

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Rua Monsenhor Bruno,  
1101/1103 - Meireles -  
60115-190 - Fortaleza -  
CE - Brasil  
E-mail:ednilson@unifor.br  
Telefone:  
)XX8532991853 - Fax:  
0XX8532991803 E-mail:  
ednilson@unifor.br

Artigo recebido: 09/12/2004  
Aprovado: 05/07/2007

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÕES

### FACTORES CRÍTICOS DE SUCESO Y FRACASO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIONES

#### CRITICAL FACTORS OF SUCCESS AND FAILURE OF EXPORT CONSORTIUMS

*Vera Lúcia de Amorin, MSc*

FIC-CE

veraluciamorin@hotmail.com

*José Edmilson de Oliveira Cabral, PhD*

UNIFOR-CE

ednilson@unifor.br

*Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dr*

UNIFOR-CE

forte@unifor.br

#### Palavras-chave

Consórcio de exportação;  
Eficiência coletiva;  
Negócios internacionais.

#### Palabras-clave:

Consortio de exportación;  
Eficiencia colectiva;  
Negocios internacionales.

**RESUMO:** O Brasil, em recentes políticas de comércio internacional, tem estimulado à formação de consórcios de exportação, principalmente das pequenas e médias empresas. No decorrer de poucos anos, já é possível verificar que alguns consórcios lograram êxito no exterior, como o Flor Brasil/DF, enquanto que outros encerraram precocemente suas atividades, como o Ceará Vest Export/CE. Utilizando o método de estudo de casos múltiplos, tendo como referência os consórcios acima mencionados, este trabalho objetivou identificar com que intensidade as ações conjuntas de aprendizagem, cooperação e inovação determinam a eficiência ou ineficiência dos consórcios de exportação moda praia no mercado internacional. As análises foram efetuadas com base no conceito de Eficiência Coletiva. Os resultados demonstram que a eficiência do consórcio brasileiro deveu-se à obtenção de vantagens competitivas derivadas das ações conjuntas de inovações interempresariais adotadas pelos empresários, enquanto que a ineficiência do consórcio cearense deveu-se principalmente à falta de cooperação entre as empresas.

**RESUMEN:** El Brasil, en las recientes políticas de comercio internacional, se estimuló a la formación de consorcios de exportación, principalmente de las pequeñas y medianas empresas. En el transcurso de pocos años, ya es posible verificar que algunos consorcios lograron éxito en el exterior, como la Flor Brasil/DF, en cuanto que otros cerraron precozmente sus actividades, como Ceará Vest Export/CE. Utilizando el método de estudio de casos múltiples, y teniendo en cuenta los consorcios mencionados precedentemente, este trabajo reflejó e identificó con qué intensidad las acciones conjuntas de aprendizaje, cooperación e innovación determinan la eficiencia o ineficiencia de los consorcios de exportación de la moda playera, en el mercado internacional. Los análisis fueron efectuados basados en el concepto de Eficiencia Colectiva. Los resultados demuestran que la eficiencia del consorcio brasileiro, se debió a la obtención de ventajas competitivas derivadas de las acciones conjuntas de innovaciones interempresariales adoptadas por los

empresarios, en cuanto que la ineficiencia del consorcio cearense, se debió principalmente a la falta de cooperación entre las empresas.

**ABSTRACT:** In recent policies of international trade, Brazil has stimulated the formation of export consortiums, particularly among small and medium sized companies. Over the years some consortiums have been seen which have been successful, such as Flor Brasil/DF, while others have closed down their activities early, such as Ceará Vest Export/CE. Using the case study method, and taking the above-mentioned consortiums as a reference, this work sought to identify the intensity with which joint learning actions, cooperation and innovation determine the efficiency or inefficiency of beachwear export consortiums in the international market. The analyses were carried out based on the concept of Collective Efficiency. The results demonstrate that the efficiency of the Brazilian consortiums was due to the obtaining of competitive advantages derived from the joint actions of inter-company innovations adopted by businesses, while the inefficiency of consortiums in Ceara was due mainly to the lack of cooperation among companies.

**Key-words:**

Export consortium;  
Collective efficiency;  
International trade.

## 1 INTRODUÇÃO

Como em vários outros países, no Brasil é grande a importância econômica e social das pequenas e médias empresas. Destacam-se neste grupo, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2003), as empresas de pequeno porte que representam 96,04% das empresas brasileiras e são responsáveis por 28% do PIB e empregam 39,58% da população ocupada do país.

Contudo, pequenas e médias empresas não têm apresentado contribuição significativa nas estatísticas relacionadas ao comércio exterior brasileiro. A participação das pequenas empresas nas exportações representou menos de 1% do total exportado nos últimos anos. São várias as razões para tanto, destacando-se as dificuldades de acesso à crédito, às tecnologias gerenciais e produtivas, às informações básicas, aos treinamentos e aos mercados.

A necessidade de desenvolver estratégias de superação das desvantagens competitivas está levando algumas empresas a buscar oportunidades em mercados externos. Contam, para isso, com o apoio dos governos Federal e Estadual, os quais vêm estimulando o incremento às exportações em geral e, também, com ações específicas para o segmento de empresas de pequeno porte. Estas ações procuram simplificar a operacionalização através da redução da burocracia e de custos, criando entidades e programas de apoio, como a Agência de Promoção de Exportação (APEX), o Programa Especial de Exportação (PEE).

Nesse sentido, diversos questionamentos surgiram no tocante à forma de como poderia uma empresa de pequeno porte, sem recursos financeiros, tecnológicos e capacitação profissional, ultrapassar barreiras alfandegárias e inserir seus produtos no mercado internacional, utilizando o modelo mais comum que é a exportação. Apesar de comum, esse modelo exige, de uma forma ou de outra, um custo de operacionalização, que uma pequena empresa, individualmente, dificilmente pode assumir. Daí, a importância do suporte de instituições públicas através do desenvolvimento de ações que

possibilitem a superação dessas limitações. Dentre essas ações destaca-se o incentivo à formação de consórcios de exportação como uma estratégia para aumentar a competitividade das pequenas empresas em mercados externos.

Com o apoio da APEX BRASIL e do SEBRAE/CE, 12 pequenas empresas industriais de confecção formaram o primeiro consórcio de exportação do Estado do Ceará, denominado de Ceará Vest Export. Sua proposta de trabalho, cuja capacidade de produção prevista era da ordem de 220 mil peças/mês e faturamento anual, conforme dados do SEBRAE/CE, de US\$ 10 milhões foi aprovada pela APEX BRASIL. Ao mesmo tempo, formava-se, em Brasília, o Consórcio Flor Brasil, agregando 12 empresas, também voltado à exportação de moda praia. Após três anos desde a fundação destes consórcios, constata-se que o consórcio Flor Brasil continua em plena ascensão, influenciando as tendências da moda praia em eventos internacionais, como aconteceu na última edição do Lyon Mode City, na França, em 2002, enquanto que o consórcio cearense encerrou suas atividades neste mesmo ano.

Nas palavras de Casarotto e Pires (1998) entende-se que consórcio

é uma simulação da realidade das grandes empresas, em que cada *business unit* pode ser comparada a uma pequena empresa da rede, muito especializada, flexível e integrada à realidade do sistema econômico local no qual está inserida.

Um consórcio de exportação consiste num agrupamento de empresas inter-relacionadas pelos mesmos interesses, as quais fabricam ou vendem produtos similares ou complementares. Unidas, procuram evitar o desperdício de esforços e obter ganhos de produtividade, adquirindo, assim, **eficiência coletiva**, ou seja, **vantagens competitivas** decorrentes das **ações conjuntas** dos empresários (grifos nossos).

Portanto, os pressupostos básicos deste trabalho são de que ações conjuntas de cooperação, aprendizado e inovação, desenvolvidas por PME's, aumentam a eficiência dos consórcios (*clusters*) que participam. Face ao exposto, o presente artigo tem por objetivo identificar com que intensidade ações conjuntas de aprendizagem, cooperação e inovação determinam eficiência ou ineficiência dos consórcios de exportação moda praia no mercado internacional, utilizando como referência os consórcios acima mencionados. Esta análise é efetuada através do *framework* proporcionado pela Teoria dos Aglomerados, especialmente no que diz respeito ao conceito de Eficiência Coletiva de Schmitz (1997) definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta dos empresários.

O restante deste artigo está dividido em quatro seções. Na primeira seção revisa-se a literatura pertinente com a inclusão de uma breve retrospectiva histórica e econômica sobre a eficiência das pequenas e médias empresas. A revisão inicia pela análise de Marshall de 1890 dos distritos industriais ingleses do século XIX (MARSHALL, 1982), passando pela

Terceira Itália, nos anos 70 e 80 do século XX, até que se alcance a década de 90 com Schmitz (1997), Porter (1999) e suas respectivas definições de eficiência coletiva e consórcios empresariais. Na segunda parte descrevem-se a metodologia e as técnicas empregadas na pesquisa, por meio das seguintes informações: tipo de pesquisa; período da pesquisa; população e amostra; variáveis de estudo; tipos de fontes de informação e instrumentos e técnicas de coleta de dados. Os resultados foram confirmados com o cálculo das frequências ponderadas, através das quais foi possível avaliar a intensidade com que os fatores aprendizagem, cooperação e inovação ocorriam em ambos os consórcios. Por último, as considerações finais resumem os principais resultados da pesquisa.

## 2 EFICIÊNCIA COLETIVA, AGLOMERADOS INDUSTRIAIS E CONSÓRCIOS

O conceito de economias externas descritas por Marshall em 1890 inspirou as atuais teorias dos aglomerados empresariais, através das quais se podem entender as razões que levam, muitas vezes, as pequenas e médias empresas a atingirem um nível de eficiência igual ou superior ao das grandes empresas em determinados setores industriais, principalmente quando as PME's se concentram em microrregiões geográficas, como ocorria nos subúrbios das grandes cidades inglesas do século XIX. Tais subúrbios foram denominados por Marshall (1982) de Distritos Industriais em sua obra intitulada *Principles of Economics*, publicada pela primeira vez em 1890, na Inglaterra.

Começando, então, pelo exame das principais causas que fizeram germinar as concentrações industriais da Inglaterra, no século XIX, Marshall (1982) argumentava que os terrenos situados nos centros das grandes cidades tinham preços elevados devido à utilidade que possuíam para fins comerciais. Sendo assim, era mais vantajoso, para os industriais, instalarem suas fábricas nos lugares um pouco mais afastados, onde os terrenos podiam ser comprados por um preço menor. Tal propriedade levaria as indústrias maiores a se situarem nos subúrbios das grandes cidades, ou em seus distritos industriais, mas nunca nos centros mais valorizados. Assim, acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal os instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material (MARSHALL, 1982).

A partir dessas constatações, Marshall (1982) conclui que as duas principais fontes de eficiência das empresas localizadas nesses distritos industriais deviam-se às economias internas e às economias externas. Marshall (1982) frisou que as primeiras dependem dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações, enquanto que as segundas dependem do desenvolvimento geral da indústria.

Em outras palavras, as economias internas caracterizam-se pela diminuição do custo médio da produção de um bem, decorrente do aumento das quantidades produzidas na firma e da redução da ociosidade das máquinas e dos equipamentos disponíveis. De outra face, as economias externas correspondem aos ganhos adquiridos pela empresa no mercado, independentemente de sua ação, haja vista as vantagens oriundas das inter-relações empresariais e dos fatores obtidos gratuitamente na economia (infra-estrutura, mão-de-obra já treinada e especializada em recursos naturais) possuindo saneamento básico, centros de treinamentos etc.

Ressalte-se, porém, que a importância das economias externas crescia cada vez mais em relação às internas, em todos os campos da ciência e dos negócios, o que representava relevante benefício para o pequeno empresário, posto que este último passava a dispor, agora, de uma gama de conhecimentos através de jornais, publicações profissionais e técnicas de todo o gênero, anteriormente inacessíveis.

Em suma, pode-se afirmar que os distritos industriais ingleses, mais conhecidos hoje como aglomerados ou *clusters*, eram constituídos por concentrações de grandes, médias e pequenas empresas inter-relacionadas em microrregiões geográficas. As empresas produziam bens em larga escala tanto para o mercado interno como para o mercado externo, utilizando máquinas e mão-de-obra especializadas, cujas firmas tinham suas produtividades aumentadas não só pelas economias internas, mas, sobretudo, pelas economias externas.

Na década de 70 a região de Emilia Romagna (cidades de Friuli-Venezia Giulia, Vêneto, Trentino-Alto Adige e Toscana) ao Sul da Itália, tradicionalmente pobre, ficara conhecida internacionalmente devido ao extraordinário desenvolvimento atingido por seus distritos industriais, e também pela política pública regional inovadora em relação às pequenas e médias empresas. A alta taxa de exportação, os elevados salários, o pleno emprego e o alto nível de vida resultante de um sistema produtivo baseado em PME's, têm gerado numerosos estudos sobre o chamado Modelo Emiliano.

Note-se que esse modelo não se baseia apenas num sistema produtivo de pequenas e médias empresas, mas também numa singular combinação entre um governo progressista, integração social e de êxito empresarial (DELNET, 2003). É a partir daí que surge o elemento inovador, enriquecedor do sucesso obtido pela região. Segundo Becattini (1999),

O sucesso de pequenas empresas vinha, ainda, contradizer as convicções solidamente estabelecidas dos economistas de todas as matizes ideológicas, ou quase, para os quais as chances das pequenas empresas eram estruturalmente modestas e declinariam com o tempo.

Complementando essa análise, Schmitz (1997) destacou a importância tanto das economias externas como da ação conjunta das empresas, como forma de elucidar o êxito alcançado pelas PME's

pertencentes a um distrito industrial, aglomerado ou *cluster*. Para o autor, a ação conjunta poderia se dar de duas formas: na primeira as empresas individuais estabeleceriam formas de cooperação, como, por exemplo, o compartilhamento de equipamentos ou no desenvolvimento de um novo produto; na segunda, grupos de firmas reuniriam forças em associações empresariais, consórcios de produtores e assemelhados.

Assim, Schmitz (1997) acredita que as economias externas são importantes para o crescimento, mas não são suficientes para superar mudanças muito grandes nos mercados de produtos ou de fatores: isso requer ação conjunta. A conjugação desses dois fatores (economias externas e ação conjunta) levou Schmitz (1997) a acrescentar um novo conceito na moderna literatura dos *clusters*, isto é, o conceito de eficiência coletiva a qual é definida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e ação conjunta.

Igualmente, Porter (1999) admite que muitas das vantagens competitivas dos *clusters* dependam das economias externas ou dos extravasamentos (efeitos colaterais entre vários tipos de empresas e setores).

Embora o aspecto geográfico (proximidade entre as empresas) seja um dos fatores imprescindíveis para que uma empresa de um *cluster* obtenha vantagens competitivas, isso não quer dizer que as firmas estruturadas em forma de redes (dispersas em diferentes regiões, como consórcios e franquias) não possam obter as mesmas vantagens. Na verdade, para Garcez (2000), redes de PME's não obrigam proximidade em localização geográfica, pois mesmo com as firmas estabelecidas em diferentes localidades podem-se encontrar redes apresentando eficiência coletiva, graças aos ganhos substanciais derivados das ações conjuntas.

Uma dessas formas organizacionais que muito se desenvolveu e se adaptou ao caso das PME's (a nível mundial, desde a década de 70), foi exatamente o consórcio, senão observe-se:

Não somente a complexidade organizacional das pequenas empresas não pára de aumentar, mas também os acordos entre empresas, os sistemas de empresas cada vez mais elaborados, as partições cruzadas, os consórcios e as formas cooperativas constituem formas organizacionais apropriadas que as pequenas empresas souberam elaborar para expandirem sem, com isso, mudar de tamanho (BAGNASCO, 1999).

Estas formas cooperativas têm recebido, desde 1990, uma crescente atenção nos estudos organizacionais. Esta atenção decorre, fundamentalmente, segundo Bispo (2004), da crescente globalização de mercados e dos ciclos encurtados da tecnologia e de produtos. As alianças estratégicas possibilitam as organizações, então, a reunião de capital e de trabalho no nível necessário para suas ações competitivas.

O modelo proposto por Lorange e Roos (1996) para as alianças estratégicas contempla dois aspectos fundamentais para consórcios: a

alocação e a retenção de recursos empregados, já que qualquer consórcio requer que os recursos sejam provisionados em longo prazo, de forma a manter o retorno para as empresas-mãe.

A palavra consórcio possui dupla acepção: uma jurídica, e outra econômica. No sentido jurídico do termo, o consórcio é uma modalidade de contrato entre empresas previsto nos arts. 278 e 279 da lei 6.404/76, do Código Comercial Brasileiro, podendo ser concebido, conforme ensinamento de Fúher, 1996:

como um contrato pelo qual duas ou mais sociedades, sob o mesmo controle ou não, se comprometem a executar em conjunto determinado empreendimento. O consórcio não tem personalidade jurídica e não induz solidariedade (arts. 278 e 279).

No sentido econômico da expressão, o consórcio representa uma aliança de empresas interligadas em rede para a consecução de uma atividade econômica qualquer. Essas redes tornam-se bastante flexíveis e especializadas na fabricação de seus produtos devido ao elevado grau de cooperação que as envolve.

Deduz-se, daí, que o consórcio é uma rede de negócios apropriada as PME's, rede essa representada por um conjunto de firmas interligadas, as quais desenvolvem suas atividades de forma planejada umas com as outras, pressupondo-se, portanto, a prevalência do espírito de união e cooperação interfirmas. Nesse sentido, Maciel e Lima (2002) asseveram:

A cooperação entre as PME's apresenta-se como uma alternativa para superar as dificuldades. Dentro desse contexto, cooperativas de exportação, consórcios, Joint Ventures, como veremos adiante, são apenas algumas formas possíveis de juntar forças para enfrentar a globalização passando para o lado dos globalizados ou, pelo menos, não sendo apenas mais um globalizado.

Em outras palavras, o consórcio representa a forma como as empresas se organizam em um agrupamento eventual para vencer uma dificuldade, ou obter um resultado de interesse comum, guardando sempre cada participante a sua individualidade e autonomia (PENTEADO, 1979). No caso específico dos consórcios de exportação, objeto de estudo deste trabalho, pode-se afirmar que são agrupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação (MACHADO; MARQUES, 2003).

Unidas, as empresas do consórcio procuram evitar o desperdício de esforços e obter ganhos de produtividade, adquirindo, assim, **eficiência coletiva**, ou seja, **vantagens competitivas** decorrentes das **ações conjuntas** dos empresários. Por ações conjuntas entende-se **Cooperação Interfirmas, Aprendizado Mútuo e Inovações Coletivas** (grifo nosso).

"Cooperação Interfirmas" consiste num conjunto de ações entre os agentes sócio-econômicos (públicos e privados) capazes de aumentar a

produtividade das empresas, que variam desde a formação de alianças estratégicas até o compartilhamento de equipamentos nos processos produtivo e rateamento de custos. Já **Aprendizado Mútuo** deve ser concebido como ações que visem melhorar a qualificação da empresa nos processos de gestão, administração, produção, design, tecnologia, capacitação profissional, dentre outros, permitindo gerar novos conhecimentos sobre equipamentos e matérias-primas, formatação de produtos, imagem de marca, certificação de qualidades, depósito, embalagens, segurança industrial e outros. Por fim, as **Inovações Coletivas** referem-se às mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas pelas empresas nos processos produtivos, proporcionando a criação de novos produtos, inclusive design, quando for o caso (grifo nosso).

Enfim, tais fatores determinam as vantagens competitivas dos agrupamentos empresariais e, com base neles, é que serão avaliados os resultados obtidos pelos consórcios de exportação acima definidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Os métodos empregados no presente trabalho constituem-se em estudo bibliográfico e de caso. Segundo Gil (2000) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos.

Por outro lado, para Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Yin (2001) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa preferida quando se têm questões de pesquisa do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados e quando se enfoca fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real. Com base nesses critérios, a estratégia de pesquisa adotada neste estudo é a de múltiplo estudo de casos.

Com base nesses conceitos, o presente trabalho foi dividido em duas etapas. Inicialmente, no primeiro semestre de 2002, fez-se um levantamento da bibliografia e documentação inerente ao tema (eficiência coletiva das PME's e consórcios de exportação). Em seguida, no segundo semestre de 2002 e primeiro semestre de 2003, foram entrevistados os executivos dos consórcios



de exportação Ceará Vest Export e Flor Brasil para que se pudesse confrontar a teoria com a realidade das PME's, colhendo informações sobre os fatores de sucesso e insucesso das empresas de pequeno porte associadas em consórcios de exportação. A pesquisa foi concluída em setembro de 2003.

### 3.2 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para estabelecer as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa, seguiu-se Lakatos e Marconi (2001), segundo o qual as técnicas de coleta de dados dividem-se em duas: documentações indiretas, abrangendo a pesquisa bibliográfica e documentação direta, abrangendo a entrevista.

A documentação indireta (pesquisa bibliográfica) foi dividida nas seguintes etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema e do pressuposto; elaboração do plano provisório do estudo; busca das fontes bibliográficas; leitura do material; fichamento; delimitação do número de casos; coleta dos dados; análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

Já a documentação direta foi obtida por meio de entrevistas com os executivos envolvidos nos consórcios Ceará Vest Export (quatro consorciados) e Flor Brasil (quatro consorciados), utilizando-se questionário. Aqui, é sobretudo importante frisar que o questionário foi elaborado de acordo com o modelo-padrão adotado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2001), ocasião em que esta instituição fez o primeiro levantamento acerca das concentrações industriais brasileiras, dentre as quais se destaca a concentração industrial têxtil de Nova Friburgo/RJ. Por meio desse questionário é possível verificar a intensidade com que ocorrem as relações de cooperação, aprendizado e inovações inter-empresariais e, como tal, torna-se perfeitamente adaptável aos propósitos do presente estudo de caso, já que o pressuposto aqui formulado é o de que quanto maiores forem as ações conjuntas (cooperação, aprendizado e inovação) obtidas pelas PME's nos mercados nacionais e estrangeiros, maior será a eficiência dos consórcios de exportação moda praia. Assim, o questionário foi dividido em cinco blocos temáticos:

Bloco 1 - Características gerais das empresas integrantes do consórcio: o objetivo deste bloco foi identificar a estrutura das firmas que integravam o consórcio;

Bloco 2 - Aspectos relativos à cooperação: o objetivo deste bloco foi verificar a evolução das relações de cooperação inter-firmas e qual a importância disso para o sucesso das empresas;

Bloco 3 - Aspectos relativos à aprendizagem: o objetivo deste bloco foi avaliar as principais fontes de aprendizagem das empresas, inclusive se havia

aprendizado mútuo, e como isso se refletia para o crescimento do grupo de empresas consorciadas;

Bloco 4 - Aspectos relativos às inovações inter-empresariais: o objetivo deste bloco foi averiguar as formas de incorporação de novas tecnologias pelas empresas; e

Bloco 5 - Informações adicionais: o objetivo deste bloco foi conhecer a situação atual das empresas que participaram do consórcio em relação à atividade exportadora e obter outras informações de relevância para esta pesquisa.

Das doze empresas pertencentes ao consórcio Ceará Vest Export, apenas os dirigentes de quatro delas se dispuseram a responder ao questionário. Outras quatro empresas encerraram suas atividades em 2002 e os dirigentes das quatro firmas restantes não quiseram responder ao questionário alegando descontentamento com o assunto ou motivos de viagens. Também foram coletadas informações do ex-gerente do consórcio e dos técnicos do SEBRAE/CE, os quais se recusaram a responder aos questionários pré-elaborados, preferindo apenas apontar as principais causas que levaram ao insucesso do Ceará Vest Export.

No Consórcio Flor Brasil, também só foi possível contatar os dirigentes de quatro empresas, haja vista que os demais empresários e gerente do consórcio encontravam-se em excursão de negócios no exterior.

Concluída a fase de coleta, procedeu-se o tratamento e a tabulação dos dados de forma a permitir as análises da pesquisa, verificando-se a aceitação ou negação do pressuposto. Estas análises consistiram de técnica quantitativa baseada no cálculo das médias ponderadas para cada variável do estudo (cooperação, aprendizado e inovação) de ambos os consórcios.

Para o cálculo das referidas médias ponderadas, seguiu-se os pesos estipulados nas tabelas pré-elaboradas pelo IPEA, variando de 1 a 4 (no caso dos fatores de aprendizado mútuo e inovações coletivas) e pesos de 1 a 5 para o caso do fator cooperação interfirmas, conforme se verá nas tabelas 4 a 9 do capítulo 5. Tais pesos foram adotados segundo o grau de importância (sem importância, pouco importante, importante ou muito importante) com que cada uma das empresas entrevistadas atribuíram aos fatores aprendizagem, cooperação e inovações como responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos consórcios examinados.

A média ponderada ou promédio ponderado "é uma média aritmética na qual cada valor se encontra ponderado de acordo com a sua importância no grupo total" (KAZMIER, 1982). Em outras palavras, para se encontrar uma determinada média ponderada, basta obter a soma dos valores observados multiplicados por seus respectivos pesos (ou graus de importância), dividindo-se este resultado pela soma dos pesos. No caso específico desta pesquisa, pode-se formular a média ponderada com a seguinte simbologia, conforme Quadro 1 a seguir:

$MP = \frac{\Sigma (R \times P)}{\Sigma P}$	<b>MP = Média Ponderada</b>
	<b>R = “Totais de Respostas” segundo o grau de importância</b>
	<b>P = “Pesos das Respostas”</b>
	<b><math>\Sigma (R \times P)</math> = Somatório dos “Totais de Respostas” das empresas multiplicadas pelos respectivos “Pesos das Respostas” (ou graus de importância das respostas).</b>
	<b><math>\Sigma P</math> = Somatório dos “Pesos das Respostas”.</b>

Quadro 1: Cálculo da média  
Fonte: os autores

Os resultados deste procedimento serão apresentados na próxima sessão, por consórcio.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL

O Consórcio de Exportação Flor Brasil é formado por doze micros e pequenas empresas do Distrito Federal, que fabricam biquínis, roupas e acessórios da moda praia.

Há três anos em funcionamento em Brasília, o consórcio produziu cerca de 40 mil peças no ano passado, o que rendeu cerca de US\$ 600 mil, segundo informações do site Export News (2003). As vendas foram destinadas ao mercado europeu (França, Espanha, Alemanha e Rússia), sendo que a mais recente venda foi feita para clientes israelenses.

Os produtos do Flor Brasil são destacados pelas estampas com cores fortes e desenhos em formato tropical. Toda sua produção está voltada exclusivamente para atender ao mercado exterior. Para tanto, a participação em feiras internacionais tem sido a vitrine para esses empresários.

Além do mercado europeu e de Israel, o consórcio pretende atingir também os Estados Unidos, México e países do Caribe. Os três países do Mercosul (Paraguai, Uruguai e Argentina) e Chile também foram incluídos nas metas de atuação do Flor Brasil. A expectativa é, segundo os dados constantes no site Export News (2003), aumentar a produção para 160 mil peças de biquínis por ano.

Até a formação do consórcio Flor Brasil, as empresas competiam no mercado interno de forma independente e acirrada, muitas vezes até consignando seus produtos nas lojas da capital do País. As vendas sazonais dos produtos comercializados pelas empresas brasileiras (biquínis, maiôs e cangas) e outros acessórios desse segmento, típicos do verão, não

conseguiram garantir a sobrevivência das próprias empresas, nem o rendimento das microempresárias e nem os salários dos empregados.

A produção do Flor Brasil concentra-se num só segmento (linha praia). Excetuando-se as fases de extração da matéria-prima (lã, algodão, seda) e fabricação das fibras, a produção é toda elaborada na região do Distrito Federal, desde o design até a confecção, incluindo a modelagem e embalagem.

A percepção dos participantes do consórcio sobre as ações conjuntas é detalhada a seguir.

#### 4.1.1 APRENDIZAGEM

Procurou-se, nesta etapa, conhecer a percepção dos entrevistados em relação às principais fontes de aprendizagem da empresa. A análise empírica demonstrou que as fontes de aprendizagem mais importantes para as firmas entrevistadas são: em primeiro lugar "as trocas de informações de empresas e agentes do próprio consórcio", com 100% das empresas atribuindo o valor máximo: muito importante; e em segundo "as trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor bem como as universidades, centros de especialização e instituições de apoio e os clientes", com 75% das empresas pesquisadas atribuindo conceito muito importante.

A maior importância atribuída ao item: "trocas de informações de empresas e agentes do próprio consórcio" foi reforçada pelas empresas nas informações adicionais prestadas nas entrevistas. Durante um curso realizado em Títer, na Bologna, Itália, no ano de 1998, alguns empresários, hoje integrantes do consórcio, conheceram o segmento de vestuário italiano, repassando, posteriormente, o conhecimento adquirido para os demais consorciados da rede. Esse comportamento se repete até o momento, pois nem sempre todas as empresas enviam seus representantes para adquirirem novos conhecimentos no exterior (devido aos custos elevados), mas aqueles que saem em busca das novas tendências do mercado externo repassam o que aprenderam aos demais integrantes do consórcio, ao retornarem.

Por outro lado, foi observado que para "consultorias especializadas", 100% das empresas pesquisadas atribuíram o conceito sem importância, enquanto que 75% atribuíram o mesmo conceito para "troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor". Estes dois itens foram considerados como os menos importantes no processo de aprendizagem do consórcio. Salienta-se que o item troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor exclui as empresas integrantes do consórcio.

#### 4.1.2 COOPERAÇÃO

O estudo permitiu a percepção das empresas sobre como evoluíram as relações de cooperação desde a criação do consórcio Flor Brasil até a data de realização da pesquisa.

O resultado mostra que a cooperação com maior evolução (considerada mais significativa) foi a "cooperação entre as empresas e agentes do próprio consórcio", com 100% das empresas atribuindo peso 5 - forte aumento de cooperação. Tal cooperação decorre, segundo os respondentes, principalmente em função da necessidade de união já que todos têm que cumprir as suas metas de produção. Inclusive, existe para tanto, um Núcleo de Qualidade e Apoio à Produção, dentro do fluxo operacional do Flor Brasil, cujos encarregados visitam periodicamente as empresas da rede para acompanhar o processo produtivo e a seqüência operacional de cada peça.

A Gerência de Qualidade e Apoio à Produção é responsável pelo fechamento do pedido e pela remessa de mercadorias com qualidade, de forma a se eliminar qualquer possibilidade de rejeição delas. Havendo alguma disfunção operacional por parte de alguma das consorciadas, o núcleo se encarrega de reunir as demais empresas para que encontrem uma solução conjunta, na base da cooperação. Haja vista que o descumprimento dos pedidos, nos prazos e especificações acordados, implicará em perdas para todos, e não apenas para aquele que, isoladamente, teve dificuldades de produzir a sua parte da produção.

Assim, existem casos em que até matérias-primas são emprestadas umas às outras, de forma a não atrasar a entrega dos produtos. Mas, na maioria das vezes, a cooperação é mais visível quando os consorciados se unem para ratear despesas relativas à capacitação de mão-de-obra (curso no exterior), despesas conjuntas de marketing e ações conjuntas de desenho e estilo.

Na seqüência, as cooperações que mais evoluíram foram entre empresas consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor e entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio para os quais 75% das empresas atribuíram peso 4. Esta importância é exemplificada pelas ações conjuntas de marketing, quando não só empresas consorciadas, mas também concorrentes nacionais do mesmo setor se uniram para expor seus produtos em Lyon, na França, em 2002, quando o Flor Brasil destacou-se com a presença de seu biquíni com detalhes artesanais em fuxico (retalhos) e renda. Por sua vez, cabe destacar que a participação no evento foi patrocinada pela APEX BRASIL, constituindo exemplo da importância atribuída ao segundo tipo de cooperação.

Finalmente, cabe destacar que nenhum tipo de cooperação percebida pelos consorciados sofreu forte diminuição ou diminuição (pesos 1 e 2).

### 4.1.3 INOVAÇÕES

No consórcio Flor Brasil, onde todas as unidades de produção são micros ou pequenas empresas, as inovações acontecem muito mais em função dos novos modelos do que propriamente da tecnologia empregada. A aquisição de

equipamentos é importante para a modernização da firma e de sua capacidade inovadora, mas o acabamento da matéria-prima é intensivo em mão-de-obra.

Além disso, o consórcio mantém um Núcleo de Design, a partir do qual se desenvolvem os novos modelos para a próxima coleção, ficando as inovações restritas às ações deste núcleo, onde há centralização quanto às decisões dos novos modelos a serem produzidos.

Constatou-se que as principais formas de incorporação de inovações do Consórcio Flor Brasil são exatamente "as trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio" com 100% de empresas atribuindo peso 4 - muito importante; seguido das "contratações de funcionários de empresas internacionais mais avançadas e das trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor" com 75% das empresas considerando muito importante.

As trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio são fontes de inovações importantes, os respondentes citaram o exemplo do atendimento geral dos consorciados às modificações sugeridas pelo representante do Flor Brasil, na França, para adequar os produtos do consórcio ao Mercado israelense, bem como do atendimento às sugestões feitas pelo representante comercial italiano acerca das novas cores e estampas que deveriam predominar no verão italiano de 2003. Tais alterações renderam ao consórcio, em um único pedido, cerca de US\$ 50.000,00, o que correspondeu a todos os pedidos da coleção anterior.

Quanto às trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor, o consórcio Flor Brasil, desde início de suas atividades, interage com empresas estrangeiras do mesmo setor de confecções. Uma de suas primeiras incursões foi a participação dos consorciados brasileiros em treinamentos realizados na Itália, onde conheceram empresas de pequeno porte, com média de 20 funcionários, através das quais aprenderam a desenvolver produtos com excelência.

No que se refere às contratações de funcionários de empresas internacionais mais avançadas foi citado que, para produzir a sua primeira coleção, o Consórcio Flor Brasil contratou uma estilista italiana cuja função foi identificar a tendência e minúcia do produto comercializado na Itália. Com a participação da estilista italiana, as peças foram fabricadas obedecendo aos padrões de qualidade internacional e a modelagem européia.

Por outro lado, deve-se destacar que "troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor" foi o item considerado menos importante, 75% das empresas atribuíram peso 1 como fonte de inovações.

## 4.2 ANÁLISE DO CEARÁ VEST EXPORT

O consórcio Ceará Vest Export foi criado no ano de 2000 e até 2002 administrava um parque industrial com 450 máquinas, com capacidade de

produção de 220 mil peças/mês e faturamento anual de US\$10 milhões, segundo informações colhidas no SEBRAE/CE (2002).

O consórcio foi inaugurado com o apoio do SEBRAE/CE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e da APEX - BRASIL. As empresas pretendiam, com o consórcio, estabilizar as vendas no mercado interno, destinando de 40 até 50% de sua produção para o mercado externo. A opção pelo segmento de confecção foi a forma encontrada por esse grupo de empresários cearenses para facilitar o acesso de suas empresas ao mercado internacional.

Em março de 2000, o consórcio Ceará Vest Export foi formalmente constituído, com a união de doze empresas produtoras de moda praia e lingerie. De acordo com os dados obtidos no SEBRAE/CE (2002) o valor total do projeto do Ceará Vest Export foi de R\$ 333.000,00, tendo a APEX financiado 50% deste valor para a criação do consórcio. Mesmo contando com este apoio, o consórcio cearense teve curta duração, encerrando suas atividades no segundo semestre de 2002, devido aos fatores que serão examinados nos itens seguintes.

O Ceará Vest Export não chegou a realizar nenhum negócio, mas três de suas empresas (Atlântico Sul Modas, Areia da Praia e Rota do Sol), agindo de forma autônoma, exportaram 50 mil peças para Portugal, Argentina, Venezuela e Estados Unidos.

Nos itens a seguir são avaliadas as respostas dos consorciados em relação às ações conjuntas, iniciando pelo processo de aprendizagem.

#### 4.2.1 APRENDIZAGEM

Diferentemente do Flor Brasil, não existia, nas empresas que compunham o Ceará Vest Export, um Núcleo Design para desenvolver os novos modelos que seriam destinados à exportação e, assim, a aprendizagem, neste consórcio, era freqüentemente definida pelas relações familiares devido ao fato de que os responsáveis pelas áreas de criação de novos modelos serem pessoas que possuíam parentesco com os sócios (esposas, irmãs, noras), as quais se capacitaram em estilo e moda. Dessa forma, não foram contratados estilistas externos para disseminar as preferências do consumidor estrangeiro.

As fontes de aprendizagem consideradas mais relevantes para as firmas entrevistadas foram as publicações especializadas e os congressos e feiras comerciais. No entanto, é importante destacar que nos dois casos, 50% atribuíram peso 4 (muito importante) em suas avaliações. Na seqüência, os clientes foram considerados importantes (peso 3) fontes de aprendizagem por 75% das empresas.

O que se destaca nas respostas obtidas é a falta de relevância (peso 1) atribuída pelo total ou pela maioria das empresas a quase todos os itens de

aprendizagem. Pela ordem de sem importância destacam-se consultorias especializadas, Universidades, centros de especialização e instituições de apoio e troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor (quatro respondentes).

O resultado acima não possibilita a dedução de existência de aprendizado mútuo no âmbito do Consórcio Ceará Vest Export, principalmente no que diz respeito às trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio. Reforça essa impossibilidade, a informação dos entrevistados de que até certa desconfiança existia entre os consorciados (vistos como concorrentes). Logo, faltou não só o espírito associativista, como também a cultura empresarial exportadora, aspectos perfeitamente perceptíveis, de acordo com os entrevistados, durante as reuniões do grupo.

Confirmando essa percepção, os técnicos do SEBRAE acreditam que a competição no mercado interno muitas vezes impedia que as empresas pudessem ver umas às outras como parceiras no mercado internacional. Embora os temas mais abordados nas reuniões fossem os relativos aos processos produtivos, não havia, segundo os entrevistados, consenso entre os membros do grupo, nem havia direcionamento da APEX.

Em suma, ficou evidente que o consórcio Ceará Vest Export não procurou adotar estratégias competitivas capazes de inseri-lo no mercado mundial. O pensamento predominante entre os seus integrantes era que bastaria que eles se associassem a um consórcio para conseguir, através de um experiente gerente dessa área de negócios, exportarem seus produtos, sem nenhuma mudança substancial no processo de aprendizagem. Isso, sem contar com as mudanças que também deveriam acontecer nos processos de cooperação e inovações, apresentadas a seguir.

#### 4.2.2 COOPERAÇÃO

O resultado mostra que nenhuma empresa considerou que a cooperação dentro do consórcio teve forte aumento (peso máximo de 5) em sua existência. Em termos positivos, 75% das empresas apontaram que a cooperação entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos apresentou aumento (peso 4). O aumento desse tipo de cooperação foi reflexo do fato de que uma fase da existência do consórcio relacionou-se a um período de recessão experimentado pelo país, quando, em geral, fornecedores de insumos e equipamentos flexibilizam os prazos de pagamentos para aquisição das máquinas e matérias-primas aos fabricantes de confecções.

Destacam-se as respostas relativas à forte diminuição (peso 1) ou diminuição (peso 2) na evolução das relações de cooperação no consórcio, a saber: entre empresas e agentes do próprio consórcio; entre consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor; e entre consorciadas e universidades,



centros de especialização e instituições de apoio. Permaneceram estáveis (peso 3) as relações de cooperação com os clientes e com as empresas estrangeiras do mesmo setor.

Algumas razões foram apontadas para a perda de cooperação. Como exemplo, cita-se o depoimento de um dos entrevistados para o qual as empresas maiores queriam absorver quase toda a produção, enquanto que as empresas menores não concordavam em ser apenas faccionistas. Além disso, existia um pequeno grupo que tentava desenvolver as estratégias, principalmente conduzidas pela empresa-líder, mas não se chegou a concretizar algum negócio. E, assim, o grupo se desfez rapidamente, voltando cada empresário a administrar o seu próprio negócio.

### 4.2.3 INOVAÇÕES

A fonte mais relevante a receber uma avaliação muito positiva foi à aquisição de insumos do mercado nacional. Os quatro respondentes atribuíram peso 4 (muito importante) a esta fonte. Em seguida, a fonte congressos e feiras comerciais também foi considerada muito importante para 75% empresas.

No entanto, o que se destaca nos resultados é que para 60% das fontes de inovação a resposta de todas as empresas foi sem importância (peso 1). Adicionalmente, duas fontes receberam de 75% das empresas a avaliação de pouco importante (peso 2).

Em resumo, os resultados apontam que as ações conjuntas em busca de inovações foram bastante tímidas dentro do consórcio Ceará Vest Export.

## 5 CONCLUSÃO

A análise efetuada permite aceitar o pressuposto formulado no início deste trabalho de que quanto maiores forem ações conjuntas (cooperação, aprendizado e inovação) obtidas pelas PME's nos mercados nacionais e estrangeiros, maior será a eficiência de consórcios de exportação. Entretanto, não se pode perder de vista que na visão dos autores referenciados, embora a ação conjunta das firmas seja um dos elementos mais decisivos para promover as vantagens competitivas das empresas, isso não quer dizer que a eficiência coletiva e a competitividade das empresas dependam unicamente do esforço empresarial privado, posto que dependam, também, de um ambiente onde haja economias externas sem as quais as parcerias e alianças estratégicas estarão fadadas ao fracasso.

Concluindo, compete destacar que as empresas-rede, a exemplo do que ocorre em consórcio, não precisam estar necessariamente posicionadas no mesmo local e, mesmo assim, podem obter eficiência coletiva. As economias externas são poucas, mas os ganhos decorrentes das ações

conjuntas são substanciais. Os resultados demonstraram que a eficiência do consórcio Flor Brasil de Brasília está condicionada a ações conjuntas de cooperação, aprendizagem e da existência de um núcleo comum de design que favorece a inovação conjunta. Conseqüentemente, em regiões como a de Brasília, onde não existem *clusters* (dentro dos quais os pequenos empresários têm maiores chances de sucesso devido à proximidade geográfica das empresas), o consórcio vem apresentar uma alternativa relevante na busca da competitividade para as PME's, independentemente do espaço geográfico que ocupem, ou melhor, independentemente de pertencerem ou não a um cluster. Quanto ao consórcio Ceará Vest Export, se verificou que sua ineficiência deve-se a baixos níveis de inovação e poucas iniciativas de ações conjuntas referentes à aprendizagem e à cooperação. A concorrência entre as empresas no mercado interno foi um dos fatores que dificultou a implantação de ações cooperativas nos aspectos estudados, o que não ocorreu no consórcio Flor Brasil destinado exclusivamente para a exportação. O estudo verificou que a presença ou a ausência de ações conjuntas constituem, respectivamente, fatores críticos de sucesso ou insucesso para um consórcio ou rede de empresas.

## REFERÊNCIAS

APEX BRASIL. **A primeira exportação a gente nunca esquece**: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato de experiência da APEX/ equipe APEX. Rio de Janeiro: Qualitymark: APEX, 2003.

BAGNASCO, A. Desenvolvimento Regional, sociedade local e economia difusa. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 33 - 44.

BECATTINI, G. Distritos industriais na Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 45 - 58.

BISPO, C.M. **Clusters, alianças e vantagens competitivas sob a interveniência da construção da base de recursos**: a estratégia do setor de confecções de Cianorte-PR. Curitiba: PUC-PR, 2004 (Dissertação de Mestrado).

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, H. L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com na base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

DELNET. **La Región Emilia Romagna y el Sistema EVERT**: una experiencia integral y concertada de desarrollo regional. Disponível em: <<http://www.itcilo.it/delnet>>. Acesso em 23 de julho de 2.003.

EXPORT NEWS. **Consórcio moda de praia amplia presença no exterior**. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br>>. Acesso em 7 de outubro de 2.003.

FÜHER, M. C. A. **Resumo de Obrigações e Contratos**. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 1996.

GARCEZ, C. M. D. - Sistemas locais de inovação: uma abordagem conceitual. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro: BNDES FINAME BNDESPAR, v.14, p. 351-366, dez. 2000.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Industrialização descentralizada**: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto do trabalho e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implantação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, M. A.; MARQUES, M. W. **Atitudes Gerenciais na Formação de consórcios de Exportação**: um estudo dos consórcios da assistecal. Disponível em <<http://www.anpad.org.Br/enanpad2003>>. Acesso em 10.10.2003.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. de M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARSHALL, A. Princípios de Economia. São Paulo, Abril S. A. **Cultural e Industrial**: v. 1, 1982.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **A Micro e Pequena Empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 8 de outubro de 2.003.

PENTEADO, M. R. **Consórcios de empresas**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Direito Empresarial, 1979.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v 18, n. 2, p. 201-234, 1997.

SEBRAE/CE. **Consórcio Ceará Vest Export**. Fortaleza: Sebrae/Ce, 2002.

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

