esperava-se chegar a uma possível solução para o problema, de modo a fundamentar as decisões que pudessem acelerar e consolidar a penetração no mercado externo dos Consórcios de Exportação de pequenas e médias empresas.

Escolheu-se como objeto de estudo o universo constituído pelos oito Consórcios gerenciados pelo Centro de Assistência Gerencial às Pequenas e Médias Empresas do Estado de São Paulo – CEAG/SP, e por ser este o Estado que congrega o maior número deles e, industrialmente, o mais desenvolvido dentre as unidades da Federação.

A coleta de dados primários foi feita através de questionários, respondidos pelos gerentes dos Consórcios de Exportação das PMEs.

Objetivos do trabalho

Estudar e analisar os seguintes itens:

- as etapas segundo as quais se concretizou o processo de formação de cada Consórcio;
- aspectos mais importantes, em que está apoiada a estratégia do Consórcio;
- aspectos mais importantes de marketing que o Consórcio teve que providenciar para entrar, com possibilidades de êxito, no mercado externo;
- identificação dos instrumentos de marketing recomendados pela literatura que estão sendo utilizados pelos Consórcios;
- opiniões dos gerentes dos Consórcios sobre a intensidade de uso de alguns instrumentos de marketing, necessários para facilitar a entrada do Consórcio no mercado internacional.

A escolha do assunto ocorreu em função das seguintes razões:

- marketing aplicado ao mercado internacional é uma área de estudo ainda bastante recente na literatura de marketing hoje existente;
- no Brasil, o assunto não foi estudado sob o enfoque e objetivos deste trabalho;
- o maior problema para o equilíbrio da Balança Comercial do Brasil, no momento, é obter um maço incremento nas exportações.

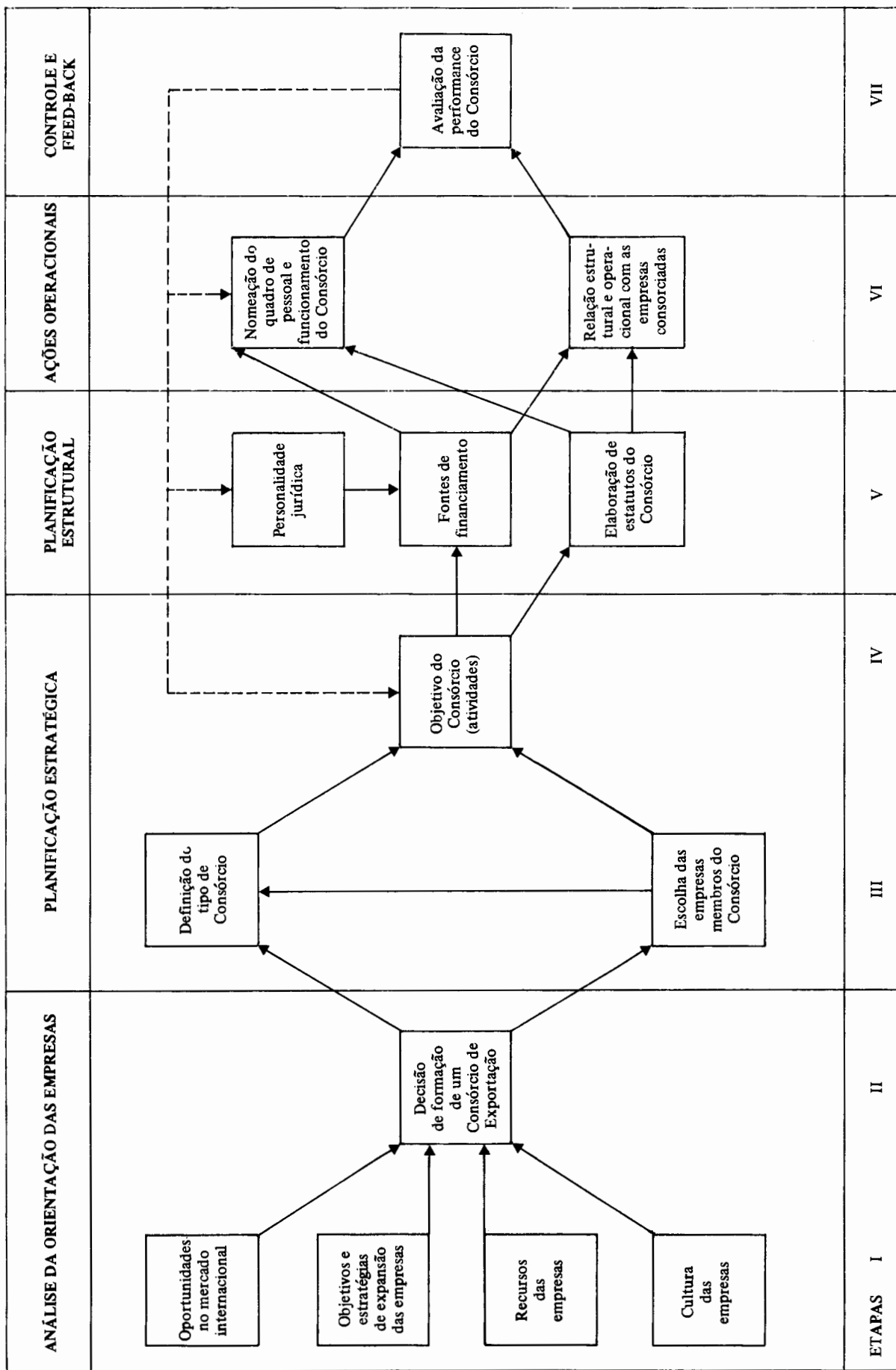
A este propósito não escapam as pequenas e médias empresas. Desse modo, um estudo deste gênero pode auxiliar o entendimento dos principais problemas que os Consórcios de Exportação de PMEs enfrentam em marketing. Além disso, as conclusões e implicações dos resultados desta pesquisa, podem auxiliar num reposicionamento dos Consórcios e do governo na área.

Modelo a priori

É fato que os Consórcios podem revestir-se de uma multiplicidade de formas, segundo as circunstâncias e os objetivos. Somente quando são definidas as necessidades particulares de um país é que se pode criar o melhor tipo de organização e fixar seus objetivos. Assim, a realidade brasileira exige um modelo de Consórcio que se adapte às suas peculiaridades culturais.

Os contatos, entrevistas, participação em reuniões desde agosto de 1982, levaram os autores a perceber que o Brasil ainda não encontrou um modelo de Consórcio que funcione cabalmente, talvez pela recente adoção desta modalidade de atividade, para que o segmento empresarial correspondente às pequenas e médias empresas atinjam o mercado externo com possibilidades de êxito. Conseqüentemente, cada Consórcio formado pelo CEAG/SP é um ensaio de uma tentativa a mais, isto sem desmerecer a boa vontade do CEBRAE de colocar "seu grão de areia" no desenvolvimento das exportações destas empresas. Estes ensaios se refletem no número de Consórcios formados e desativados, que representa 59% no caso específico do Estado de São Paulo.

Figura 1
Esquema do modelo proposto para montagem de consórcio de exportação no Estado de São Paulo - Brasil



De toda a convivência com o mundo das pequenas e médias empresas, através do CEAG/SP e, Paralelamente embutido do embasamento teórico sobre as atividades de marketing utilizadas pelos Consórcios, os autores convenceram-se de que para a investigação a que se propunham, era necessário conseguir conjugar critérios que pudessem conferir uma maior abrangência analítica e chegar a propor um modelo de Consórcio que engatilhasse consoantemente o composto de marketing com as outras atividades da estrutura organizacional, permitindo viabilizar o atingimento de seus objetivos. A Figura 1, ilustra um modelo *a priori*, sendo que este modelo apoia-se nos seguintes fundamentos:

- o processo de constituição de um Consórcio de Exportação, com relação a esta pesquisa, também contempla fases sucessivas engatilhadas em forma sistêmica, tendo como pano de fundo o composto de marketing voltado para as exportações;
- cada uma dessas fases tem início a partir do que condicionam determinadas forças internas às empresas em alguns casos, e externas em outros;
- tais forças fazem emergir a decisão de sair ao exterior, aproveitando as facilidades oferecidas pelo Governo Federal, através de uma gama de incentivos fiscais;
- tais forças variam de uma etapa a outra e de um setor industrial a outro, conforme sejam decisivas para o funcionamento do Consórcio ou meramente indicativas de novas orientações que possam surgir, fazendo com que não apenas a pesquisa de dados, como as consequências da decisão, especialmente do composto de marketing, sejam profundas e de mudanças, por um lado, ou superficiais e de expectativas, por outro.

Tal como apresentado na Figura 1, o modelo concebido tenta explicar o fenômeno da concepção e montagem de um Consórcio de Exportação de pequenas e médias empresas como um processo que se desenvolve ao longo de um período de tempo, através de sete etapas distintas e sucessivas, enlaçadas sistemicamente a partir da IV etapa.

O modelo parte do pressuposto de que, como qualquer outra atividade desenvolvida no seio de um conjunto de empresas, tanto a estratégia global seguida, como a estrutura organizacional interna, condicionaram todo o processo de saída ao exterior via Consórcio de Exportação.

As forças que despertam os empresários para as possibilidades de penetrar no mercado internacional variam, e são tanto geradas internamente, como deflagradas no contexto externo. Tais forças podem revestir-se de conteúdo idiossincrático (internas) a partir do momento em que representam “desejos” do(s) dono(s) da empresa (expressão de seus valores, suas querências etc.); podem ser de natureza externa, isto é, aproveitamento de oportunidades oferecidas pelos órgãos governamentais, no caso, basicamente o CEBRAE.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Etapas segundo as quais se concretizou o processo de formação dos Consórcios

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos sobre a indagação aos respondentes a respeito da ordem de seqüência das dez etapas que, acredita-se, seja o roteiro a seguir na constituição do Consórcio.

Ao todo, os resultados mostram que houve grande dispersão no ordenamento seqüencial das etapas seguidas na criação de cada Consórcio no Estado de São Paulo, sendo este resultado coerente com a fase experimental em que se encontra esta forma de engajamento da empresa nacional no processo de exportação brasileiro.

Estes resultados poderão ser úteis para nortear um quadro de sugestões que venha a ajudar às autoridades do sistema CEBRAE e aos empresários para uma melhor condução das futuras criações de Consórcios de Exportação; pois, não se pode pensar em atingir uma boa performance nas exportações desse segmento empresarial se nele não for criada sólida consciência exportadora.

Os resultados mostram que a etapa mais crítica na constituição dos Consórcios, segundo a grande maioria dos respondentes, é a terceira da Tabela 1, ou seja, inicialmente é difícil vencer os empresários a trabalharem de forma cooperativa.

Variações relevantes às quais estão apoiadas as estratégias dos Consórcios

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos sobre a indagação aos respondentes de cinco variáveis, tratando de saber em quais delas se apoia o Consórcio. Esses resultados mostram que a variável “aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing” foi considerada fator relevante por todos os respondentes, para a solidez de apoio da estratégia global do Consórcio de Exportação, pois todos eles indicaram que levaram essa variável em consideração. As outras variáveis foram respondidas com menor freqüência.

Globalmente observa-se que houve uma grande dispersão na ordem de importância e freqüência de uso das referidas variáveis; este fato pode dever-se ao estado embrionário desta nova forma de transnacionalização das PME's brasileiras.

Aspectos de marketing que foram providenciados para o melhor desempenho do Consórcio.

Os respondentes foram questionados sobre oito aspectos de marketing para saber-se dos quais os Consórcios utilizaram-se mais para preparar suas abordagens referentes ao mercado internacional. Os resultados apresentados na tabela 3 mostram que “conhecimento de aspectos culturais de cada mercado”, “preço” e “prazo de entrega” foram os aspectos de marketing que mais foram levados em conta para providenciar o melhor desempenho do Consórcio.

Globalmente, os resultados (Tabela 3) mostram pouco uso dos aspectos de marketing pelos respondentes, como instrumentos para performance e penetração do Consórcio no mercado externo, pois das 64 respostas que teoricamente esperava-se, apenas 24 (37.5%) foram obtidas. No entanto, esses aspectos de atividades de marketing internacional podem tornar-se relevantes para a performance do Consórcio quando este estiver orientado para as atividades de marketing, isto é, voltado para atender a satisfação das necessidades e desejos do mercado-alvo de forma bem planejada.

Fica evidente, mais uma vez, ser este quadro de respostas coerente com o estado de adaptação em que se encontra esta nova modalidade de agrupamento empresarial, que está tratando de implementar o desempenho potencial exportador do Brasil que, evidentemente, precisa de um esfor-

Tabela 1
Freqüência das respostas da ordem de seqüência das etapas para a criação de um consórcio de exportação

ETAPAS	ORDEM DE SEQUÊNCIA										Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	
1. Estabelecer o perfil da capacidade de produção dos produtores e <i>know-how</i> disponível para criar um Consórcio		2	1			1					4
2. Comparar as necessidades dos mercados estrangeiros com a capacidade de exportação previamente determinada	1	1	1		1		2				6
3. Reunir, avaliar e selecionar os futuros membros do Consórcio	7	1									8
4. Definir as funções do Consórcio		2	1	2	1	1					7
5. Organizar a estrutura do Consórcio para assegurar os serviços essenciais		2	3		3						8
6. Analisar as necessidades financeiras resultantes dessa estrutura, bem como as despesas que os membros terão que custear			2			2	1	2			7
7. Elaborar os estatutos do Consórcio				1	1		2	2	1		7
8. Nomear o pessoal do Consórcio e assegurar-lhes a formação necessária				3		1		1	1		6
9. Determinar os métodos de marketing e os canais de distribuição				2		1	1	1			5
10. Colocar um dispositivo de controle e de supervisão do funcionamento do Consórcio					1				2	2	5
Total de respondentes por ordem de seqüência	8	8	8	8	7	6	6	6	4	2	63

Tabela 2
As estratégias de marketing utilizadas pelos consórcios

VARIÁVEIS	ORDEM DE SEQUÊNCIA (1ª em importância)							Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	
Aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing	4	2	2					8
Vantagens de natureza tecnológica	2	1		1				4
Qualidade do produto		2	1	1				4
Disponibilidade financeira do Consórcio	1		1	1	1			4
Capacidade produtiva das empresas consorciadas		2	3	1				6
Venda direta nas feiras e participação em missões comerciais		1						1
Situação financeira do mercado-alvo	1							1
Total de respondentes por ordem de seqüência	8	8	7	4	1	0	0	28

ço conjunto por parte do Governo e das empresas para que se crie consciência exportadora e também um arcabouço de conhecimentos de marketing internacional para que as abordagens das empresas do mercado externo, na forma de Consórcio, sigam disciplinadamente uma seqüência lógica no processo de sua consolidação, a fim de criar uma profissionalização na exportação das empresas consorciadas e não meramente o aproveitamento de oportunidades eventuais,

que de certo modo, devido a sua falta de preparo para essa abordagem, podem cometer erros graves que venham denegrir a imagem da indústria brasileira no mercado internacional.

Utilização de instrumentos de marketing pelos Consórcios.

Foi perguntado aos respondentes sobre a intensidade com que são utilizados nove instrumentos de marketing pelo Consórcio.

Tabela 3
Frequência das respostas aos aspectos de marketing que o consórcio teve que providenciar para penetrar no comércio externo

ASPECTOS DE MARKETING	ORDEM DE SEQÜÊNCIA (1ª em importância)								Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	
Mudança no produto e/ou adaptação	1	1							2
Mudanças na embalagem			1						1
Programa de propaganda no exterior									0
Conhecimento de aspectos culturais de cada mercado	2		2	1	1				6
Preço	4	2				1			7
Prazo de entrega		3	1	1					5
Nomeação de representantes no exterior				1					1
Amostras			1	1					2
Total de respostas por ordem seqüencial	7	6	5	4	1	1	0	0	24

Não respondeu: 1

Tabela 4
Frequência da utilização de instrumentos de marketing

Instrumentos de Marketing	Intensidade	Nenhum	Pouca	Médio	Bastante	Total	Total
		1	2	3	4	5	
Propaganda	FA	6	2	0	0	0	8
	FR%	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Catálogos	FA	3	0	3	2	0	8
	FR%	37,5	0,0	37,5	25,0	0,0	100,0
Participação em feiras	FA	6	0	0	2	0	8
	FR%	75,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0
Participação em concorrências	FA	4	1	1	2	0	8
	FR%	50,0	12,5	12,5	25,0	0,0	100,0
Pesquisa de mercado	FA	0	1	2	3	1	7
	FR%	0,0	14,3	28,6	42,8	14,3	100,0
Política de prazo e descontos	FA	1	0	4	3	0	8
	FR%	12,5	0,0	50,0	37,5	0,0	100,0
Treinamento de representantes	FA	7	0	1	0	9	8
	FR%	87,5	0,0	12,5	0,0	0,0	100,0
Desenvolvimento de novos produtos	FA	2	1	1	3	0	7
	FR%	23,6	14,3	14,3	42,8	0,0	100,0
Merchandising	FA	4	1	3	0	0	8
	FR%	50,0	12,5	37,5	0,0	0,0	100,0

* Não respondeu: 1

Os resultados apresentados nas Tabelas 4 e 5 mostram que apenas “pesquisa de mercado” é bastante utilizado pelos Consórcios, enquanto que os outros são em menor grau.

A Figura 2 mostra a representação da variação da mediana. Pode-se constatar que apenas o item “pesquisa de mercado” teve seu valor acima de três, isto é, os demais oito instrumentos de marketing (88,9%) tiveram seu valor de mediana igual ou menor que três.

A partir destes resultados pode-se dizer que: os Consórcios de Exportação, constituintes deste trabalho, não fazem uso intensivo do instrumental de marketing para abordar o mercado externo.

Avaliação de alguns instrumentos de marketing necessários para o êxito do Consórcio no mercado externo.

Pediu-se aos entrevistados que avaliassem, numa escala de concordância, os instrumentos de marketing que seriam necessários para que o Consórcio abordasse o mercado externo com possibilidades de sucesso. Os resultados são apresentados nas Tabelas 6 e 7.

Os instrumentos de marketing considerados pelos respondentes como os que seriam de maior importância em termos de valor, de mediana (Tabela 7), para levar-se em conta no processo de abordagem do mercado externo pelo Consórcio foram: “pesquisa sobre as necessidades do consu-

Tabela 5
Mediana das intensidades do uso dos instrumentos de marketing

INSTRUMENTOS DE MARKETING	MEDIANA
Propaganda	1,0
Catálogos	3,0
Participação em feiras	1,0
Participação em Concorrências	1,5
Pesquisa de mercado	4,0
Política de prazo e descontos	3,0
Treinamento de representantes	1,0
Desenvolvimento de novos produtos	3,0
Merchandising	1,5

Figura 2
Variação da mediana na escala de intensidade pela utilização dos instrumentos de marketing

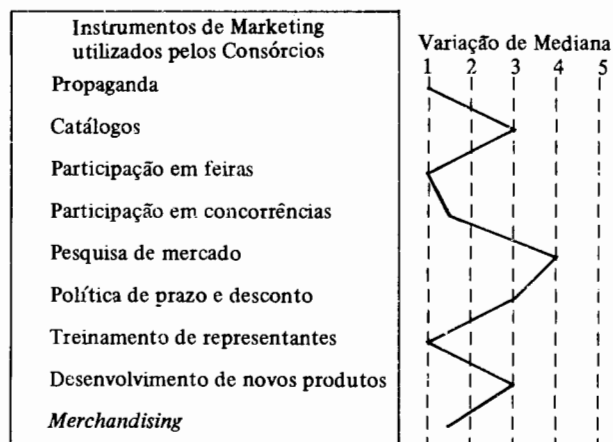


Tabela 6
Frequência de avaliação dos instrumentos de marketing necessários para a penetração dos consórcios no mercado externo

Instrumentos de Marketing	concordância	Não	Pouco	Mediana	Bastante	Total	Total
		1	2	3	4	5	
Pesquisa sobre as necessidades do consumidor	FA	0	0	1	2	5	8
	FR%	0,0	0,0	12,5	25,0	62,5	100,0
Pesquisa sobre tipos de ações dos concorrentes	FA	0	1	0	2	5	8
	FR%	0,0	12,5	0,0	25,0	62,5	100,0
Controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado	FA	0	0	2	1	5	8
	FR%	0,0	0,0	25,0	12,5	62,5	100,0
Serviços ao cliente após a venda	FA	2	0	2	0	4	8
	FR%	25,0	0,0	25,0	0,0	50,0	100,0
Utilização da marca do produto ou da empresa	FA	1	1	2	2	2	8
	FR%	12,5	12,5	25,0	25,0	25,0	100,0
Embalagem como meio de distinguir o produto ou meio de propaganda	FA	3	1	2	1	1	8
	FR%	37,5	12,5	25,0	12,5	12,5	100,0
Estabelecimento de preço para exportação	FA	0	0	1	2	5	8
	FR%	0,0	0,0	12,5	25,0	62,5	100,0
Utilização de intermediários	FA	1	0	4	2	1	8
	FR%	12,5	0,0	50,0	25,0	12,5	100,0
Utilização de mídia de massa no exterior	FA	3	2	0	1	2	8
	FR%	37,5	25,0	0,0	12,5	25,0	100,0
Promoção de vendas	FA	2	1	2	3	0	8
	FR%	25,0	12,5	25,0	37,5	0,0	100,0
Venda pessoal	FA	1	2	0	1	4	8
	FR%	12,5	25,0	0,0	12,5	50,0	100,0
Desenvolvimento de novos produtos	FA	0	1	0	4	3	8
	FR%	0,0	12,5	0,0	50,0	37,5	100,0
Planejamento mercadológico	FA	0	0	0	5	3	8
	FR%	0,0	0,0	0,0	62,5	37,5	100,0

Tabela 7
Mediana dos graus de concordância da avaliação dos instrumentos de marketing

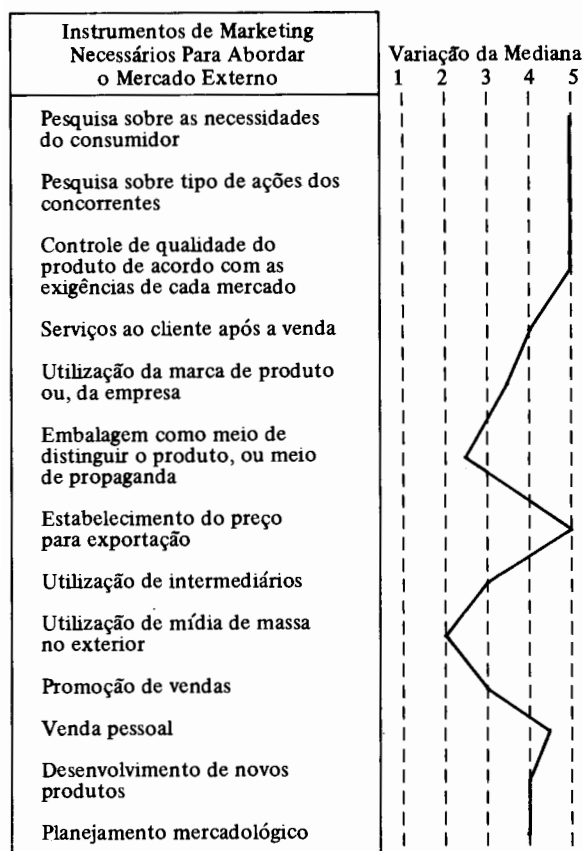
Instrumentos de marketing necessários para a penetração no mercado externo pelos Consórcios de exportação	Mediana
● Pesquisa sobre as necessidades do consumidor	5,0
● Pesquisa sobre tipo de ações dos concorrentes	5,0
● Controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado	5,0
● Serviços ao cliente após a venda	4,0
● Utilização da marca de produto ou, da empresa	3,5
● Embalagem como meio de distinguir o produto, ou meio de propaganda	2,5
● Estabelecimento do preço para exportação	5,0
● Utilização de intermediários	3,0
● Utilização de mídia de massa no exterior	2,0
● Promoção de vendas	3,0
● Venda pessoal	4,5
● Desenvolvimento de novos produtos	4,0
● Planejamento mercadológico	4,0

midor”, “pesquisa sobre tipo de ações dos concorrentes”, “controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado”, “estabelecimento do preço para exportação” e “venda pessoal”.

O indicador, “utilização de mídia de massa no exterior”, foi o que teve o menor valor de mediana. Feitas as indagações aos entrevistados sobre o particular, estes responderam que é extremamente oneroso utilizar este indicador mercadológico no mercado internacional, ainda mais sendo a maior parte das empresas consorciadas (54.6%) de pequeno e médio porte.

A Figura 3 mostra os resultados da variação da mediana. Pode-se constatar que nove dos indicadores mercadológicos (69.2%) tiveram a mediana superior a 3,0, o que demonstra que os respondentes estão cientes da importância do marketing como elemento chave do planejamento para a abordagem de mercados externos.

Figura 3
Varição da mediana dos graus de concordância dos instrumentos de marketing necessários para abordar o mercado externo



Convém salientar que estes treze indicadores mercadológicos referem-se às principais atividades, que a empresa deve realizar para penetrar no mercado externo com boas chances de obter êxito, e que estes indicadores podem ser considerados como parte da preparação da empresa para abordar o mercado internacional, que é importante e amplo, mas deve haver criterioso cuidado a fim de evitar-se fracassos, às vezes injustificáveis.

Formulação da proposta seqüencial para a montagem de Consórcios de Exportação de pequenas e médias empresas.

Tal como apresentado na Figura 1 tentava-se, com base em experiência vivida anteriormente, conceber um modelo que tentasse explicar o fenômeno da concepção e montagem de um Consórcio de Exportação de Pequenas e Médias Empresas como um processo que deveria desenvolver-se ao longo de um período de tempo, através de sete etapas sucessivas, enlaçadas sistemicamente a partir da IV etapa.

Com os resultados da pesquisa, essa proposta de modelo seqüencial foi ligeiramente modificada pelo acoplamento de duas etapas que permitiriam, na visão dos autores, uma melhor montagem dos novos Consórcios, tal como pode ser verificado na Figura 4.

Na proposição agora formulada, cada etapa caracteriza-se por peculiaridades próprias, e estas surgem a partir de uma decisão tomada através de forças detectadas nas etapas

I, II e III que constituem a Fase I, como consequência do desejo potencial dos empresários para a possibilidade de penetrar no mercado externo.

CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo, embora não permitam generalizações, pois são restritos ao caso estudado, podem servir de base para futuros estudos mais profundos e abrangendo outros Estados.

A aplicação das atividades de marketing na estruturação dos Consórcios de Exportação de Pequenas e Médias Empresas patrocinadas pelo CEAG/SP evidenciou sua importância para engajar esse segmento empresarial num processo contínuo e eficiente de exportação.

Baseado nos resultados foi aperfeiçoado o modelo *a priori*, o mesmo que apresenta na sua versão final, uma visão gráfica do que possivelmente seja o processo completo da formação de um Consórcio de Exportação, baseado na realidade empresarial de pequeno e médio porte do Estado de São Paulo.

Verificou-se que não houve seqüência em ordem de importância crescente padronizada na conformação dos Consórcios estudados, mas a maioria dos respondentes indicaram que a etapa mais crítica é a de “reunir, avaliar e selecionar os futuros membros do Consórcio”.

Discutiu-se os aspectos mais relevantes, nos quais está apoiada a estratégia do Consórcio, verificando-se que não houve uma consistência nesse sentido, tendo uma pequena vantagem “aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing”.

Entre os aspectos de marketing considerados relevantes para os Consórcios na sua preparação para a abordagem do mercado externo encontram-se, em ordem de frequência:

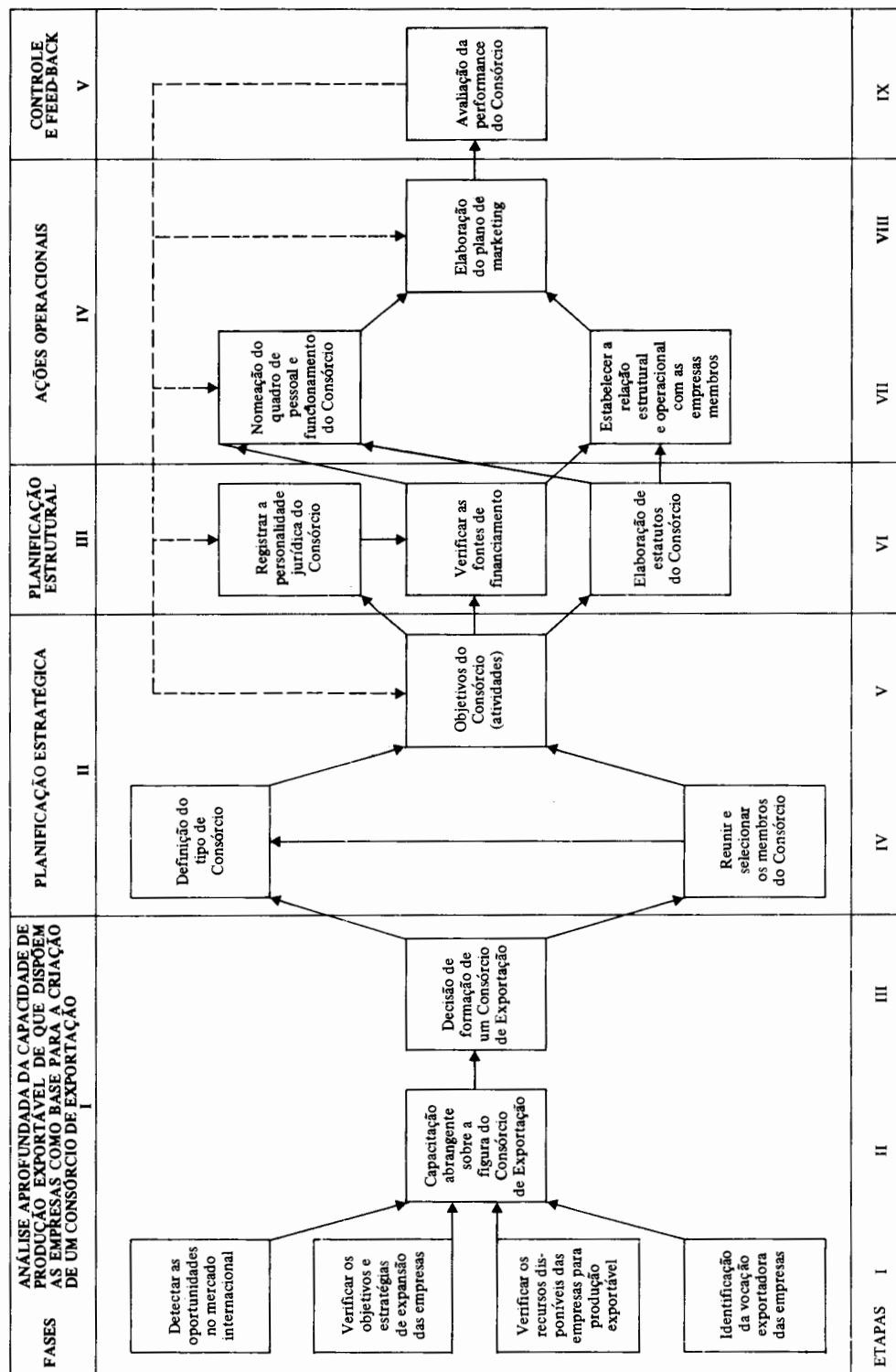
- conhecimento de aspectos culturais de cada mercado;
- preço; e
- prazo de entrega.

Nas indagações sobre a intensidade de uso, pelos Consórcios, dos instrumentos de marketing recomendados pela literatura, notou-se que os Consórcios fazem pouco uso destes nas suas transações com o mercado internacional.

Os resultados também demonstram que existe concordância, pelos respondentes, da importância do composto de marketing para abordar o mercado externo, mas este não está sendo utilizado por razões como: falta de verbas; falta de mentalidade exportadora dos pequeno e médio empresários; e, devido ao estado embrionário em que está sua nova forma de organização empresarial, voltada para o engajamento deste segmento empresarial na atividade de Comércio Exterior.

Finalmente, verificou-se que, nos Consórcios, o gerente exerce uma dupla função: a de “homem de marketing” e a de “homem de vendas”, isto é, encarrega-se não somente de concretizar vendas no exterior, mas também de organizar as empresas consorciadas para atuarem na exportação.

Figura 4
Proposição da ordem sequencial para a montagem de um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas



BIBLIOGRAFIA

CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL – UNCTAD/GATT
– *Consórcios de exportação*. Genebra, Suíça, 1982.

EXPORT TRADING COMPANY – *Public Law 97290*. 97th Congress, Oct. 8, 1982.

LERY, Georges et alii – *La Conquête des marchés extérieurs*. Paris, Les Editions d' Organization, 1980.

PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA EXPORTADORA – *Consórcio de exportação*. Rio de Janeiro, CEBRAE, 1982.

CARNIER, L.R. – O marketing internacional e a empresa. *Informativo de Comércio Exterior*. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, (76): 10-12, Jan. 1984.

TERPSTRA, Vern – *International marketing*. New York, Holt, Rinehart & Wiston, Inc., 1972.