

# MARKETING COOPERATIVO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CONSÓRCIOS COMO ALTERNATIVA PARA A EXPORTAÇÃO

*Angela Schmidt*

Professora de Marketing do COPPE/UFRJ

O estudo analisa, com base em dados do período 1976/78, os consórcios de exportação no setor de móveis. Os resultados deste trabalho mostraram a ocorrência de dificuldades nas áreas comportamentais e de lucratividade neste tipo de organização. São sugeridas políticas a nível de governo para tentar sanar o problema.

## INTRODUÇÃO

As organizações de marketing cooperativo para exportação constituem-se numa forma intermediária entre a exportação direta e a exportação indireta (Keegan, 1976; Fayerweather, 1970).

Pode-se considerar essas organizações como forma de exportação indireta, na medida em que funcionam como uma espécie de intermediário, não se constituindo em parte da organização de marketing do fabricante; e como forma de exportação direta, na medida em que algum controle administrativo pode ser exercido pelo fabricante. Há diversas formas que o marketing cooperativo pode assumir, desde a simples cooperação informal, pelo uso, por exemplo, de representantes comuns no exterior, como forma de reduzir os custos de distribuição através de economias de escala, até a formação de um consórcio ou cooperativa de exportação.

Este trabalho preocupa-se justamente em analisar o problema das organizações de mar-

keting cooperativo para exportação no Brasil, com base em pesquisa de campo realizada de 1976 a 1978.

A primeira etapa consistiu no estudo do caso da indústria brasileira de móveis, caracterizando-se como um estudo exploratório. Foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos de topo de empresas exportadoras de móveis, procurando-se identificar os principais fatores associados ao problema. A segunda etapa consistiu numa pesquisa através de questionário estruturado, aplicado a uma amostra probabilística de 153 empresas exportadoras de manufaturados, extraída de uma lista exaustiva obtida na CACEX. Todas as empresas constantes da amostra caracterizavam-se por serem empresas privadas, com pelo menos 90% de capital nacional.

## OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

A crescente atenção dada ao conceito de consórcios de exportação, em diversos países

do mundo, reflete a importância que esse canal vem assumindo, pelas suas características especiais.

A escassa literatura existente sobre o assunto, por outro lado, tem dificultado o maior conhecimento e avaliação do papel do marketing cooperativo na expansão das exportações. A esse respeito, cita-se o trabalho desenvolvido pelo International Trade Center, da UNCTAD/GATT (1973).

Os consórcios de exportação não se constituem, a rigor, em um conceito novo. No Brasil, como em outros países, marketing cooperativo vem sendo exercido, há bastante tempo, pelas empresas agrícolas, através da formação de cooperativas que atuam primordialmente na distribuição dos produtos, tanto para o mercado interno como para o mercado externo, exercendo ainda outras funções, tais como compra de sementes, aluguel de equipamentos, etc. Entretanto, embora este conceito seja bastante antigo, sua aplicação a produtos manufaturados tem sido enfatizada apenas recentemente.

De uma forma geral, os consórcios de exportação podem ser definidos como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolverem, em conjunto, suas atividades de exportação.

Os consórcios de exportação vêm sendo usados em diversos países do mundo, com menor ou maior grau de sucesso. Entre os países subdesenvolvidos em que foram adotados, podem-se citar a Argentina, a Índia, a Colômbia, o Quênia, o Brasil. Entre os países desenvolvidos, merecem destaque a Suécia e Israel.

O que têm em comum as empresas desses países? Claramente, o porte pequeno ou médio de grande parte das empresas é um fator comum na adoção de organizações de marketing cooperativo para exportação (UNCTAD/GATT, 1973; INTAL, 1975).

Um dos principais problemas enfrentados hoje por grande número de países, subdesenvolvidos ou não, para expandir suas exportações, é o grande número de pequenas e médias empresas industriais, que carecem de pessoal qualificado e com experiência em exportação, e que além disso, não dispõem de

produtos cujos padrões de qualidade atendam às exigências do mercado internacional. Aliados a esses fatores, a falta de informações sobre mercados externos, os horizontes de negócios restritos, e a falta de mentalidade exportadora da gerência contribuem para vedar o acesso dessas empresas ao mercado internacional.

E, no entanto, como é o caso do Brasil, há uma crescente necessidade de mobilizar essas empresas para a atividade de exportação, pela pressão das próprias necessidades de importação, não só de bens de capital, exigidos pelo processo de substituição de importações, como de insumos básicos como o petróleo, de que grande parte desses países são carentes.

Muitos são os benefícios advindos das organizações de marketing cooperativo para exportação.

Para o país, o principal benefício obtido é o aumento efetivo das exportações, pela canalização, para o mercado externo, da produção de empresas já existentes, que dificilmente exportariam de outra forma. Além disso, a organização cooperativa permite utilizar com maior eficácia os escassos recursos gerenciais disponíveis. Entre outros benefícios, alinha-se ainda a melhoria dos produtos locais, não apenas aqueles produzidos pelas empresas participantes do consórcio, pela melhoria nas técnicas de produção, introdução de melhores equipamentos e maior atenção ao planejamento e controle da produção, como também por efeitos dentro do mercado interno, forçando muitas vezes a concorrência a melhorar também seus produtos. Além desses, salientam-se ainda os benefícios de diversificação e sofisticação da linha de produtos, e a óbvia obtenção das vantagens de escala, quer na comercialização, quer no atendimento a encomendas conjuntas.

Para a empresa individual, as vantagens de participar em uma organização de marketing cooperativo são ainda maiores, confundindo-se, na maioria das vezes, com os próprios benefícios da exportação. Entre esses benefícios, destacam-se: a facilidade de penetração em novos mercados, o acesso a novos tipos de compradores, a redução do risco através

da diversificação de negócios, a redução de flutuações sazonais nas vendas, a tendência à redução dos custos de produção através da expansão da demanda pelo consórcio, a acumulação de *know-how* em marketing internacional, o maior poder de barganha com os intermediários, o fortalecimento de sua posição dentro da indústria, menores custos de *overhead* do que na exportação direta e maior controle do que na exportação indireta.

Diante de tais vantagens, cabe indagar por que essas organizações ainda são tão incipientes, inclusive no Brasil, apesar dos esforços dos governos nacionais em promovê-las?

A análise de diversos casos de experiências em todo o mundo permitiu levantar alguns dos motivos que dificultam o estabelecimento de consórcios de exportação (UNCTAD/GATT, 1973; Brasil Export, 1977; Daemon, 1979).

Alguns dos motivos que se sobressaem a partir desta análise são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades devidas a linhas de produto competitivas, o temor quanto à segurança de informações que as empresas-membros consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de talento gerencial e de marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

### A EXPERIÊNCIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÓVEIS

A indústria brasileira de móveis caracteriza-se por ser constituída basicamente por pequenas e médias empresas de capital exclusivamente nacional. Segundo os entrevistados, a capacidade ociosa dessas empresas variaria de 10% a mais de 50% da capacidade instalada. Predominam tipicamente as empresas familiares, em que a direção é exercida pelos proprietários, sendo as decisões bastante centralizadas. A forma jurídica mais comum seria a de sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Ainda segundo os executivos

entrevistados, a grande maioria dessas empresas objetiva apenas sobreviver no mercado. Quanto ao grau de inovação, na maior parte dessas empresas não há inovação, de fato, a não ser cópias, geralmente sem ser sob licença do fabricante, e modificações de produtos já existentes. No que se refere ao equipamento disponível, há nitidamente dois grupos de empresas: um grupo que, beneficiando-se de facilidades obtidas para importação de máquinas e equipamentos, modernizou suas fábricas, tornando-se intensivo em capital, e um outro grupo, onde se encontram praticamente todas as empresas pequenas e médias do setor, que possui maquinaria obsoleta, sendo intensivo em mão-de-obra.

Em geral, as empresas do setor, inclusive as grandes, carecem de informações, tendo sido citadas as seguintes: informações sobre potencial do mercado interno, participação das empresas no mercado, características de consumo e hábitos dos consumidores, demanda por tipo/categoria de produto, tendências do mercado, e relações com a indústria imobiliária e a indústria de lazer.

Os principais problemas enfrentados na área de produção são a falta de mão-de-obra especializada e os problemas com a qualidade da matéria-prima. Queixam-se os fabricantes de que recebem matéria-prima de qualidade irregular, o que afeta diretamente os padrões de qualidade do produto final. Além disso, apontam o problema de que um número muito pequeno de fornecedores domina o mercado de algumas matérias-primas utilizadas pela indústria, o que reduz consideravelmente o poder de barganha dos fabricantes. Um dos principais efeitos deste controle do mercado dos fornecedores é a falta de pontualidade na entrega das mercadorias, em função de atrasos no fornecimento da matéria-prima, o que foge ao controle do fabricante, que não dispõe de outros fornecedores a que recorrer.

A indústria de móveis é profundamente vulnerável a retrações no mercado consumidor, provocadas por problemas como diminuição nos prazos de crédito ao consumidor, política anti-inflacionária do governo, etc. Por esse motivo, a indústria está sujeita a

crises periódicas, sendo elevado o número de falências e concordatas no setor. Dificuldades para obtenção de crédito, custos elevados para obtenção de financiamento, carência de capital de giro, são algumas das facetas dessas crises.

A breve análise dos problemas enfrentados pela indústria de móveis que fizemos, em particular a grande vulnerabilidade a crises no mercado interno, sem dúvida parecem indicar que a exportação seria uma alternativa estratégica para o setor. Contudo, à exceção de algumas empresas que exportam valores reduzidos, a exportação de móveis não possui significado maior na pauta de exportações brasileiras.

O mercado internacional de móveis, especialmente o de móveis de madeira, cresce rapidamente, em particular nos países em desenvolvimento (UNCTAD/GATT, 1974/75).

Além disso, os países em desenvolvimento são grandes exportadores de madeira em bruto. Ora, sendo a indústria de móveis, de forma geral, do tipo *labour intensive*, e aliando-se a isso a disponibilidade local de matéria-prima, os custos de investimento relativamente baixos, e a crescente demanda nos países desenvolvidos por este produto, é de estranhar o fato de que as exportações de móveis não tenham maior expressão em nossa pauta de exportações. Outro fator de importância é que a maioria dos países industrializados dão hoje tratamento preferencial à importação de móveis de madeira, sob o sistema geral de preferências.

Os principais problemas enfrentados pela indústria brasileira de móveis, para exportação de seus produtos, são, segundo os executivos entrevistados:

— Custo elevado de frete — Como a maioria dos móveis brasileiros não são desmontáveis, sua exportação implica em altos custos de frete, em função do volume;

— Padrões de qualidade abaixo das exigências do mercado internacional;

— Adequação dos produtos às condições climáticas do país importador — Os móveis de madeira e de couro, particularmente, são sensíveis a mudanças climáticas, do clima

tropical para o clima frio, exigindo um tratamento adequado das matérias-primas;

— Falta de informações sobre mercados externos, preços, características dos produtos (*design/acabamento*), e das normas comerciais nos países importadores;

— Problemas com o *design* do produto — A grande maioria das empresas brasileiras fabricam produtos que são cópias de produtos fabricados em outros países, porém sem licença dos fabricantes originais, o que veda seu acesso ao mercado internacional;

— Falta de estrutura administrativa para exportação;

— Problemas de controle de qualidade.

Uma análise ainda que superficial dos problemas indicados acima, aliada às características e problemas da indústria no mercado interno indica que a formação de consórcios de exportação seria de grande interesse para esses fabricantes, na medida em que o consórcio poderia lidar mais facilmente com esses problemas do que os fabricantes individualmente.

Na verdade, a indústria de móveis assistiu a diversas tentativas de agrupamento para a exportação.

Em 1973, por exemplo, em uma feira internacional em Berlim, sob a promoção do Itamaraty, os expositores brasileiros de móveis receberam uma série de pedidos para serem atendidos mensalmente, mas que não puderam aceitar, pois os pedidos feitos superavam sua capacidade anual de produção. Voltando ao Brasil, esses expositores se reuniram, com o objetivo de criar uma empresa à parte, em torno de um *design* específico para uma sala de jantar, a ser produzida e exportada. O projeto não chegou sequer a ser estruturado, devido a que os empresários participantes não chegaram a um acordo sobre quem ocuparia a presidência da nova empresa a ser criada.

Em 1974, foi feita uma nova tentativa de estabelecer um consórcio de exportação para a indústria de móveis, participando cerca de dez empresas, entre as mais destacadas do setor. O objetivo era constituir uma sociedade americana, em que as firmas seriam acionistas, realizando venda direta ao público,

sem intermediários, de forma a minimizar o problema do preço dos móveis brasileiros no mercado americano, pela eliminação dos intermediários. O objetivo financeiro seria o *break-even*, ou a obtenção de um lucro mínimo. Seria utilizada, como é prática comum no mercado americano, *show-rooms*, para exposição e venda dos produtos brasileiros.

Quando a minuta do contrato social foi levada à discussão, em uma tumultuada reunião em dezembro de 1974, em que participava, inclusive, um membro da CACEX, a metade dos participantes abandonou a reunião, e o projeto foi encerrado.

Os principais motivos indicados a *posteriori* para o fracasso desta tentativa de organização de um consórcio de exportação, por executivos que participaram daquela reunião, foram:

— Conflito de interesses entre os dirigentes das empresas, que se cristalizou na disputa pela direção da nova sociedade. Alguns executivos argumentaram que a natureza familiar das empresas participantes seria um fator a influir negativamente na possibilidade de chegar-se a um acordo no que se refere à direção do consórcio. Argumentavam esses executivos que possivelmente em empresas cuja direção fosse profissional, os interesses das empresas se sobreporiam às vaidades pessoais;

— Definição da linha de produtos a ser oferecida pelo consórcio no mercado americano, e de que produtos específicos cada firma participante deveria produzir. Como a maioria das empresas participantes produzia uma ampla linha de produtos, não se conseguiu chegar a um acordo. Além disso, havia algumas firmas que produziam móveis de escritório, enquanto que a maioria produzia móveis para residência, que são vendidos, nos EUA, por distintos canais, o que obrigaria à existência de duas divisões dentro do consórcio, para atender a esses dois mercados;

— Insuficiência de informações no que se refere ao mercado americano, e em consequência, à viabilidade do próprio consórcio;

— Deficiência de planejamento para a criação do consórcio. Quando os participantes se

sentaram à mesa de reuniões, apenas os aspectos jurídicos haviam sido suficientemente estudados;

— Finalmente, a falta de confiança entre os participantes do consórcio gerou problemas quanto à segurança das informações que deveriam circular entre os membros do consórcio.

Entrevistas realizadas em 1976 com altos executivos da indústria de móveis, indicaram uma visão pessimista destes no que se refere à possibilidade de constituir um consórcio de exportação nesta indústria. Indicavam, como maiores impecilhos à formação e sucesso de um consórcio, a animosidade entre os dirigentes, a falta de entrosamento entre as empresas do ramo e a necessidade de nivelar disparidades entre os membros no que se refere a qualidade, *design*, técnica, estrutura produtiva, volume de produção, tipo de produto, filosofia de vendas e mentalidade empresarial. Consideravam eles que nem mesmo o fato de que a maioria das empresas não estava equipada para enfrentar os riscos e as exigências da exportação contribuiria para uma tentativa bem sucedida de agrupamento para exportação, exceto talvez a longo prazo.

Os executivos divergiam quanto à forma ideal de organização de um consórcio. Alguns consideravam que este deveria assumir a forma de uma sociedade em que as empresas-membros seriam acionistas; outros consideravam mais viável a criação de um órgão associado ao sindicato, onde, além das empresas participantes, haveria outros membros como, por exemplo, representantes de órgãos do governo ligados à promoção de exportações.

Entre as atividades a serem desenvolvidas pelo consórcio, estavam todos de acordo no que se refere a atividades informativas (estudo de mercados, de demanda, tipos de produto, qualidade exigida, *design*, etc.); a atividades de contatos de venda no exterior (localizar compradores, intermediários, etc.); à criação de um esquema de comercialização no exterior; a atividades administrativas (cobrindo os aspectos burocráticos, inclusive a cobrança); a aspectos educativos (como esclarecimentos quanto à natureza do setor

tação); e à participação comum em feiras, amostras, etc.

Houve menos acordo no que se refere à atuação técnica do consórcio (orientação quanto à qualidade, *design*, embalagem e processos de produção).

Apesar disso, os executivos acreditavam, em geral, que a indústria de móveis não estava ainda madura para o conceito, por falta de mentalidade empresarial.

Em 1978, a indústria de móveis assistia ainda a novas tentativas de formação de consórcios.

### A EXPERIÊNCIA DOS EXPORTADORES BRASILEIROS EM MARKETING COOPERATIVO

O estudo realizado junto à amostra probabilística de 153 empresas exportadoras de produtos manufaturados teve dois objetivos principais. O primeiro consistia em determinar o grau de participação dessas empresas em atividades cooperativas para exportação; o segundo seria determinar até que ponto as empresas exportadoras estariam participando de consórcios, ou de tentativas de organizá-

los, assim como identificar casos em que esses consórcios ou tentativas teriam fracassado, e porque.

### Grau de Participação das Empresas em Atividades Cooperativas para Exportação

Os resultados obtidos, constantes da tabela 1, indicam que uma série de atividades são pouco praticadas, em conjunto, pelas empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, tais como:

- uso de uma mesma marca no exterior (1%);
- desenvolvimento de novos produtos para exportação em conjunto (2%);
- compras conjuntas de matérias primas (3%);
- propaganda conjunta no exterior (6%);
- catálogos conjuntos para o exterior (6%);
- atendimento a uma mesma encomenda (8%);
- pesquisa de mercado em conjunto no exterior (11%);

Entre as trinta e três empresas que já desenvolveram pelo menos uma dessas atividades, mais da metade são empresas que ou

participam atualmente de consórcios, ou já participaram de algum, ou, ainda, participaram de tentativas de organizá-los.

Três atividades, no entanto, parecem ser realizadas em conjunto, com maior frequência, pelas empresas exportadoras de manufaturados:

- uso de um mesmo representante no exterior (22%);
- participação conjunta em feiras e exposições (23%);
- troca de informações e experiência (30%).

Deve-se observar, porém, que essas três atividades diferem substancialmente das demais. O uso de um mesmo representante no exterior pode dever-se, por exemplo, a que esses mesmos representantes procurem outras empresas para completar suas linhas de produto com outros produtos que não concorram entre si. A participação conjunta em feiras ou exposições ocorre, geralmente, devido a convites feitos pelo Itamaraty para participação em amostras especializadas. Finalmente, a troca de informações e experiência é, sem dúvida, a menos formal de todas as atividades cooperativas. Essas três atividades não requerem, contrariamente às anteriores, um compromisso, por parte das empresas, de cooperação.

de consórcios fracassados (seis empresas), indicaram dois principais motivos para o fracasso ou dissolução:

- o consórcio foi formado com vistas a uma única operação internacional, finda a qual foi dissolvido (2 empresas);
- os resultados obtidos com as operações do consórcio foram negativas, trazendo prejuízos aos participantes (4 empresas).

As empresas que haviam participado de tentativas de formação de consórcios que não foram adiante (onze empresas) indicaram, por sua vez, os seguintes motivos:

- falta de interesse real das empresas participantes (7 empresas);
- disputa pela presidência/direção (2 empresas);
- desconfiança existente entre as empresas participantes (1 empresa);
- falta de estrutura (1 empresa).

### CONCLUSÕES

Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para a exportação, mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para um país como o Brasil, onde o comércio exterior tem um papel importante a desempenhar na economia, a entrada de novas empresas nesta atividade é um imperativo para o crescimento das exportações.

No entanto, a formação e desenvolvimento dos consórcios de exportação no Brasil têm produzido mais fracassos do que sucessos. A análise dos resultados do presente estudo indicam, de um lado, a importância de fatores comportamentais no fracasso de várias tentativas de formação de consórcios, e, por outro lado, o desestímulo provocado por um início de operações não lucrativas, na dissolução de consórcios já estabelecidos.

A identificação desses fatores abre, claramente, uma oportunidade para a ação do governo, de órgãos de classe e, inclusive, de organismos como o CEBRAE e a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, no sentido de proteger tais iniciativas pioneiras de um desaparecimento prematuro.

Tabela 1

### GRAU DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS EM ATIVIDADES COOPERATIVAS PARA EXPORTAÇÃO

ATIVIDADES	Nunca		Pouco ou Razoavelmente Freqüente	Freqüente ou Muito Freqüente
	Nº de Empresas	%	Nº de Empresas	Nº de Empresas
Troca de informações e experiência	107	70	31	15
Compras conjuntas de matéria prima	149	97	3	1
Atendimento a uma mesma encomenda	141	92	9	3
Pesquisa de mercado em conjunto no exterior	136	89	14	3
Propaganda conjunta no exterior	144	94	6	3
Catálogos conjuntos para o exterior	143	94	7	3
Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	150	98	1	2
Mesma marca no exterior	151	99	1	1
Participação conjunta em feiras e exposições	117	77	24	12
Representante comum no exterior	120	78	16	17
TOTAL	153	100		

### Participação em Consórcios e Tentativas de Organização

No que se refere à participação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados em consórcios de exportação, ou em tentativas de organizá-los, obteve-se os seguintes resultados:

- 4% das empresas participavam de consórcios;
- 4% já haviam participado, embora não participassem mais;
- 7% já haviam participado de tentativas fracassadas de formação de consórcios;
- 2% estavam participando de tentativas neste sentido;
- 83% nunca haviam participado de consórcios ou de tentativas de organizá-los.

Aquelas empresas que haviam participado

Em uma fase prévia à formação de consórcios, a ação do governo, ou de alguma outra instituição, poderia ser conduzida de forma a reduzir a tendência natural à concorrência entre as empresas, assim como a suplantaria a resistência à cooperação. É possível que o incentivo a formas de cooperação mais simples, como, por exemplo, a propaganda conjunta no exterior, o uso de marcas

em comum, etc., levasse a um aprendizado inicial favorável ao desenvolvimento posterior de uma organização cooperativa mais estruturada.

Na fase posterior à criação do consórcio, especialmente em seu início de operações, incentivos de natureza econômica poderiam propiciar uma passagem menos traumática a uma operação rentável.

### BIBLIOGRAFIA

- CONSÓRCIOS** de exportación en America Latina. *Boletín de la Integración*, Buenos Aires, INTAL, 10(114):319-22 Jun. 1975.
- DAEMON, D.** *Empresas de Comércio Exterior*. Porto Alegre, Editora Sulina, 1979.
- FAYERWEATHER, J.** *International marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER, UNCTAD/GATT.** *The Creation and management of joint export marketing groups*. Genova, 1973.
- KEEGAN, W. J.** *Multinational marketing management*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1976.
- PROJETO** para assistência à comercialização de produtos de móveis domésticos madeireiros para países em desenvolvimento. Genova, International Trade Center, UNCTAD/GATT, 1974/75. Não publicado.
- SEMINÁRIO DE NOVAS OPORTUNIDADES PARA EXPORTAÇÃO.** (Brasil Export 77) São Paulo, 1977. Trabalhos... Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. 1977.