

O consórcio de exportação como suporte para as cooperativas do oeste do Paraná

Ana Claudia Henn Alves, Hult International Business School, Califórnia – EUA,
anaclaudiahenn@hotmail.com;

Loreni Teresinha Brandalise, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Cascavel, Paraná, Brasil, lorenibrandalise@gmail.com;

Ivano Ribeiro, Universidade Nove de Julho - Uninove, São Paulo, S.P., Brasil,
ivano.adm@gmail.com;

Antonio Oliveira de Carvalho, Universidade Nove de Julho - Uninove, São Paulo, S.P.,
professorcarvalho@rocketmail.com.

Resumo

Esse estudo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do Consórcio de Exportação para as Cooperativas. Para tanto, foram investigadas quatro Cooperativas e um Consórcio de Exportação da região oeste do estado do Paraná – Brasil. Foram realizadas entrevistas estruturadas com os responsáveis pelas áreas de exportação de cada Cooperativa, pesquisa documental e observacional das organizações. Os resultados demonstram que a formação do Consórcio contribui para a melhor eficiência das operações de exportação; favorece o atendimento de demandas em grande escala; possibilita a redução dos custos de exportação devidos; permite uma melhor absorção de novas tecnologias de produção; aumenta o poder de negociação e possui um efeito motivador sobre as empresas participantes.

Palavras-chave: Consórcio de Exportação; Internacionalização; Mercado Internacional.

The Export Consortium as Support for Cooperatives in Western of Paraná

Abstract

This study aims to analyze the advantages and disadvantages of the Export Consortium for Cooperatives. Therefore, we investigated four Cooperatives and Export Consortium located on West Paraná State - Brazil. Structured interviews were conducted with those responsible for export of each Cooperative, documentary research and observational organizations. The results show that the formation of the Consortium contributes to better efficiency of export operations; favors the service demands on a large scale; enables the reduction of costs due to export; It allows better absorption of new production technologies; increases can of negotiation and has a motivating effect on the participating companies.

Keywords: Export Consortium; Internationalization; International Market.

1. Introdução

Existem diversas barreiras para se adentrar no mercado internacional, como: concorrência global; capacidades tecnológicas e nível de diversificação de produtos (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2008; RIBEIRO; SERRA, 2015). Podem existir ainda, algumas restrições econômicas, legais e ambientais para alguns setores de atividade (QUINN, 1998). Assim, a utilização de Consórcios de Exportação podem auxiliar as organizações na inserção de seus produtos em mercados estrangeiros.

O Consórcio de Exportação é um agrupamento de empresas com interesses comuns. Estas organizações são reunidas em uma única entidade que é juridicamente constituída com vistas ao fomento dos negócios internacionais. Este modelo é muito utilizado no mercado europeu, sendo formalizado como uma associação sem fins lucrativos, e as próprias empresas associadas é que definem como irão trabalhar em

conjunto para melhorar a oferta de produtos e níveis de exportação (KUAZAQUI, 2007).

Diante da importância deste tema, neste artigo objetiva-se analisar as vantagens e desvantagens do Consórcio de Exportação para as Cooperativas Agroindustriais. O estudo possui abordagem qualitativa, sendo utilizados dados decorrentes de entrevistas estruturadas efetuadas com os responsáveis pela área de exportação, observação e análise documental de quatro Cooperativas e um Consórcio de Exportação, todos situados na região oeste do Paraná - Brasil.

Os resultados indicam que as principais vantagens do Consórcio de Exportação se relacionam com: absorção de novas tecnologias de produção; redução dos custos de exportação; maior poder para negociação de preços e prazo junto aos fornecedores, possibilita um melhor atendimento das demandas; compartilhamento de informações, conhecimentos e habilidades; redução de riscos e incertezas, o que possibilita melhor eficiência nas transações das organizações.

A apresentação deste artigo se divide em seis seções, sendo: esta primeira contendo a introdução; a segunda é destinada ao referencial teórico, onde se destacam conceitos relativos ao agronegócio, cooperativas e Consórcio de Exportação; na terceira é descrita a metodologia utilizada; na quarta é efetuada a análise e discussão dos resultados; sendo a quinta e última seção referente à conclusão do artigo.

2. O agronegócio e as cooperativas

Segundo Davis e Goldberg (1957, *apud* CALDAS *et al.*, 1998, p.15), o conceito de agronegócio é conhecido como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Ainda segundo Caldas *et al.* (1998), o desenvolvimento da agricultura em direção à industrialização foi o que levou ao surgimento do nome agronegócio, que engloba todas as atividades vinculadas e decorrentes da produção agropecuária. O agronegócio é visto como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos até o seu consumo.

Na realidade do agronegócio, as empresas se confrontam com complicados sistemas produtivos, comerciais, cadeias agroalimentares multinacionais, esquemas institucionais, e organizações sociais, nos quais a empresa rural constitui apenas um elemento integrado em uma rede de vinculações a outros sistemas. Deste modo, o desafio da competitividade nos negócios que envolvem produtos de origem agrícola, pecuário ou florestal, requer soluções maiores da gestão e da inovação tecnológica (CALDAS *et al.*, 1998).

O agronegócio brasileiro é um dos principais setores da economia nacional, tanto que o Brasil vem apresentando resultados surpreendentes através de novas técnicas produtivas e de comercialização. Com a globalização de mercados, o êxito de uma empresa no agronegócio, depende muito da inter-relação entre fornecedores, produtores de matéria prima, processadores e distribuidores. A divisão tradicional entre indústria, serviço e agricultura é inadequada. O conceito de agronegócio considera todas as empresas que produzem, processam, e distribuem produtos agropecuários (REIS; BRAGA, 2012).

As expectativas futuras do Brasil correm riscos de sofrer um pesado revés se os problemas relacionados à infraestrutura logística - o maior obstáculo para o desenvolvimento do agronegócio do Brasil, não forem solucionados. Um dos grandes entraves é a infraestrutura, em particular a precariedade da malha rodoviária do país. Outro obstáculo responsável pelo desenvolvimento pleno do agronegócio está relacionado ao sistema tributário, pois os governos vêm criando novos impostos, o que acarreta em custos mais altos, impossibilitando a agroindústria de ser competitiva no mercado (LOURENÇO; LIMA, 2009).

Conforme o Portal do Agronegócio (2007), apesar das dificuldades o agronegócio brasileiro é responsável por cerca de um terço do produto interno bruto (PIB) do Brasil, e contribui de maneira satisfatória às exportações de *commodities* e produtos agroindustriais. Para conquistar o posto de líder mundial no agronegócio é necessário ampliar a competência do país para atuar de modo eficiente no controle das cadeias de produção agropecuária, garantindo a qualidade e a segurança dos produtos das cadeias de produção, sejam (as cadeias produtivas) indústrias privadas ou cooperativas.

Uma cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais que se associam por iniciativa própria e possuem o mesmo objetivo, sendo livre o ingresso de pessoas, contanto que o interesse individual em produzir, comercializar ou prestar serviços, não conflite com o interesse geral da cooperativa (CRÚZIO, 2002). De acordo com Zylbersztajn (1993, *apud* BIALOSKORSKI NETO, 2006), as cooperativas consistem em organizações com direitos de propriedade acima da corporação, no qual cada membro pode interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas com o princípio de, a cada homem, um único voto.

Segundo Crúzio (2002), existem dez modelos de cooperativas: as cooperativas de serviços comunitários; cooperativas de consumo; cooperativas de trabalho; cooperativas agropecuárias e agroindustriais; cooperativas de mineração; cooperativas habitacionais; cooperativas de produção; cooperativas educacionais, cooperativas de créditos e as cooperativas especiais. As cooperativas podem ser classificadas como: cooperativas singulares – criadas para prestar serviços diretamente ao associados e atender a um único objetivos econômico, político ou social; cooperativas centrais e federações – criadas para organizar, de maneira comum e em escala superior, diversos serviços de filiadas singulares, no mínimo três, orientando e integrando suas atividades; cooperativas confederações – criadas para organizar, de maneira comum e em escala superior, diversos serviços de cooperativas centrais ou federações, no mínimo três, orientando e integrando suas atividades; cooperativas mistas – criadas para prestar serviços diretamente ao associados e atender a mais de um objetivo econômico, político ou social.

Existe uma maior probabilidade de sucesso na comercialização de produtos por meio cooperativo do que de forma individual, conforme destaca a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013). Contudo, as cooperativas, assim como, organizações dos mais diversos setores de atividade também estão sujeitas a incertezas e riscos estratégicos (SANT'ANA; PADILHA; LAVARDA, 2015).

2.1 O comércio internacional, logística e marketing

O Comércio Internacional é um “conjunto de operações realizadas entre países onde há intercâmbio de bens e serviços ou movimento de capitais. Este comércio é regido por regras e normas, resultantes de acordos negociados, em órgãos

internacionais” (LOPEZ; GAMA, 2010 p.232). Para as empresas que desejam realizar operações em mercados externos, é necessário conhecer as principais características dos diferentes mercados na ótica dos diferentes modelos organizacionais, de um completo estudo e planejamento do que exportar, para onde e como, além do óbvio conhecimento de como funciona o mercado de câmbio nacional e internacional. É importante que as empresas que desejam empreender atividades no exterior conheçam as características, comportamentos, níveis hierárquicos e de responsabilidade das organizações que participam do sistema de comércio internacional, incluindo as internas e externas ao ambiente externo (KUAZAQUI, 1999).

A Associação Brasileira de Consultoria e Assessoria em Comércio Exterior – ABRACOMEX (2013), afirma que quando os países não conseguem produzir todos os produtos que necessitam, suas empresas procuram especializar-se em atividades de produção nas quais são mais competitivas, estando em condições mais favoráveis devido a fatores cambiais, recursos naturais e até mesmo sua posição geográfica, gerando assim um ‘intercâmbio’ de mercadorias com empresas de outros países. A esse intercâmbio damos o nome de comércio internacional ou comércio exterior.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2013a), a exportação possui conceito Comercial, Cambial e Aduaneiro. Como conceito comercial, tem-se que a exportação é a transferência de responsabilidade (Contrato Internacional de Compra e Venda - Fronteira comercial). No conceito cambial a exportação é o ingresso da divisa (liquidação do Contrato de Câmbio), enquanto o conceito aduaneiro diz que a exportação é a saída de mercadoria do território aduaneiro. O território aduaneiro compreende todo o território nacional e é dividido em zona primária que são os portos, aeroportos e pontos de fronteira alfandegados e zona secundária que é o restante do território aduaneiro.

Nas mais diversas organizações existe uma preocupação pela busca de novos mercados e pela procura de novos compradores dentro dos diferentes países com que se negocia. O ato de exportar concentra atitudes voltadas para procedimentos internos, mas também há uma necessidade de adaptação do produto para cumprir determinações genéricas no âmbito internacional ou mesmo específicas para o país que está se projetando alcançar. Existem alternativas que permitem ao fabricante/produtor atingir o mercado internacional com a exportação de seus produtos por meio dos canais de distribuição (GARCIA, 2005).

Estes canais de distribuição são formados por um “conjunto de instituições interagentes através das quais ocorre o fluxo de produtos desde o produtor do país exportador, até os consumidores finais, nos mercados importadores” (KOTLER, 1998, p. 416). Todas as empresas que expandem os seus produtos ou serviços no mercado externo enfrentam a complexidade da criação, desenvolvimento e administração de um canal de distribuição ou de exportação no caso específico (KUAZAQUI, 1999).

A exportação pode ser direta ou indireta, a direta ocorre quando o próprio fabricante fatura seus produtos para seus clientes no exterior (GARCIA, 2005). Isto implica em “pesquisa mercadológica prévia, contatos e avaliação dos riscos, fechamento do negócio, preparação da mercadoria e embarque para citar algumas variáveis da estratégia de marketing” (FORNER, 1999, p. 30).

Já a exportação indireta ocorre quando “a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de intermediários estabelecidos em seu próprio país” (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 252). De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC (2013b), nesta modalidade a empresa utiliza os serviços

de outra, cuja função é encontrar compradores para seus produtos em outros mercados. Esta modalidade requer a participação de uma empresa mercantil, que adquire mercadorias no mercado interno para posterior exportação.

As duas formas de comercialização, exportação indireta e direta, não são exclusivas e podem ser utilizadas em conjunto conforme necessário. Pode ser utilizada a exportação direta para entrar em mercado mais próximo e a indireta para acessar os mercados mais complexos. Pode haver a mudança da forma de exportação de indireta para direta durante a fase de internacionalização, com a absorção de conhecimento sobre o mercado atendido e consequente redução dos riscos envolvidos (OLIVEIRA; CABRAL; SILVA, 2004).

Para o exportador se fixar no mercado é fundamental que a atividade de exportação seja sempre monitorada. É essencial para exportar que a empresa siga o seguinte esquema: avaliação da capacidade internacional; identificação das oportunidades de negócio; seleção do mercado e parceiro; promoção; comercialização e administração (MINERVINI, 2001).

Nesse sentido, é necessário compreender a importância da logística e do marketing, no âmbito global, em todo o processo de exportação. O termo 'logística' vem do grego *logistike*, que significa a 'arte de calcular' utilizando itens definidos. Esse termo deu origem ao conceito definido por profissionais da área como:

A parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo bidirecional, eficiente e efetivo, além do armazenamento de mercadorias, serviços e informações e elas relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender exigências dos clientes (BELLO; RITO, 1995 *apud* DAVID; STEWART, 2010, p. 22).

Conforme David e Stewart (2010), o foco dos gestores de logística é voltado a atividades associadas a aspectos físicos do transporte de mercadorias que vai do fornecedor ao consumidor como o transporte, embalagem, armazenagem, segurança e manuseio das mercadorias que suas empresas negociam, e interage frequentemente com os gestores responsáveis por outras atividades ligadas ao movimento desses produtos, como a fabricação e produção, compra, marketing, gerenciamento de estoques, finanças e serviço ao cliente.

Atualmente o ambiente global econômico está causando mudanças profundas tal como a disseminação e modernização da infraestrutura de transportes e intensificação da concorrência, o que altera na forma como as companhias estão gerenciando suas atividades de operações e logística. Pode ser observado que as economias mais avançadas no mundo podem ter o seu sucesso atribuído à habilidade de entrar em novos mercados, principalmente aqueles além de suas fronteiras (DORNIER *et al.*, 2010).

Os elementos da logística internacional possuem algumas atividades específicas, porém em relação ao ambiente doméstico, as atividades logísticas são gerenciadas de maneira diferente em ambiente internacional. Essas atividades, segundo David e Stewart (2010), são: o ambiente físico da logística internacional é bastante distinto; as decisões com relação ao transporte internacional são muito mais complexas, devido às distâncias, aos tipos de transporte, ao tempo de trânsito, e de documentos de transporte; possui um número superior de intermediários envolvidos; a proteção dos produtos durante o transporte é essencial; o seguro internacional é mais complicado dependendo da linguagem em que o contrato deve ser redigido; os meios de pagamento também são mais complexos no âmbito internacional; as relações envolvendo as trocas são mais complexas, pois o número superior de interseção e vínculos aumenta as possíveis opções de transferência de responsabilidade e

propriedade; cruzar fronteiras traz desafios e burocráticos devido a passagem pela alfândega, contratos de venda, acordos de distribuição e outros documentos legais; os estoques são gerenciados de maneiras diferentes com o uso de algoritmos ligeiramente mais complicados para a criação de estoques de segurança.

O profissional de logística internacional deve oferecer serviços com mais qualidade que seus concorrentes, entre eles, as melhores condições de pagamento, escolher bem a moeda de troca envolvida no negócio, possuir varias opções de Incoterms (Termos Internacionais de Comércio), preparar toda a documentação a tempo e atender as exigências quanto à embalagem para uma transferência de mercadorias de forma tranquila. Uma boa gestão da logística internacional pode conquistar a vantagem competitiva para a empresa exportadora (DAVID; STEWART, 2010).

Quanto ao marketing, é a atividade que cria, comunica, distribui e negocia ofertas que tenha valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo, agregando valor ao produto ou serviço. O marketing tem como objetivo a geração de lucro, porém seu dever é atender às necessidades dos clientes e aos objetivos da organização, devendo estabelecer uma cultura na empresa de modo a beneficiar a sociedade procurando desse modo, agregar valor (ANDRADE, 2010).

O marketing internacional, segundo Cateora (1996, *apud* PIPKIN, 2005, p.17), é “a realização das atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores em mais de um país, visando a obtenção de lucro”. O marketing internacional e o marketing doméstico possuem conceitos e ferramentas similares, porém sua aplicabilidade é bastante diferenciada. Os ambientes internacionais apresentam níveis de incerteza devido a variáveis incontroláveis que possuem efeito direto sobre o resultado de um empreendimento estrangeiro, como as forças políticas, a estrutura legal e o ambiente econômico (PIPKIN, 2005).

Para Cateora (1993), o que torna o marketing interessante é o desafio de moldar os elementos controláveis da decisão de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) no âmbito dos elementos incontroláveis do mercado (concorrência, política, leis, comportamento do consumidor, a alavanca de tecnologia e outros), de tal forma que sejam alcançados seus objetivos. Mesmo que os princípios de marketing e seus conceitos sejam universalmente aplicáveis, o ambiente no qual o comerciante deve implementar os planos de marketing podem mudar drasticamente de país para país. As dificuldades criadas por diferentes ambientes são a principal preocupação do comerciante internacional.

Cateora (1993) afirma que o profissional responsável pelo marketing internacional possui tarefas mais complexas comparadas ao profissional do marketing doméstico, uma vez que existem dois níveis de incertezas difíceis de controlar. Essas incertezas são criadas pelos elementos considerados incontroláveis que fazem parte do ambiente dos negócios, devido ao fato desses elementos não serem padronizado, eles se alteram de país para país.

Ainda segundo o autor, os elementos controlados pelo profissional de marketing podem ser alterados ao longo do tempo, ou ajustados para as mudanças de condição do mercado ou objetivos corporativos. Os elementos considerados incontroláveis no ambiente doméstico são as forças política/legal, a estrutura competitiva e o clima econômico que podem ter um efeito direto no sucesso de um empreendimento estrangeiro. E os elementos incontroláveis do ambiente internacional são as forças político/legal, forças econômicas, forças competitivas, forças culturais, o nível

tecnológico, a estrutura de distribuição e a geografia e a infraestrutura que são as principais incertezas nas quais o profissional de marketing internacional deve enfrentar na concepção de um programa efetivo de marketing.

Os fatores fundamentais para realizar o marketing internacional são a visão estratégica e a sensibilidade a culturas estrangeiras e culturas locais. A estratégia tornou-se essencial para conquistar o mercado estrangeiro, pois o entendimento estratégico passa por uma visão global do marketing internacional, ou seja, a integração de todas as tendências, fatos e mercados relevantes são necessários de maneira holística para conhecer os diferentes mercados simultaneamente e individualmente. O planejamento estratégico, assim como o conhecimento do idioma local, hábitos de consumo e o comportamento do consumidor local, são indispensáveis para o sucesso do marketing internacional (BERNARD, 2007).

2.2 O consórcio de exportação

O Consórcio de Exportação pode ser definido como uma terceira empresa que reúne grupos de empresa que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios, e tem o desejo de conquistar o mercado internacional com a finalidade de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e desenvolvendo o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais (KUAZAQUI, 1999).

Os participantes do Consórcio entendem que acima da competição deve prevalecer a cooperação, com o objetivo de ter acesso a mercados chaves e às últimas tecnologias. Dessa maneira, elas se reúnem em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes têm maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. (RIZZO; CONDOGNO, 2006).

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), o Consórcio de Exportação é um processo que merece destaque, devido ao fato de estimular o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como: qualidade, tecnologia e logística. O Consórcio de Exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre elas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

O Consórcio de exportação é um termo muito utilizado no mercado europeu. No Brasil o conhecimento da existência do Consórcio de Exportação é bastante escasso, pois não se trata de uma forma usual ou sofisticada de comercialização de produtos e serviços, mas têm sido mais divulgado pela mídia como solução para a lentidão do comércio exterior realizado pelo país. A maioria dos gerenciadores ligados ao comércio exterior das empresas veem o Consórcio de Exportação como uma imagem utópica e supérflua, confundindo-se muitas vezes com o termo 'Consórcio' propriamente dito, que é a combinação de pessoas com patrimônio e interesses comuns em um negócio ou empresa, com a finalidade de facilitar a venda de produtos de consumo, como residências, automóveis e eletrodomésticos (KUAZAQUI, 2007).

Conforme Tomelin (2000), os Consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do seu planejamento estratégico. A Ilustração 01 apresenta um modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes.

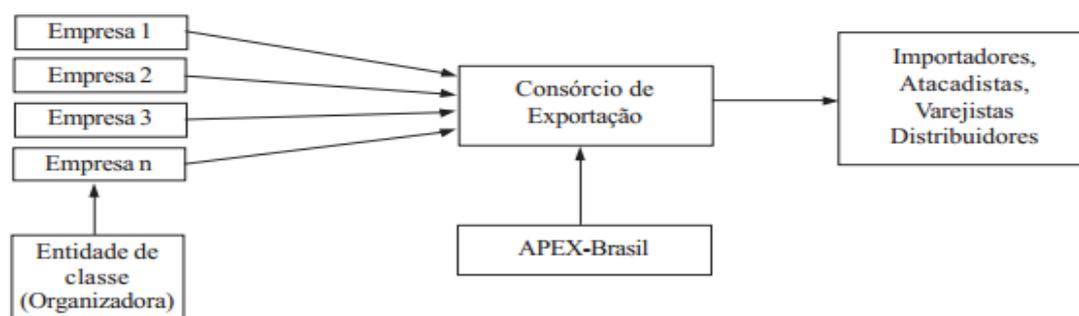


Ilustração 01 - Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação

Fonte: Lima e Carvalho (2005)

No modelo esquemático de um Consórcio de Exportação existe a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos Consórcios (Associações Comerciais, Federações/ Confederações da Indústria, Associações de Classe), o Consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de Consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo seu financiamento e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores) (LIMA; CARVALHO, 2005).

Conforme Kuazaqui (2007), os tipos de Consórcio de Exportação mais comuns são aqueles referentes à produção, porém existem outros tipos que podem ser desenvolvidos no sentido de somar esforços e otimizar recursos e resultados, como por exemplo: Consórcio de marcas – diversos fabricantes se unem para fortalecer uma marca; Consórcios de consultoria – pequenas empresas podem adquirir serviços de consultoria, unindo-se em grupos e obtendo serviços; Consórcios de importação – geralmente formado por pequenas empresas, que se unem com o fim de adquirir matéria-prima, serviços, economias advindas da economia de escala dos fornecedores e acesso a mercados aos quais talvez não tivessem acesso individualmente.

Já de acordo com Bernard (2007), o Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores do Governo Federal define os seguintes tipos de Consórcios de exportação: Consórcio de promoção de exportações – as vendas no mercado externo são realizadas diretamente pelas empresas que fazem parte do Consórcio, seu fim é desenvolver atividades de promoção de negócios, capacitação e treinamento, e o aprimoramento dos produtos a serem exportados, é recomendável para empresas que já possuem experiência no comércio exterior; Consórcio de vendas – as exportações são realizadas pelo Consórcio com intermédio de uma empresa comercial exportadora, é recomendável quando as empresas não possuem experiência em comércio exterior; Consórcio de área ou país – as empresas se reúnem quando querem concentrar sua venda em um único país ou em uma região determinada; pode ser do tipo promoção ou vendas, e ainda, pode ser monosssetorial (empresas do mesmo setor) ou multissetorial (empresas complementares ou heterogêneas).

De acordo com Lima; Neves e Oliveira (2002), as justificativas para a formação do Consórcio de Exportação são o alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; a falta de volume de produção para atender grandes

importadores; a falta de informações sobre o mercado internacional; a falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação; a falta de poder contratual com fornecedores, bancos e clientes; e falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócio, no melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto, outros.

As vantagens da formação de um Consórcio de Exportação, de acordo com Kuazaqui (1999), são sinérgicas, se for levado em consideração os ganhos de escala e a redução dos custos de exportação, pois serão utilizados tanto os mercados internos como os externos, como responsáveis pela rentabilidade para a empresa.

Este autor, elenca algumas vantagens ao se desenvolver um Consórcio de Exportação: redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas; ampliação da escala de produção; absorção de novas tecnologias de produção; acúmulo de conhecimento em marketing internacional; redução das flutuações estacionais nas vendas; redução dos custos unitários dos produtos através da especialização; efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes; aumento da competitividade perante os concorrentes internos; acesso mais fácil às entidades de crédito; maior poder para negociar preços e prazo junto a fornecedores; possibilidade de criação de uma marca forte; aprimoramento do processo de gestão e produção.

Corroborando, Rizzo e Codogno (2006) inferem que as desvantagens no Consórcio de Exportação estão ligadas a alguns cuidados que devem ser observados como: o comportamento individualista e preocupação de que o outro consorciado obtenha mais vantagem durante as atividades; permanência de segredos industriais entre os participantes; falta de profissionalismo dos gerenciadores do Consórcio; mau planejamento; postura de visualização da exportação como estratégia de curto prazo; considerar o Consórcio apenas como válvula de escape de crises internas; inexistência de confiança nos trabalhos conjuntos; a rivalidade e a concorrência extrapolarem o mercado interno.

Ainda segundo os autores, há também as dificuldades em relação à não existência de uma legislação própria que tenha como referência os Consórcios de exportação. É necessária uma pessoa jurídica constituída como Consórcio e isso atravanca o crescimento dos Consórcios e conseqüentemente pode ocasionar problemas como os já citados.

De acordo com Bernard (2007) e Kuazaqui (1999), para desenvolver um Consórcio de Exportação com o objeto de conquistar o resultado esperado, é preciso que sua efetivação seja feita em etapas, onde cada uma delas possibilita a reflexão e os ajustes necessários conforme as características das empresas envolvidas e do mercado. O Consórcio não surge do nada; ele ocorre devido à necessidade de uma ou de um grupo de empresas que atuam no mesmo segmento de negócios; algumas desistirão e outras se reunirão durante o processo formativo do Consórcio, tornando-o mais forte e sinérgico quanto à sua missão e aos seus objetivos.

Segundo Tomelin (2000) ao estruturar um Consórcio de Exportação são necessários alguns passos. A formação de Consórcios pode ser dividida em quatro momentos: o primeiro deles é criar a conscientização do valor do trabalho em grupo, levando aos sindicatos e associações a mensagem do trabalho cooperativo e suas vantagens; esta fase de conscientização é a mais crítica do processo e será essencial para o sucesso do negócio; o segundo momento é ver como um grupo espontaneamente tem interesse e quer participar do Consórcio com expectativas de superar as dificuldades que virão no decorrer do trabalho em grupo; nesta etapa é feita a seleção dos produtos e análise das empresas envolvidas; as empresas

participantes de um Consórcio devem estar em mesmo nível de desenvolvimento tecnológico, de mercado e de gerência, além de já demonstrarem uma vocação regional; antes de se formar um Consórcio, deve-se analisar itens como perfil de capacidade de produção, fazer a adequação dos produtos, analisar posição econômica do consorciado e dos mercados alvos, além de fazer um estudo da viabilidade técnica comercial da interação entre a demanda e a oferta da região; o terceiro momento é a geração de informação e levantamento de dados, que irão definir a característica central do Consórcio, se será somente de promoção, ou vendas, promoção e pesquisas de novos mercados, produção conjunta, atuando de forma nacional ou regional, etc. por fim, o quarto momento é aquele que gerará o estatuto onde todas as regras do jogo serão discutidas e então, irá direcionar a vida do Consórcio; é ainda definido o orçamento e o plano de marketing, onde estão as metas e objetivos que se pretende atingir.

Minervini (1997) recomenda observar algumas etapas para a criação de Consórcios como: identificar a capacidade de internacionalização da empresa; comparar a necessidade do mercado com a capacidade das empresas do Consórcio; definir as funções direcionadas do Consórcio; organizar a estrutura básica do Consórcio; elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos; selecionar pessoal especializado para as funções executivas e operacionais; elaborar um plano de marketing e comunicação; realizar treinamento de pessoal; selecionar os canais de distribuição; e estabelecer um sistema de auditoria para o funcionamento do Consórcio.

O momento atual da conjuntura brasileira de comércio exterior é propício à criação desse modelo que parece ser a saída mais inteligente para as empresas que têm interesse de conquistar o mercado internacional através da exportação. Os Consórcios de exportação têm se mostrado de grande utilidade para as empresas em diversos países, permitindo que, ao manter sua própria individualidade no mercado doméstico, exportem seus produtos para diferentes mercados, concorrendo com grandes fornecedores, beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção (APEX, 1999).

O desenvolvimento do Brasil exige que as exportações aumentem significativamente, o Governo Federal criou o Programa Especial de Exportações – PEE e a Agência de Promoção de Exportações – APEX, em novembro de 1997. A função principal destes programas é apoiar as empresas, principalmente as de pequeno porte, para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados (TOMELIN, 2000).

O Consórcio de Exportação se transformará em um verdadeiro centro de prestação de serviços se for bem constituído e planejado, e terá como resultado inúmeras vantagens para os associados, como a capacitação gerencial, produtiva e tecnológica. Além disso, o Consórcio possibilitará a otimização dos esforços de produção e comercialização com tendência ao aumento da competitividade com a economia de escala, o poder de barganha no canal de distribuição, o acesso a créditos, financiamentos e novos mercados (KUAZAQUI, 2007).

3. METODOLOGIA

De ponto de vista de sua natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois tem como fim adquirir e expandir o conhecimento a respeito do

Consórcio de Exportação. As pesquisas aplicadas “são pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p.27).

De acordo com a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, a qual, segundo Trujillo (2001), não emprega o uso da estatística, oferece um elevado volume de características e sua forma de coletar e analisar os dados é mais profunda. A pesquisa qualitativa permite que se conheça todo o conjunto de características, valores e crenças sobre determinado produto, marca ou assunto. Desta forma, o trabalho se enquadra na pesquisa qualitativa, pois busca visualizar o contexto de modo a ter uma integração empática com o processo do Consórcio de Exportação que implique sua melhor compreensão.

A pesquisa também pode ser classificada como estudo de caso já que se procura aprofundar o assunto abordado sobre Consórcio de Exportação, de modo a adquirir seu conhecimento de forma plena e precisa. Conforme Yin (2001, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas, questionários, observação dos fatos ou análise documental.

Para a coleta de dados foram realizadas: observação, entrevistas estruturadas e análise documental. Para Marconi e Lakatos (2003), a observação é uma técnica para coletar dados com o intuito de conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. A observação utilizada é de modalidade sistemática que é adequada para estudos de caso descritivos, onde o pesquisador sabe quais os aspectos da organização ou do grupo pesquisado são significativos para alcançar assim os objetivos pretendidos (GIL, 2010). Nesta fase foram observados aspectos relacionados com a estrutura física e organizacional relacionada com a exportação do Consórcio.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com cinco pessoas, todas responsáveis pela área de comércio exterior, sendo uma do Consórcio de Exportação e uma de cada Cooperativa filiada. As entrevistas foram realizadas a partir de uma série de perguntas com um roteiro preestabelecido. As mesmas perguntas foram feitas a todos os entrevistados das cooperativas filiadas, com o mesmo teor e na mesma ordem, exceto ao responsável pelo setor de comércio exterior do Consórcio.

Já a análise documental teve como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 2010). Os documentos analisados se relacionam as publicações disponibilizadas nos domínios da internet das organizações; documentos administrativos; e materiais publicados em jornais e revistas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando atender ao objetivo do estudo, foi investigado um Consórcio de Exportação, assim como, quatro de suas Cooperativas filiadas, todas localizadas na região oeste do estado do Paraná - Brasil. No decorrer desse artigo estas organizações são caracterizadas como: Consórcio de Exportação, Cooperativa 1, Cooperativa 2, Cooperativa 3 e Cooperativa 4.

Foram realizadas entrevistas estruturadas com os responsáveis pelo Consórcio de Exportação e suas Cooperativas filiadas, onde se abordou questões relacionadas com o seu funcionamento, vantagens e desvantagens do modelo. As perguntas foram elaboradas com base nos benefícios do Consórcio de Exportação descritas por

Kuazaqui (2010), relacionando os elementos apresentados na literatura com a atuação do Consórcio como uma estratégia de internacionalização.

Durante as entrevistas notou-se a existência de certo desconhecimento sobre o termo 'Consórcio de Exportação', que foi apenas reconhecido pelas Cooperativas após uma breve explicação e exemplos de suas atividades. A Ilustração 02 mostra o ano de início das atividades de exportação das cooperativas.

Cooperativa	Ano
Consórcio de Exportação	1976
Cooperativa 1	1996
Cooperativa 2	1983
Cooperativa 3	2000
Cooperativa 4	2001

Ilustração 02 – Ano início de exportação

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Antes de aderir ao Consórcio de Exportação, todas as cooperativas filiadas já realizavam a comercialização de seus produtos ao mercado internacional, porém, as 4 cooperativas, além de realizar a exportação juntamente com o Consórcio de Exportação (após a filiação), ainda exportam individualmente. A Cooperativa 1 informou, por exemplo, que a carne congelada é exportada através do Consórcio, já a exportação dos outros produtos é de responsabilidade unicamente da própria cooperativa.

Questionados sobre os motivos que levaram as cooperativas a aderirem ao Consórcio de Exportação e até mesmo o que levou a realizar a sua formação, as respostas de todas as cooperativas responderam: por ter menores custos com as despesas compartilhadas no frete (transporte ferroviário), no armazenamento (terminal portuário), e a facilidade no trâmite da documentação, que é realizado pelo próprio Consórcio de Exportação.

Em relação ao desenvolvimento e ao processo de exportação entre o Consórcio e as cooperativas filiadas, as respostas foram referentes aos trâmites inerentes do processo de exportação relacionados à burocracia de responsabilidade do Consórcio (documentos, serviços relacionados, como jurídico, informativo, certificações, entre outros), o que se torna um facilitador para as cooperativas filiadas.

Existe também a armazenagem e a moagem de trigo que o Consórcio concede, porém, as Cooperativas só utilizam quando o seu próprio local para armazenagem não possui mais capacidade disponível. Outro serviço realizado pelo Consórcio é a disponibilização do terminal portuário em Paranaguá, onde o produto é armazenado para exportação. Na metade do ano de 2013 foi inaugurado o terminal ferroviário, que objetiva auxiliar e aprimorar a logística entre as cooperativas e o porto.

Em suma, o processo realizado entre o Consórcio de Exportação e as cooperativas filiadas é desenvolvido a partir do produto, que, sob responsabilidade da própria cooperativa, é levado ao porto através de transporte ferroviário ou rodoviário. No terminal portuário o produto é armazenado. Vale ressaltar que o Consórcio em si auxilia na documentação, no transporte e na armazenagem do produto.

Ocorreu uma diferença nas respostas de algumas cooperativas, como por exemplo, a Cooperativa 2 respondeu que cada cooperativa realiza as vendas para seus clientes, e os embarques são realizados com fornecedores selecionados em conjunto por meio do processo de negociação de frete marítimo e demais despesas portuárias. A Cooperativa 3 respondeu que toda exportação de frangos é direta aos

clientes internacionais, onde o Consórcio de Exportação entra no processo apenas como despachante, ou seja, eles prestam serviços de despacho aduaneiro para as cargas da Cooperativa 3. Sendo assim, o Consórcio é um prestador de serviços como outro qualquer. No caso de exportação de grãos, a Cooperativa 3 vende à empresas no Brasil, e estas exportam por si próprias.

Outra informação relevante foi em relação à cooperação existente entre as cooperativas filiadas. A Cooperativa 1 detalhou que não há divergências no relacionamento entre elas, geralmente as cooperativas auxiliam umas às outras, quando necessário. Quanto aos mercados atingidos internacionalmente, são mostrados na Ilustração 03.

Cooperativa	Mercado
Consórcio de Exportação	Europa, Oceania, América do Norte, América do Sul, América Central, Oriente Médio, Mediterrâneo, Ásia e África.
Cooperativa 1	Europa, Oriente Médio, Ásia e África.
Cooperativa 2	Ásia, Norte da Europa, África do Sul, Oriente Médio e Mediterrâneo.
Cooperativa 3	Europa, Oriente Médio, Ásia e África.
Cooperativa 4	Europa, Oceania, América do Norte, América do Sul, América Central, Oriente Médio, Ásia e África.

Ilustração 03 – Os principais mercados atingidos pelas cooperativas

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Segundo todas as cooperativas, o principal produto exportado é o corte de frango congelado, com osso ou sem osso. A Cooperativa 1 respondeu que além do frango, exporta a carne suína e o óleo. O Consórcio de Exportação exporta grãos sólidos, óleos e congelados e os importados são os fertilizantes, trigo, equipamentos, dentre outros. A Cooperativa 3 respondeu que muitos dos seus produtos são vendidos para outras empresas (por exemplo os grãos) e a empresa nacional compradora exporta esse produto por si própria.

De acordo com as vantagens apresentadas por Kuzaqui (2007), a Ilustração 04 retrata as respostas das cooperativas em relação aos **benefícios** que a formação do Consórcio de Exportação pode proporcionar.

Benefícios proporcionados pelo Consórcio	CE	C1	C2	C3	C4
Redução dos custos de exportação devido às despesas compartilhadas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ampliação da escala de produção	Sim	Não	Não	Não	Não
Absorção de novas tecnologias de produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Acúmulo de conhecimento em marketing internacional	Sim	Não	Não	Não	Sim
Redução das flutuações estacionais nas vendas	Não	Não	Não	Não	Não
Redução dos custos unitários dos produtos através da especialização	Não	Não	Não	Não	Não
Efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aumentos da competitividade perante os concorrentes internos	Não	Não	Não	Não	Não
Acesso mais fácil às entidades de crédito	Não	Não	Não	Não	Não
Maior poder para negociar preços e prazo junto a fornecedores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Possibilidade de criação de uma marca forte	Sim	Sim	Não	Não	Não
Aprimoramento do processo de gestão e produção	Sim	Não	Não	Não	Sim

Ilustração 04 – Vantagens do Consórcio para as cooperativas

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

A maioria das respostas das cooperativas foram as mesmas, porém algumas divergiram pelo o fato de que as cooperativas já exportavam antes de aderir ao Consórcio, alguns dos benefícios, citados por Kuzaqui (2007), ocorreram devido à

cooperativa exportar e não por participar do Consórcio. Por exemplo 'a ampliação da escala de produção', 'o acúmulo de conhecimento em marketing internacional', 'a possibilidade de criação de uma marca forte' e o 'aprimoramento do processo de gestão e produção' são benefícios que já aconteceram com o simples fato de a cooperativa começar a realizar exportações.

Com relação aos obstáculos enfrentados para realizar a exportação através do Consórcio de Exportação, o maior problema citado por todas as cooperativas foi em relação ao custo da logística. Como os produtos devem chegar até o porto para despacho, o transporte rodoviário é o mais utilizado no momento pelas cooperativas, porém, esse meio tem um custo elevado. Entretanto, são custos que devem diminuir com a recente inauguração do porto ferroviário (Ferroeste) inaugurado em março de 2013, com isso, o complexo reduzirá custos com armazenamento e transporte rodoviário, conseqüentemente, a competitividade dos produtos do Oeste no concorrido mercado mundial.

As cooperativas também citaram as frequentes e rigorosas fiscalizações nos produtos e no processo de produção, porém, esse fator já não é um grande problema devido à experiência das cooperativas na área de exportação. A Cooperativa 2 citou que existem sim obstáculos, porque embora todas as cooperativas sejam do mesmo ramo, a cultura organizacional é diferente, pois todas têm suas particularidades.

Sobre o resultado das exportações, a pergunta realizada foi se a cooperativa recebe o que exportou ou se é dividido entre todas as filiadas, e a resposta foi unânime: cada cooperativa controla e fica com o resultado individual. Essa é uma característica essencial do Consórcio de Exportação como um composto de empresas independentes, que guardam a sua identidade como produtora e conservam sua própria estrutura administrativa. Estas não fundem seus interesses, mas simplesmente participam da criação de um organismo novo ao qual estão ligadas, como entidades distintas, por um acordo de natureza comercial e recebem o seu lucro de maneira individual e distinta. O planejamento futuro de cada cooperativa em relação ao comércio exterior é demonstrado na Ilustração 05.

Cooperativas	Planejamento para o futuro
Consórcio de Exportação	Até 2020 prestar serviço de embarque de 36 milhões de toneladas de grãos, processar 2 milhões de ton. de trigo e embarcar 200 mil contêineres com carnes e industrializados.
Cooperativa 1	Pretende aumentar a variedade de produtos exportados e estar sempre atento ao mercado internacional para atendê-los da melhor forma.
Cooperativa 2	Acompanhar o mercado para atender as solicitações dos clientes nos mais diversos países e ser referência na qualidade em seus produtos e serviços.
Cooperativa 3	Gerar um processo mais adequado de adoção de novas tecnologias e/ou conhecimentos e estimular a implantação da qualidade tanto na área produtiva como administrativa.
Cooperativa 4	Investir permanentemente na melhoria da qualidade de seus processos, pois a meta da cooperativa é a excelência.

Ilustração 05 – Planejamento futuro das cooperativas

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

4.1. Limitações e pesquisas futuras

A análise e discussão dos dados permitiu a visualização de aspectos ligados ao funcionamento de um Consórcio de Exportação e suas vantagens para as Cooperativas, contudo destaca-se que existem limitações que não permitem a

generalização dos resultados. Isto ocorre pois foram analisadas quatro Cooperativas e um Consórcio de Exportação que possuem algumas características particulares, como a proximidade geográfica, foco na agroindústria, além de algumas similaridades em relação aos seus fatores produtivos.

Neste sentido, novos estudos podem se concentrar no entendimento das características e vantagens deste modelo em outros setores de atividade. Assim, futuras pesquisas podem se aprofundar na compreensão deste fenômeno analisando organizações de pequeno porte, já que o Consórcio de Exportação se apresenta como um modelo que pode contribuir para a competitividade das mais diversas formas organizacionais.

5. Conclusão

As principais contribuições deste artigo se relacionam ao entendimento sobre a atuação do Consórcio de Exportação em Cooperativas, onde verificou-se que o modelo apresenta um efeito motivador sobre as empresas participantes. Permite ainda, a absorção de novas tecnologias de produção, a redução dos custos de exportação por meio de despesas compartilhadas, maior poder para negociar preços e prazo junto a fornecedores, possibilidade de criação de uma marca forte e o aprimoramento do processo de gestão e produção. Os processos compartilhados que são desenvolvidos pelas organizações participantes do Consórcio, permite uma melhor eficiência, favorecendo o atendimento de demandas em escala, com redução de riscos e ineficiências nas operações no mercado internacional.

Referências

ANDRADE, C. F. **Marketing**: o que é? Quem faz? Quais as tendências?. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010

APEX - Agência de Promoção de Exportações. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: Julho de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORIA E ASSESSORIA EM COMÉRCIO EXTERIOR - ABRACOMEX. **Conceitos gerais do comércio exterior**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/abracomex1/conceitos-gerais-de-comrcio-exterior>. Acesso em Abril de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 14724**: informação e documentação. Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BERNARD, D. A. **Marketing internacional**. Curitiba: Ibpex, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

CALDAS, R. A. *et al.* **Agronegócio brasileiro**: ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq, 1998.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CATEORA, P. R. **International marketing**. Boston: Irwin, 1993.

Ana Claudia Henn Alves, Loreni Teresinha Brandalise, Ivano Ribeiro, Antonio Oliveira de Carvalho

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

DAVID, P. A.; STEWARD, R. D. **Logística internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DORNIER, P. P. *et al.* **Logística e operação globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2010,

FORNER, C. **Prospecção de mercado e marketing internacional**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

GARCIA, L. M. **Sistemática de comércio exterior: Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: Makron Books, 2007.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. **Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os Consórcios de exportação**. In: Workshop em Internacionalização de Empresas, Rio de Janeiro, 2005.

LIMA; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil. Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – Sober, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2002. p. 25-48.

LOURENÇO, J. C. L.; Cásar E. B. **Evolução do agronegócio brasileiro, desafios perspectivas**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 118, 2009. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/clbl.htm>. Acesso em: Junho de 2013.

MARCONI, M. A. LAKATOS. E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo : Makron Books, 1997.

MINERVINI, N. **O exportador**. 3. ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - MDIC. **Aprendendo a exportar: exportação indireta**, 2013b. Disponível em: http://www.aprendendoaexportar.gov.br/maquinas/planejando_exp/plan_estrategico/mod_comercializacao/indireta.asp. Acesso em Abril de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - MDIC. **Curso Básico**

de **Exportação**, 2013a. Disponível em: <http://encomex.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1316452323.pdf>. Acesso em Maio de 2013.

OLIVEIRA, M. C.; CABRAL, J. O.; SILVA, L. N. Canais de distribuição: um estudo de acesso de empresas cearenses ao mercado exterior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp. Acesso em: Junho de 2006.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**: uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **O que é? o mercado**, 2007. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/texto.php?p=oquee>. Acesso em: Junho de 2013.

QUINN, B. The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 10, n. 2, p. 66-84, 1998.

REIS, T.; BRAGA, C. **Agronegócio, comunicação e mídia**: o papel das Relações Públicas. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Universidade Federal de Goiás, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2012/resumos/R31-0328-1.pdf>. Acesso em: Junho de 2013.

RIBEIRO, I; SERRA, F. R. Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das multinacionais brasileiras. In: Seminários em Administração - Semead, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2015. p. 1-16.

RIZZO, M. R.; CODOGNO, R.J. **Consórcios de exportação**: uma alternativa para as pequenas e médias empresas. Publicado em 2006. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/economia/consorcios-de-exportacao:-uma-alternativa-para-as-pequenas-e-medias-empresas-744/artigo/> - Acesso em Abril de 2013.

SANT'ANA, C. F.; PADILHA, D. F. LAVARDA, C. E. F. Incertezas estratégicas e riscos no sistema de controle gerencial das cooperativas de crédito. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 7, n. 2. p. 665-687.

STAL, E.; ALMEIDA, V.; AVRICHIR, I. Sabó Indústria e Comércio de Autopeças. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 126-140, 2008.

TOMELIN, L. B. **A formação de Consórcios de exportação em Santa Catarina**. Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado**: qualitativa e quantitativa. São Paulo: Scor Tecci, 2001.

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

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	15-02-17
Aprovado em:	05-03-17
ID do artigo	#2202
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	