

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
UNICEUMA – CENTRO UNIVERSITÁRIO DO MARANHÃO
MESTRADO EM ECONOMIA – COMÉRCIO EXTERIOR

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO:
Ferramenta de acesso ao mercado internacional -
O caso do COEXIMIR**

José de Ribamar Silva Morais

Recife/2003

José de Ribamar Silva Morais

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO:
Ferramenta de acesso ao mercado internacional -
O caso do COEXIMIR**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco, para obtenção do grau de Mestre em Economia – Comércio Exterior.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Stamford

Recife
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
UNICEUMA – CENTRO UNIVERSITÁRIO DO MARANHÃO
MESTRADO EM ECONOMIA – COMÉRCIO EXTERIOR

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONAL DE

José de Ribamar Silva Morais

A Comissão Examinadora composta pelos Professores abaixo, sob a presidência do primeiro considera o candidato **José de Ribamar Silva Morais**

Recife: ____/____/____

Prof. Dr. Alexandre Stamford
(Orientador)

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, inspiração e força maior.

Aos meus pais, esposa e filhos pelo incentivo emocional e carinho que me fizeram ter tranquilidade para galgar este importante projeto.

Aos nossos honrados professores pela sabedoria a nós transmitida com dedicação

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira da Indústria Moveleira
APEX	Agência de Promoção de Exportações
ASSINTECAL	Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para Couro e Calçados
AVAES	Associação dos Varejistas do Espírito Santo
AVERJ	Associação Varejista do Rio de Janeiro
COEXIMIR	Consórcio de Exportação de Imperatriz e Região
EMBRATEL	Empresa Brasileira de Telecomunicações
EUA	Estados Unidos da América
FENAVEM	Feira Internacional de Vendas e Exportação de Móveis
FIMMA	Feira Internacional de Máquinas para a Indústria Moveleira
ISO	International Organization for Standardization
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
MOVELSUL	Feira Internacional do Móvel do Sul
MOVELSUL	Feira Internacional do Móvel do Sul
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PA	Projeto APEX
PANISUL	Panificadores da Região Sul de São Paulo
PH	Projeto Horizontal
PI	Projeto Isolado
PSI	Projeto Setorial Integrado
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SEBRAE/MA	Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Maranhão

SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

	p.
LISTA DE SIGLAS	
1	INTRODUÇÃO..... 8
2	ORIGEM DO ASSOCIATIVISMO DE INTERESSE ECONÔMICO..... 12
2.1	Associativismo: somar para multiplicar..... 14
2.2	Alternativas de ações associativistas no Brasil..... 23
2.3	Os desafios do mercado..... 27
3	CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO..... 30
3.1	Origens..... 30
3.2	Conceitos..... 33
3.3	Benefícios..... 35
3.4	Tipos de Consórcios..... 36
3.4.1	Quanto à finalidade..... 38
3.4.2	Quanto aos membros..... 39
3.4.3	Quanto ao mercado..... 40
3.5	Os consórcios para a APEX..... 41
4	O CASO DO COEXIMIR..... 43
4.1	O porque da escolha do setor moveleiro..... 45
4.2	Vantagem comparativa de setor moveleiro de Imperatriz..... 46
4.3	Desvantagens..... 47
4.4	Metodologia de criação do COEXIMIR..... 48
4.4.1	Recursos para financiamento do COEXIMIR..... 69
4.4.2	O papel das empresas consorciadas..... 71
4.4.3	O papel das parcerias..... 71
4.4.4	O COEXIMIR hoje..... 72
5	CONCLUSÕES..... 77

REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE	88
ANEXOS	

RESUMO

O presente trabalho objetiva demonstrar a importância dos consórcios de exportação como ferramenta de acesso ao mercado internacional, aos negócios de pequeno porte do setor moveleiro de Imperatriz no Estado do Maranhão. Utilizando-se como metodologia de elaboração, o relato das fases de implantação e desenvolvimento do Consórcio de Exportação de móveis de Imperatriz e Região - COEXIMIR, foi possível levantar-se, a diversas fases necessárias à criação dessa ferramenta de mercado, como também, de tomar conhecimento da evolução do associativismo no Brasil, até chegar-se às etapas que compõem a metodologia de criação de consórcios, e de que maneira eles contribuem positivamente para o desenvolvimento mercadológico e inserção das empresas moveleiras de pequeno porte no mercado externo. O trabalho aborda também as dificuldades maiores que se apresentam durante todo o percurso de criação, e a metodologia empregada para superação das mesmas. O estudo focaliza o espaço de tempo compreendido entre os anos de 2000 e 2002, época em que foi desenvolvido o trabalho de criação do COEXIMIR como também, as parcerias e ações necessárias para formatar o referido consórcio.

Complementarmente, a aplicação de uma sondagem revelou também o desempenho alcançado pelas empresas que compõem o COEXIMIR a partir do primeiro ano de funcionamento do mesmo. Os resultados dos trabalhos estão relatados sob a forma de dissertação apresentada ao Mestrado de Economia – Comércio Exterior da Universidade Federal de Pernambuco, comprovando a eficácia dos consórcios como ferramenta de inserção das empresas moveleiras de pequeno porte de Imperatriz e região no mercado internacional.

Palavras-chave: consórcio, exportação, madeira e móveis, consórcio moveleiro, exportação de móveis.

ABSTRACT

This work the actual situation of small companies on the economic development of Maranhão state. This report, makes use of implementation and development of the exporting Consórcio of furniture in Imperatriz and surrounding are, so thst it was possible to set up the several stages of evolutions of the joint activity in Brazil, up to the stages which make up the methodology of creating a consórcio and the ways it contributes positively as a instrument of insertion and market development so that small furniture-making companies get established in other markets.

The work also comers the greater difficulties that presents during whole process of created and methodology used in facing them.

The study focuses the period of time understood between 2000 – 2002, in wuch the establishment of COEXIMIR was developed as well as the partnership and actions needed to establishment of this consórcio.

The application of a sounding shows the performance reached by the companies that compose the COEXIMIR since the first year of activity.

The results of this work are detailed in the forum of essay presented to the Master's in Economic – External Commerce of the U.F of Pernambuco, proving the effectiveness of the consórcios as a tool of insertion in the small furniture-making companies of Imperatriz and surround area in the international market.

Word-key: Trust, Exportation, Wood and Furniture, Exportation of furniture.

1 INTRODUÇÃO

A quebra das fronteiras mercadológicas acentuadas na última década impôs ao Brasil um duro revés comercial, na medida que, demonstrou claramente aos nossos empresários e ao mundo, a inexperiência e acultramento do país nas questões do comércio exterior, revelando-nos a dura face da imaturidade e, o longo caminho que temos para percorrer até encontrarmos o tão necessário equilíbrio de trocas desejado por todos.

Esse sintoma está claramente qualificado nos números apresentados pela balança comercial brasileira, a qual, tem-se mostrado desfavorável ao país, na medida que retrata *déficits* perigosos, como também espelha quão está concentrada em mãos de grandes grupos multinacionais, a nossa pauta de exportação, deixando-nos vulneráveis, uma vez que não temos também uma agenda diversificada demonstrando ainda a quase exclusão das empresas de pequeno porte do processo exportador.

Este quadro é acompanhado fortemente pelo Estado do Maranhão o qual, sem indústrias proeminentes e sem uma política de incentivo aos pequenos negócios na direção da exportação, tornou-se refém dos grandes empreendimentos, para figurar como o segundo maior exportador da Região Nordeste, fato este, que não reflete a realidade vivida por nossa economia.

Este caminho é certamente a contramão da direção seguida por países de grande tradição exportadora, inclusive aqueles que formam o grupo das sete nações

mais ricas do mundo onde, a participação dos pequenos negócios é muito significativa, não só do ponto de vista da formação de uma cultura exportadora de base, como também em termos de contribuição econômica para as balanças comerciais dessas nações. Este é precisamente o caso da Itália, México e Estados Unidos da América (EUA), onde a cada dia cresce a participação dos pequenos negócios no comércio exterior. Isso não acontece por acaso, mas, por ser produto de um movimento de transformação cultural bem ordenado, e que agora começa a dar frutos para aquelas Nações.

No Brasil, a ausência dessa coordenação de mudança cultural acabou por determinar o estigma de que exportar é negócio para grandes grupos. Não se pode culpar aos proprietários de pequenos negócios por essa postura, pois, ela tem sido alimentada pelas próprias hostes governamentais, sem uma política ou solução consistente que pudesse inserir nossas empresas de pequeno porte no mercado mundial, o que acabou por determinar a atual cultura de canibalismo, praticada no mercado interno, quando da luta intensa pelos mesmos clientes. Essa atitude vem determinando a sobrevivência através unicamente da vertente de baixos preços, o que se torna insustentável no médio e longo prazo, dado ao desencontro com os custos das matérias primas e insumos, os quais, muitas vezes obedecem a preços internacionais, fora do controle do gerenciamento econômico nacional. Não se conta aqui a concorrência desleal entre os setores formal e informal onde o segundo, gozando de uma ilegal imunidade tributária, mergulha seus preços, por não ter altos custos de funcionamento, inviabilizando a sobrevivência dos nossos pequenos negócios.

É neste cenário dinâmico e sufocante que tenta sobreviver a empresa de pequeno porte, refém de suas limitações e sempre na expectativa da ajuda

governamental, esquecendo as leis do mercado; tudo isso alimentado por uma cultura que se repete de geração a geração de empresários nacionais, que sempre viveram sob a égide da economia de Decreto.

A imposição mercadológica mundial pela competição aberta decretou o quase que total desaparecimento das regulamentações protecionistas e, expôs nossas empresas a uma luta desigual do dia para a noite, com aquelas que já vinham atuando de forma eficaz no mercado internacional.

Com o agravamento da desvantagem da balança comercial, o governo determinou metas heróicas para a exportação (US\$ 100 bi) até 2002, criou órgãos de dedicação exclusiva ao trabalho de fomento das exportações dos pequenos negócios e, finalmente alguns incentivos a esse segmento, para que o mesmo pudesse participar com possibilidades reais de êxito, no comércio exterior.

De certo modo, em 2002, ensaiou-se uma reação a este quadro, reação esta impulsionada pelas medidas governamentais de apoio à exportação, porém, muito mais pela desvalorização cambial enfrentada pelo real perante o dólar, o que acabou acarretando em um superávit para a nossa balança comercial.

Foi com a expectativa de mostrar o quanto tem sido positiva a atuação destes órgãos e, de como tem sido a geração de benefícios para as possibilidades de participação das empresas de pequeno porte no comércio exterior, que estamos retratando o Consórcio de Exportação, como uma ferramenta eficaz para esse fim tendo como espelho o *case* bem sucedido do Consórcio de Exportação de Imperatriz e Região – (COEXIMIR).

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi, a associação de pesquisas bibliográficas para fundamentação teórica do tema e, principalmente, a narrativa

da experiência prática vivenciada com a organização do primeiro consórcio de exportação do Estado do Maranhão, para o setor moveleiro de Imperatriz, projeto executado enquanto gerente de exportação do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Maranhão (SEBRAE/MA). Para medir a satisfação dos empresários participantes deste trabalho, foi aplicado um questionário de avaliação, para conhecer-se a eficácia dos resultados obtidos desde a criação do mesmo.

A expectativa é de que, este trabalho se preste a despertar o interesse de comunidades empresariais pelo tema aqui abordado e, sirva como referencial teórico para a academia em aprofundamentos futuros.

2 ORIGEM DO ASSOCIATIVISMO DE INTERESSE ECONÔMICO

O associativismo é uma atividade milenar onde, as pessoas inicialmente se associavam para se proteger mutuamente, o que foi se transformando ao longo dos anos, tendo esta prática derivado para a atividade empresarial que, passou a unir pequenos negócios entre si como forma de proteção ao pequeno empresário, surgindo assim o associativismo de interesse econômico.

O associativismo de empresas, segundo SEBRAE (2000, p. 10) nasceu na Alemanha um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, quando pequenas empresas começaram a se juntar com uma finalidade comum, não para resolver problemas particulares, mas, para resolver um problema maior, o do país e, solucionar seus conflitos de produção. Assim, elas se uniram estabelecendo a forma embrionária do associativismo de empresas. No pós-guerra, esse conceito se cristalizou e se difundiu, principalmente na própria Alemanha, na França e no Japão, onde existem legislações muito específicas, dando toda a força da lei para que, grupos de empresas possam se reunir unicamente para comprar e vender em conjunto conseguir crédito, ou para formar uma grande associação executando todas essas operações.

Ainda segundo o SEBRAE (2000, P.13) o associativismo no Brasil aconteceu depois de um longo período de concorrência predatória, onde as pequenas empresas de diferentes setores começaram a perceber que, uma das vias de acesso mais rápido para o desenvolvimento é a que preconiza o esforço compartilhado.

Segundo Pereira (2001), uma das experiências pioneiras foi à criação da Central

de Compras dos Panificadores da Região Sul de São Paulo (PANISUL), fundada em novembro de 1981, com 25 (vinte e cinco) sócios, comprando somente um único item de consumo. Segundo os anais da mesma, foi um trabalho abrangente que agregou, em menos de um ano, quase 850 (oitocentos e cinquenta) associados, trabalhando já com 50 (cinquenta) itens. Pode-se imaginar a compra semanal para cerca de 850 (oitocentos e cinquenta) empresas e, a redução de custos conseguida com essa atividade. Com o tempo, surgiram os problemas naturais de uma iniciativa pioneira e inovadora, porém, apesar dos percalços, foi difundida e fortalecida a idéia do associativismo empresarial. A partir dessa época, iniciaram-se novas experiências e começaram a surgir manifestações positivas em favor destas idéias, registrando-se o surgimento de muitas outras centrais de negócios nos anos seguintes das quais, podemos destacar algumas conforme Pereira (2001):

- **ASVAGRAN** - Uma central de compras constituída em 7 de janeiro de 1983, hoje chamada Associação dos Varejistas do Espírito Santo (AVAES), composta por mais de 50 (cinquenta) empresários;
- **Rede AVERJ** - Central de compras fundada em 1995;
- **Rede mais de Supermercados** - Central de compras constituída a partir da experiência da Associação Varejista do Rio de Janeiro (AVERJ), na cidade de Barra Mansa (RJ);
- **Rede Brasil Escolar** - Rede nacional do setor de papelarias, uma central de negócios fundada em 1990, por 37 (trinta e sete) empresários e hoje conta com 531 (quinhentos e trinta e uma) lojas associadas no Brasil.

As histórias sobre consórcios registradas no Brasil segundo Minervini (2001, p 27) são muitas, em setores como:

- **Vestuário** – 12 (doze) consórcios de exportação já constituídos e distribuídos nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Pernambuco, Ceará, Paraíba e Mato Grosso;
- **Calçados** – 3 (três) consórcios de exportação já constituídos e distribuídos nos Estados de São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais;
- **Gemas e jóias** – 8 (oito) consórcios de exportação já constituídos e distribuídos nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo;
- **Rochas ornamentais** – 1 (um) consórcio de exportação já constituído no Espírito Santo;
- **Partes e peças de aeronave** – 1 (um) consórcio de exportação já constituído em São José dos Campos (SP);
- **Móveis** – 1 (um) consórcio de exportação de âmbito nacional (PROMÓVEL) já constituído e sediado em Santa Catarina vinculado à Associação Brasileira da Indústria Moveleira – ABIMÓVEL e outro na cidade de Imperatriz (MA) – COEXIMIR
- **Componentes para calçados** – 3 (três) consórcios de exportação já constituídos sob a coordenação da Associação Brasileira das Indústrias

de Componentes para Couro e Calçados (ASSINTECAL).

Entidades como o (SEBRAE) em vários Estados, tem sido incentivadoras, apoiadoras e até condutoras do processo. Entre os empresários, também é maior o respeito pela importância econômica e social das experiências associativistas.

2.1 Associativismo: somar para multiplicar

Segundo SEBRAE (2001, p. 18), no contexto das pequenas empresas, a necessidade de cooperação é grande, devido às dificuldades encontradas por elas do tipo:

- Baixo volume de produção, pois as empresas compram, produzem e vendem em pequenas quantidades, normalmente acarretando produtos com custos finais mais altos;
- Fragilidade financeira, tendo constantes problemas de capital de giro e dificuldades de acesso ao crédito, reduzindo possibilidades de serem competitivas;
- Posicionadas entre dois fortes grupos de pressão: grandes fornecedores e grandes compradores, resultando em perda, por não ter poder de negociação e, por isso depender de atacadistas e intermediários que encarecem seus preços finais;
- Pouca representatividade política e social e, baixo poder de pressão; falta de atualização, dificuldades para se modernizar por não poderem investir em equipamentos, consultorias, etc.

Como resultado dessa situação, surgem áreas críticas que prejudicam o seu desenvolvimento.

Vejamos, a seguir, ainda segundo SEBRAE (2001 p. 21) algumas áreas

que especificamente são atingidas e por que:

- **Suprimentos** - Devido ao baixo poder de barganha, normalmente as pequenas empresas acabam comprando mais caro os insumos, matérias primas e mercadorias;
- **Tecnologia** - A pequena empresa é freqüentemente prisioneira de produtos e processos tradicionais de fabricação, com dificuldades de acesso à inovação e à tecnologia avançada.

É importante destacar que, esse item é o fator diferencial mais importante para o sucesso de uma empresa. Prova disto é que, o crescimento da área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) tem merecido destaque nas principais nações industrializadas. Como conseqüência, há nessas nações, um incremento notável de intercâmbio em pesquisa e desenvolvimento.

É visível que a globalização dos mercados vem ocorrendo em parte, devido ao próprio avanço tecnológico, o qual, tem propiciado o surgimento de consumidores semelhantes em várias partes do mundo. Essa integração segundo estudos do SEBRAE, tem sido reforçada com tecnologia de computadores, comunicações e transportes que potencializam a movimentação de informações, bens e pessoas e tem ênfase nos aspectos seguintes:

- **Comercialização** - Pequenas empresas raramente podem reunir meios necessários para desenvolver ações de *marketing*, estudos de mercado, análise de oportunidades, etc, permanecendo vulneráveis perante fornecedores e clientes, que lhes impõem suas próprias condições.
- **Recursos Humanos** - Pelo fato de exercer sozinho a função de direção, o pequeno empresário fica preso a problemas de ordem administrativa e gerencial, que o impedem de freqüentar cursos de atualização e de especialização.

Podemos perceber que, trabalhar isoladamente pode ser um dos maiores problemas das pequenas empresas nos tempos atuais, porém, a união de empresas com as mesmas tipologias de problemas, pode permitir encontrar soluções conjuntas, para dificuldades comuns. Esse é o princípio fundamental do associativismo.

Segundo Bettoni e Di Chiara (1994, p.12):

O Associativismo ou ação associativista é definido como qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de indivíduos ou empresas com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns em nível econômico, social, político e cultural.

Isto se torna possível quando as empresas constroem alianças ou parcerias estratégicas as quais já são vistas por muitos empresários como uma arma competitiva.

Discorrendo ainda sobre o conceito de associativismo, é importante destacar a colocação de Santini, (1995, p.7): “O Associativismo destina-se a desenvolver entre micros e pequenas empresas, a filosofia do trabalho em parceria, gerando benefícios comuns através de ações coletivas.”

Como ressalta o autor, percebe-se que a ação associativa é solidariedade constante e permanente, procurando melhorar as condições econômicas e sociais das empresas envolvidas e, explorar novas oportunidades. Isto não significa que perderão sua individualidade; continuam sendo independentes e, muitas vezes, concorrentes entre elas, o que não impede que procurem obter vantagens frente aos grandes concorrentes, através da união em torno de objetivos comuns.

A tendência associativa e de cooperação entre empresas, principalmente de pequeno porte, na base de conjunção de interesses, como se vê, aparece como uma alternativa preciosa para ajudar empresários a vencer esses múltiplos aspectos de isolamento. O uso dessas parcerias pode oferecer a eles a possibilidade de superar as suas dificuldades, proporcionando-lhes resultado mais elevado e, como já foi citado, sem cercear sua

independência, nem reduzir suas vantagens peculiares à sua condição, como por exemplo, a estrutura pequena e leve.

Os benefícios gerados pela ação associativa são inúmeros e, podem ser extraídos dos mais diversos tipos de ação coletiva dependendo dos desejos dos associados. O ponto comum entre esses resultados é o fortalecimento de pequenas empresas. Seja qual for o benefício desejado e a ação coletiva necessária para atingi-lo, para o SEBRAE (2000, p. 71):

O resultado mais importante é o surgimento do fenômeno social e econômico dessas empresas competindo em igualdade de condições com grandes empresas e conquistando mercados nos quais nunca teriam condições de entrar sozinhas.

Destacaremos ainda, segundo SEBRAE (2000, p. 73), alguns desses benefícios:

- **Maior poder de negociação junto a fornecedores e clientes** - Associadas, as empresas poderão obter maior poder de barganha junto aos fornecedores, negociando prazos e/ou preços pelo aumento no volume de compras, permitindo respectivamente, o melhoramento de capital de giro, sempre reduzido na pequena empresa e, o repasse aos clientes com produtos de preços mais competitivos. Poderão ter acesso também a fornecedores que só negociam grandes volumes de compras, eliminando os intermediários, um dos fatores que impede a redução dos custos;
- **Menor custo de estoque e de frete** - O grupo pode negociar com os fornecedores a entrega dos produtos em um único local, o que reduz a necessidade de grandes áreas individuais para estoque e, ao mesmo tempo, diminui o custo do frete, podendo ainda conseguir redução nos custos de frete pelo poder de negociação;
- **Facilidades de aquisição de equipamentos ou tecnologia presentes**

nas grandes empresas - A união entre empresas pode proporcionar oportunidades no sentido de acompanhar o desenvolvimento tecnológico, adquirindo equipamentos necessários presentes em grandes empresas, que, sozinhas, não seria viável em virtude da falta de recursos;

- **Vendas em grandes quantidades, atingindo clientes de maior porte**

- As empresas podem deixar de atender a uma demanda grande, pela falta de capacidade produtiva decorrente da insuficiência de máquinas e equipamentos necessários para atingir essa produção ou, até mesmo pela carência de recursos humanos. O agrupamento de empresas pode superar deficiências dessa natureza, partilhando necessidades, unindo forças e possibilitando ampliação tanto da clientela como do próprio mercado;

- **Aumento do fluxo de clientes pela variedade de ofertas** - Uma

central de negócios formada por empresas plurisetoriais heterogêneas ou de complementaridade, por exemplo, poderá proporcionar muito mais oportunidades aos empresários associados, pela variedade de produtos ofertados;

- **Redução dos custos de produção e comercialização** - Coletivamente,

as empresas podem superar problemas de custo na produção decorrente de equipamentos superados, com baixa produtividade, elevando o custo unitário do produto, ou mesmo, decorrente da mão-de-obra com baixa qualificação por dificuldades de realização de treinamentos específicos, como também, da falta de um programa de Qualidade que possa garantir uma melhor produção evitando desperdícios. Na área de

- comercialização podem reduzir custos unitários elevados nas áreas de *marketing* e distribuição. Podem ainda viabilizar o acesso a meios de comunicação mais sofisticados como TV, Internet, etc. assim como, enfrentar a burocracia de mercados governamentais e internacionais;
- **Acesso a informações comerciais e tecnológicas** - O trabalho em grupo fortalece também o compartilhamento de conhecimentos e experiências. É possível que muitos empresários não tenham oportunidades de obter informações que possibilitem melhorias nos negócios, tanto gerenciais, como comerciais e tecnológicas, pela falta do próprio conhecimento, ou mesmo de recursos. As oportunidades de trocas de informações no mundo dos negócios são intensificadas se existir esse trabalho em parceria;
 - **Acesso a créditos** - Uma empresa sozinha, e mui principalmente pequena, se depara com inúmeras barreiras para acesso ao crédito, acabando por desistir em meio a tantas exigências e burocracias;
 - **Acesso a mercados internacionais** - O associativismo permite facilidades para viabilizar as atividades de exportação, inclusive fortalecendo o poder de negociação.

Essas vantagens podem ser tão variadas quanto as necessidades das empresas reunidas. É importante enfatizar também que, toda ação associativista bem sucedida promove o rompimento da mentalidade individualista, tão enraizada na mente do empresariado brasileiro.

A participação ativa, dentro de um trabalho conjunto, implica necessariamente em mudanças de atitudes e comportamentos. É por isto que o processo associativo, de acordo com Santini (1995, p.7) requer:

- a) Adesão espontânea – nenhuma empresa é obrigada a participar de grupos associativistas, a não ser de livre e espontânea vontade;
- b) Participação democrática – cada associado tem livre direito de expressão, voto, independente de sua quota – parte de capital associativo;
- c) Aquisição e transmissão conjunta de novas informações – todo associado tem a obrigação e o dever de dar e adquirir informações novas e,
- d) Troca de experiências – a vivência de cada empresário é fundamental para o aperfeiçoamento do processo associativo.

Aliados a todos esses princípios, o associado deve conhecer o que é o grupo, saber relacionar-se com os demais, contribuir e buscar cada vez mais o seu fortalecimento.

Podemos nos perguntar: se as ações associativas são assim tão compensadoras e abrangentes, porque não são ainda usadas com frequência em nosso país? Inúmeros são os fatores que dificultam a disseminação dessa verdadeira estratégia de desenvolvimento para as pequenas empresas. Vejamos segundo Santini (1995, p. 23), alguns deles como por exemplo:

- **Dificuldades de ordem legal** - Não existe no Brasil legislação específica sobre associação de interesse econômico de empresas, seja qual for o seu porte ou natureza. Isso impossibilita o surgimento de ações associativistas concretas, forçando as empresas interessadas a lançarem mão de estratégias e subterfúgios no limite legal;
- **Falta de incentivos e informações** – Sem a legislação específica, as instituições públicas não concedem apoio fiscal ou creditício para associações de empresas, tais como: linhas de crédito, subsídios, etc. O associativismo de empresas ainda é uma estratégia de desenvolvimento que precisa ser mais difundida em nosso país. A desinformação sobre o tema ainda atinge todos os setores, desde as instituições públicas responsáveis por atividades de fomento empresarial, até as próprias entidades de representação (associações de classe, associações

comerciais, sindicatos patronais etc.) incluindo a comunidade em geral. Contribuí para essa desinformação o número ainda pequeno de iniciativas a esse respeito, a falta de material de divulgação que possa ser utilizado, tais como, relatos de experiências de outras empresas;

- **Ausência de líderes** - Existem ainda poucas pessoas preparadas para liderar e incrementar movimentos associativistas. E é inegável que o sucesso de experiências como essas depende do desempenho e dedicação do líder;
- **Dificuldades de natureza comportamental** - Talvez o obstáculo maior a ser vencido para que efetivamente se implante ações associativistas e se obtenha os efeitos no Brasil, seja o de natureza comportamental e cultural. Todos conhecem as dificuldades existentes em qualquer processo de mudança. Pode-se então avaliar, ainda que superficialmente, as resistências que se levantam diante de um procedimento tão diferente das formas tradicionais de administrar, como é o caso do associativismo. Embora as vantagens desse sistema sejam evidentes e fáceis de comprovar através de um simples raciocínio lógico, na prática, a adesão ao associativismo econômico é comprometida em razão do pluralismo de sentimentos e idéias;

Como é possível fazer com que empresários com traços de personalidades individualistas e desconfiadas, habituadas a decisões e riscos solitários, “entreguem-se” a parcerias com seus próprios concorrentes? Para que isso ocorra, é evidente que deverão acontecer antes profundas mudanças na mentalidade empresarial. Os dirigentes necessitam rever conceitos básicos como propriedade, confiança, poder,

supremacia, liderança, dentre outros.

Para assumir um compromisso real com o associativismo, o empresário precisa se conscientizar da nova realidade trazida pela globalização: o concorrente não está mais apenas do outro lado da rua, mas sim, em qualquer parte do mundo.

No decorrer das pesquisas bibliográficas sobre as dificuldades de natureza comportamental e o paralelo vivido em campo, foi possível identificar segundo DILES (2001), vícios comuns na postura adotada pela maioria dos empresários brasileiros e, particularmente os de Imperatriz, de como eles podem ser corrigidos.

Eis alguns:

- **Dependência paternalista** - Cada um espera que haja alguém fazendo por ele;
- **Individualismo** - Talvez devido às dificuldades vividas pelo país e também simplesmente pelo egoísmo, tornou-se muito comum à visão individualista. Há que se estimular à cooperação;
- **Imediatismo** - A própria história do país criou maus hábitos como os de pensar no retorno rápido, tentar progredir através do “jeitinho” e das “facilidades”. Em vez de uma visão voltada apenas para resultados imediatos, o empresário precisa se empenhar na criação de uma cultura empresarial voltada aos relacionamentos, ao desenvolvimento em grupo e à ação coletiva, visando resultados sustentáveis no longo prazo;
- **Mentalidade pouco competitiva** - O empresário deve encarar a competição de forma pró-ativa, aberta à cooperação e à associação e deixar de agir com postura defensiva;
- **Passividade** - Uma forma de comportamento que também deve ser

modificada, em favor de uma postura ativa e participante. Esquecer aquele velho hábito de pensar “vou ficar assistindo para ver no que vai dar”. O próximo poderá ser ele mesmo;

- **Incredulidade** - Aqueles que “só acreditam vendo”, podem perder a oportunidade de enxergar os bons negócios, que só são vistos por quem se arrisca e procura olhar além do que aparece diante dos seus olhos;
- **Sentimento de perda de poder** - Muitos empresários resistem às mudanças na direção do associativismo devido ao medo da perda de poder.

Esse quadro foi também encontrado na Região em que se trabalhou a formação do Consórcio de Exportação de Imperatriz e Região (COEXMIR) - e, foi a grande dificuldade durante do processo de construção desse tipo de associativismo.

2.2 Alternativas de ações associativistas no Brasil

O momento exige mudanças de comportamento dos empresários brasileiros, principalmente os de pequenos negócios e, estimula ao exercício de habilidades para os novos e grandes desafios empresariais.

Neste contexto, observando-se os trabalhos de campo realizados pelo SEBRAE, empresários das demais regiões brasileiras, têm buscado espelhar-se nas experiências associativistas exitosas do Sul do país, como respostas aos seus problemas, interesses, objetivos e necessidades comuns. No entanto, para se unirem em processos associativistas, devem antes de tudo, definir o tipo de associativismo que mais se enquadre nas necessidades e carências de cada grupo, avaliando os seus objetivos e perspectivas futuras.

De acordo com Bettoni (1995, p.15) “existem basicamente duas grandes formas de associativismo: entidades de representação empresarial e parcerias ou

associações de interesse econômico”. Ainda, segundo o autor supracitado (1995, p.16-18), as entidades de representação empresarial, estão representadas por: “Associações comerciais; Associações específicas e Sindicatos patronais”.

As associações comerciais têm como objetivo a defesa dos interesses comuns a todo tipo de empresa de um município ou estado, a representação política e social e a prestação de serviços aos associados e, são agremiações de livre adesão, ou seja, associa-se quem quiser. É importante que o empresário seja associado e participe ativamente de sua associação comercial. Por meio dela, ele poderá trocar idéias, encontrar novas oportunidades e formas de negócios, aumentar seu conhecimento e aperfeiçoar o conhecimento do seu pessoal, partilhar soluções para a defesa de seus interesses.

As associações específicas são as associações de empresas de mesmo porte, como Associações de Micro e Pequenas Empresas, ou do mesmo setor, como Associação das Indústrias de Confecções do Estado do Maranhão.

Na prática, algumas entidades se confundem com a associação comercial. Trata-se normalmente de grupos que, por agregarem empresas mais homogêneas, cuidam de interesses específicos e conseguem oferecer aos seus associados excelentes contribuições e serviços.

A vantagem do empresário em pertencer também a essas entidades é que, tudo o que elas fazem está voltado para a sua empresa, enquanto uma associação comercial tem que atender necessidades muito diferenciadas, de empresas de todo tipo e porte.

Os sindicatos patronais são entidades que protegem os direitos e representa legalmente sua categoria perante os sindicatos dos empregados e o poder público.

Já, segundo Minervini (2002, p. 262), as parcerias ou associações de interesse econômico, e aqui se enquadram os consórcios, estão representadas por grupos de empresas que se juntam com objetivos comuns, quase sempre visando aos resultados econômicos e a melhoria de seus lucros. Essas parcerias ou associações podem, inclusive, ser informais e esporádicas. O importante é trazer benefícios para as empresas.

Segundo a legislação comercial brasileira, a associação de interesse econômico pode ser legalmente constituída, através da qual, os empresários podem partilhar várias ações de interesse comum. No entanto, para o grupo desenvolver atividades comerciais, é necessário constituir uma empresa administrada pela associação onde a mesma tenha o poder legal de fazer transações comerciais para todos os associados.

Para Santini (1995, p.11):

As parcerias e/ou ações associativistas de interesse econômico, pelos benefícios que trazem, são tantas e tão variadas quanto às necessidades que motivam a união das empresas. O importante é que elas descubram resultados e ganhos econômicos benéficos a todas.

Segundo SEBRAE (2000, p.65)), vejamos alguns exemplos de parcerias e/ou ações associativistas que podem ser criadas:

- a) **Centrais de compras** - É uma forma simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários de um mesmo ramo de atividade ou não, que se juntam para efetuar compras comuns às suas empresas;
- b) **Centrais de vendas** - Consiste em agrupar um certo número de empresas com o mesmo objetivo, ou seja: vender seus produtos em um espaço físico comum a todas. Esse tipo de ação associativa, chega a permitir a formação de verdadeiros *shoppings* especializados, porque as vantagens para cada empresa podem ser significativas, tanto na redução dos custos como no aumento da clientela. Como exemplos, no Brasil temos o caso do pólo das Malhas em

Curitiba, o Shopping de Americana em São Paulo, o Ponto de Vendas do Distrito Federal e o Barracão de União da Vitória no Paraná;

- c) **Centrais de serviços** - Podem ser formadas por um grupo de empresas prestadoras de um único tipo de serviço ou de serviços múltiplos. A opção se dará de acordo com o interesse dos empresários;
- d) **Centrais de produção** - Empresas com dificuldades para produzir, em decorrência de deficiências de equipamentos ou pessoal, podem unir-se para suprir tais carências, ou na compra de novos equipamentos, ou na realização de treinamentos em conjunto, ou até mesmo para trocar experiências, pois, uns podem ter maior conhecimento para gerenciar e outros para executar;
- e) **Parceria para pesquisa e desenvolvimento tecnológico** - Um grupo de empresas pode formar parceria com institutos tecnológicos, universidades, entidades de apoio à ciência e tecnologia, com o objetivo de investir em pesquisas comuns, cujos resultados beneficiam a todas;
- f) **Consórcios de exportação e/ou importação** - As empresas produtoras podem ter maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas a otimizar esforços de promoção e comercialização de seus produtos e serviços no exterior, ou fazer compras em conjunto, em outros países.

Dentre estas variadas formas de associar-se que foram citadas, é importante destacar que muitas outras podem ser estudadas e colocadas em prática, conforme já referenciado anteriormente, neste trabalho, por Santini (1995). Vai depender do interesse e da própria necessidade dos empresários que desejam praticar

ações associativistas.

Nesse sentido, foi criada em 2002 a Rede de Cooperação Brasil + em uma parceria do SEBRAE com o MBC – Movimento Brasil Competitivo que estimula a cooperação para a competitividade como forma de estimular a melhoria da qualidade de vida pela via das organizações privadas e públicas do país.

2.3 Os desafios do mercado

O mundo dos negócios está permanentemente passando por mudanças. Inovações tecnológicas, novas formas de administração, mercado mais competitivo, consumidores mais exigentes e abertura de mercados. Tudo isso está acontecendo rapidamente, exigindo que o empresário encontre soluções mais eficientes para se posicionar.

O processo de internacionalização das empresas é um fato concreto que pode ser visualizado através das estratégias dos grandes conglomerados multinacionais, cujos objetivos não são mais a conquista de mercados específicos, mas, a adoção de estratégias globais de redução de custos, e a obtenção de ganhos de escala em nível mundial, onde o associativismo pode representar papel fundamental. As empresas estão tendo que enfrentar esta nova realidade, pois, competem em mercados cada vez mais ágeis, abertos, integrados e dotados de uma enorme dinâmica nas áreas tecnológica, financeira e comercial. A maioria dos empresários já compreendeu que precisa encontrar respostas para esses novos desafios. Onde quer que esteja situado, seja no setor agroindustrial, moveleiro/madeireiro, de confecções, de calçados, turismo ou outros, a tendência natural do empresário é a de unir forças para enfrentar o futuro.

As grandes empresas podem dispor de recursos para solucionar seus problemas, entretanto, as micro e pequenas, que formam a base de sustentabilidade

da economia de nosso país, precisam de orientação para obter resultados satisfatórios, a fim de enfrentar os novos desafios.

Foi baseado nessa realidade, e visando o desenvolvimento do Brasil por meio das exportações que, o Governo Federal criou através do Decreto nº 2.398 de 21 de novembro de 1997, no âmbito do SEBRAE, a APEX, com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações, com recursos provenientes da dotação orçamentária do próprio SEBRAE, previamente e anualmente alocados no respectivo orçamento.

A criação da Agência de Promoção de Exportações APEX é justificável, por um lado, pela complexidade assumida pela economia brasileira e, por outro, pelo alto grau de sofisticação na comercialização de bens e serviços numa economia globalizada, evidenciando-se assim, a necessidade da criação de um sistema brasileiro de promoção comercial.

A Agência utiliza-se da capilaridade do SEBRAE pelo país para ajustar-se às necessidades do mercado e, ao mesmo tempo, conectar-se com os demais órgãos atuantes na área de comércio exterior, tecendo um entrelaçamento institucional entre órgãos e entidades públicas e privadas. Ela tem a função de facilitadora e estimuladora na busca e na ampliação de mercados externos, propiciando às empresas de pequeno porte a oportunidade de ingressar nesses mercados ou de aumentar seus volumes de exportação.

Em sua proposta para estimular a ação exportadora, a Agência trabalha com 05 (cinco) tipos de projetos, onde em qualquer uma das categorias, a participação das entidades de classe e de apoio às empresas é essencial. São eles:

- **Projeto Setorial Integrado (PSI)** - é o conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de preparação de empresas e produtos juntamente com a promoção comercial, voltada para a exportação e que

tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional;

- **Projeto Horizontal (PH)** - este tipo de projeto tem reúne vários setores exportadores, também atingindo âmbito municipal, estadual, regional ou nacional. Merecem destaque no momento atual da APEX, por objetivarem servir de modelo ideal de organização para a coordenação e suporte aos consórcios e outras formas de agrupamento de empresas para exportação;
- **Projeto Isolado (PI)** – visa a execução de uma única atividade, podendo ser desenvolvida com entidades que já realizaram outros tipos de projetos apoiados pela APEX, ou por qualquer outro parceiro. Pode ser uma participação em feira, um estudo específico, uma pesquisa, um seminário, enfim, uma proposta isolada de promoção à exportação;
- **Projeto APEX (PA)** – é de iniciativa da própria APEX, a quem compete a concepção, o planejamento, a elaboração e a promoção de negociações junto a eventuais instituições co-participantes, para o desenvolvimento das ações previstas. Tem como objetivo estimular o desenvolvimento da cultura exportadora e apoiar a realização de ações de apoio à exportação;
- **Projeto de Formação de Consórcio** – prevê ações de um conjunto de pequenas empresas interessadas no mercado externo.

Este último será abordado com maior ênfase daqui para frente, por ter servido de base para a formação do COEXIMIR.

3 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

3.1 Origens

Os consórcios de exportação são um tipo de associativismo que, segundo Minervini (2001, p.35) fomentado desde o término da Segunda Guerra Mundial, surgiram no velho continente, como forma alternativa de sobrevivência mercadológica em um momento em que, as economias européias estavam destroçadas em consequência do conflito e, suas populações estavam entregues a problemas gravíssimos de geração de renda, até mesmo para a sua sobrevivência.

Necessitando produzir e não dispondo de recursos para tal, pois os governantes estavam entregues a soluções de reconstrução, os empresários não viam alternativas frente àquele momento delicado da história mundial.

Ainda segundo Minervini (2001, p.36), com a renda escassa e o poder aquisitivo declinado, tornava-se difícil a sobrevivência empresarial unicamente no mercado interno. Por outro lado, a competição externa determinava um esforço muito grande, do ponto de vista das principais variáveis mercadológicas, dentre elas, o volume de produção, a redução dos custos e dos preços como forma de fazer face aos produtos de outras nações.

Sabemos que essas variáveis são cruciais quando se trata de negócios de pequeno porte, como era o caso da maioria daqueles que surgiram após o segundo

grande conflito mundial. Esses obstáculos serviram para impulsionar de modo mais aprimorado, o associativismo como ferramenta de competitividade mercadológica, dando uma nova configuração à atividade empresarial das nações que necessitavam reconstruir suas economias no pós-guerra.

Nesse cenário destaca-se a Itália como sendo o país onde essa forma de associativismo de interesse econômico obteve maior sucesso, principalmente na região da Lombardia que, ainda hoje, é referencial para esse tipo de união de esforços na busca de novas fronteiras mercadológicas, possuindo nada menos que, 4500 consórcios, segundo “Consórcios de Exportação” palestra proferida pelo Professor Minervini em 2001 ao pessoal do Banco do Nordeste do Brasil.

A Itália, como já referenciamos, acabou por se tornar o grande berço dos consórcios na era pós-guerra, o que acabou permitindo que suas empresas de pequeno porte obtivessem redenção econômica mercadológica, participando ativamente não só do mercado interno, como principalmente do externo, o que contribuiu e continua contribuindo para que a Itália hoje seja um dos sete países ricos do mundo, por suas empresas de pequeno porte terem tornado-se ativas e partícipes do processo econômico daquele país.

Segundo Minervini (2001, p.27), “75% das exportações italianas, algo como US\$ 250 bilhões são realizadas por pequenas e médias empresas e quase 20% desse total é exportado por consórcios”. Isto equivale quase ao total da exportação brasileira.

Os consórcios de exportação tornaram-se culturalmente fortes para as pequenas empresas daquele país, possibilitando que as mesmas se tornassem competitivas, não só através do associativismo, como também, de muitas outras de

suas atividades econômicas, transformando-se em referenciais mundiais e, alvo de *benchmarking* a outras nações desejosas em adotar este modelo de atuação mercadológica. Isto é claramente visto no setor moveleiro, onde as empresas italianas são notoriamente referências em *design* e acabamento ao restante do mundo, viabilizando negócios em direção a mercados cobiçados como o dos Estados Unidos e da Comunidade Econômica Européia, o que lhes garante uma sustentabilidade de longo prazo, na medida que sempre estão procurando permanecer na vanguarda do setor.

Prova disso é que, segundo a Câmara de Comércio e Indústria Brasil / Itália, um dos maiores eventos de negócios do setor moveleiro do mundo, denominado de Salão Internacional de Exposição de Máquinas e Acessórios para a Indústria Moveleira (XYLEXPO) é realizado na cidade de Milão, atraindo visitantes de todos os países interessados no assunto, os quais, vão em busca de novidades em maquinários e em tecnologia de produção moveleira, para adotarem em seus respectivos empreendimentos.

Isso mostra a importância que tem hoje a Itália para esse setor em âmbito mundial e, o quanto se desenvolveu esta atividade com a adoção do modelo associativista chamado consórcio de exportação.

Com o sucesso da experiência associativista, segundo palestra proferida pelo Prof. Minervini a funcionários do Banco do Nordeste do Brasil, o governo italiano tratou de regulamentar a criação e funcionamento dos consórcios, no sentido de facilitar a sua operacionalização e desenvolvimento, de modo a sanar todo e qualquer empecilho para a exportação dos produtos das empresas consorciadas, facilitando assim sua atuação mercadológica.

Seguindo os mesmos passos, a Espanha, por exemplo, adotou também uma

legislação para funcionamento de consórcios no território espanhol, por saber da importância dessa forma de associativismo para a inserção das empresas de pequeno porte no mercado internacional.

No Brasil, a experiência de formação de consórcios não vem de agora, pois, segundo o Professor Samir Keedi, da Aduaneiras, em palestra feita em 2001, aos moveleiros do COEXMIR em Imperatriz a Sadia e a Perdigão, na década de 70, uniram-se para atender quantitativa e qualitativamente o mercado árabe, embora fossem concorrentes no mercado interno. Entretanto, só a partir dos anos 90, com a criação da APEX, é que a prática de criação consórcios passou a ser adotada com mais veemência, como já foi citado, dada a importância do crescimento das exportações para o desenvolvimento de nosso país e, o universo do empresariado brasileiro, ser predominantemente formado por empresas de pequeno porte.

3.2 Conceitos

Consórcio de Exportação é a reunião de empresas que, através do associativismo de interesse econômico, procuram desenvolver atividades que favoreçam o acesso das mesmas ao mercado externo. Seus objetivos são aumentar o poder de concorrência, relevantes ganhos de experiência, melhoramento gerencial e tecnológico, redução de riscos e custos da internacionalização e possibilidades de aumento de lucratividade. A união dar-se-á através da criação de uma associação, sem fins lucrativos firmada juridicamente. Os empresários decidirão a melhor maneira de trabalhar em conjunto para alcançar esses objetivos.

Na perspectiva do entendimento do conceito de consórcio de exportação, o autor Minervini (2001, p. 264) defende que: “o consórcio de exportação é a saída inteligente para a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME’s) para crescer e desenvolver-se no mercado internacional”.

Comentando ainda sobre o conceito de consórcio, vale ressaltar o que diz Holanda (1975, p.370): “consorciar-se é unir-se, associar-se, combinar-se, ligar-se”.

Os interesses que mais favorecem as empresas consorciadas são, redução de custos, aumento do poder contratual, motivação de compradores, sinergias, ter acesso à informação, melhorias tecnológicas e gerenciais e, aceleração da promoção comercial no exterior e no aumento do volume de produção disponível para exportação.

Segundo Minervini (2001, p.4): “tudo isso o consórcio pode fazer para as pequenas empresas pois ele é uma estrutura de serviços a baixo custo.” Ainda complementa, mais afirmando que:

Tem-se plena convicção que consórcio é a solução para as pequenas e médias empresas, desde que encarado como um laboratório para desenvolvimento, uma escola de aprendizado, um mutirão para a competitividade e não uma simples estrutura de vendas.

Nota-se que a maior herança da atividade do dia-a-dia para um consórcio é o aprendizado, a mudança no estilo, na forma de pensar, na maior flexibilidade, em encarar potenciais concorrentes como potenciais aliados e em reduzir custo da inexperiência. Pensar grande é o lema que poderia estar na mente dos empresários, pois, o não pensar grande poderá transformar-se em enormes barreiras para a competitividade.

É evidente que pode existir certa reticência sobre a viabilidade das pequenas empresas exportarem. A história nos ensina que esta é uma idéia errada. Existem muitas micro e pequenas empresas exportando garra, bom gosto, desenho e tecnologia. O dia a dia nos ensina que exportação não tem a haver com tamanho; exportação tem a ver com a postura empresarial, agregação de valor, desenho e abertura mental, com a certeza de ter algo de novo a propor ao mercado internacional. Exportar é gostar do próprio produto. Uma das características dos exportadores italianos, muito clara em suas feiras de negócios, por exemplo, é

colocar desenho até em vassouras ou lixeirinhas e orgulharem-se de seus produtos, vendendo-os em qualquer lugar.

Temos visto produtos brasileiros em nossas feiras, que nada devem aos de países reconhecidamente exportadores, mas, às vezes, parece que estamos com receio de mostrar a nossa competitividade.

Ainda é difícil a difusão da cultura exportadora em meio ao empresariado brasileiro, pois é preciso pensar no longo prazo, ter espírito associativo. Isso é complicado nos países latinos onde reina na maioria das vezes, a visão de curto prazo (queremos resultados amanhã, depois, já é tarde!) e onde o individualismo e a desconfiança estão enraizados em muitos deles.

Os empresários que desejam consorciar-se devem ter em mente dois fatores imprescindíveis, segundo Minervini (2001, p.5), que são:

- a) Cultura exportadora - é pensar que a atividade exportação não é um assunto da moda ou questão de câmbio favorável ou enfim, saída para eventuais crises. Exportação é a escola da competitividade e hoje, no mundo globalizado, quem não se acha competitivo, não é e, ponto final.
- b) Cultura de consórcio - é pensar grande, para o futuro e pensar nas vantagens que terão suas empresas. Se pensar pequeno, achando que outro consorciado vai levar mais vantagens, que o concorrente vai lhes deixar para trás, estará longe de ter uma cultura de associação. Isto é pensar pequeno e não há sobrevivência no mundo de hoje para quem pensa assim.

Um das maiores barreiras encontradas pelos empresários para a formação de consórcio, é vencer a desconfiança inicial dos participantes. Para derrubar essa barreira, faz-se necessário um grande trabalho de treinamento, mudança de postura e de convencimento do empresário, pois, eles precisam encarar-se mutuamente como parceiros, e não como concorrentes nesses objetivos comuns e, estarem preparados para unificar suas idéias e se comprometerem completamente com as ações do grupo.

O consórcio não é uma fusão de empresas e sim de interesses; há o desafio de conciliar a identidade independente dos participantes, com a imagem de grupo

necessária como identidade para o consórcio, dificuldades estas que têm sido sanadas com ações do tipo “marca comum” no consórcio e, marcas independentes na empresa.

3.3 Benefícios

A possibilidade de dividir custos e responsabilidades poderá trazer como benefícios novas oportunidades para o crescimento da empresa, além do ganho de experiências. Essa união permite a otimização dos esforços de produção e comercialização, possibilitando o aumento da competitividade, além de facilitar o atendimento a demandas de grande porte, inatingíveis para uma empresa isolada. Trabalhando em conjunto, as empresas podem se especializar nos seus pontos fortes e alcançar a produção em escala necessária. A questão da falta de escala de produção, ponto crucial a impedir a participação de pequenas empresas no processo de exportação, fica superada pelo aumento em cada uma das associadas do consórcio, quanto pela união da produção de todas.

A reunião de pequenas empresas em consórcios também facilita o acesso a créditos e financiamentos, a mercados, a fornecimento de matérias-primas e a novas tecnologias. A aquisição e utilização de equipamentos modernos, que individualmente as empresas não poderiam arcar com os investimentos, passam a ser feita pelo consórcio, o qual, estabelece as regras para disponibilizá-los para uso comum. O mesmo ocorre com a contratação de profissionais especializados em comércio exterior, com as pesquisas de mercado, missões comerciais e todas as outras ferramentas e ações de promoção comercial internacional.

Os benefícios também atingem os importadores. Ao negociar com um

consórcio, o comprador tem certeza de que está lidando com uma série de empresas que investiram em sua capacitação gerencial e técnica, e que ofertam produtos de qualidade. Todas as empresas passam pelos mesmos processos de adequação da produção ao mercado internacional e buscam uma isonomia na qualidade de produção, especialmente quando a marca do consórcio certifica a procedência do produto. Além disso, com uma única rodada de negociação há a oportunidade de realizar negócios com diversas empresas, proporcionando a aquisição de diversos produtos de um determinado setor.

Para que os consórcios possam oferecer uma gama ainda maior e mais abrangente de serviços, o ideal é que eles, no caso das propostas apoiadas pela APEX, estejam ligados a projetos de apoio à exportação, executados pelas associações de classe, como os Projetos Setoriais Integrados e os Projetos Horizontais. Se o consórcio surgir em consequência desse trabalho, ou se desenvolver de forma integrada e parceira, ele poderá contar com uma estrutura de suporte que permitirá a realização de ações mais eficazes.

Para se perceber a importância desses benefícios, basta voltar-se para os números da APEX: até o dia 01 de novembro de 2001 já existiam 217 (duzentos e dezessete) projetos de consórcios entre os projetos encaminhados à Agência e 40 (quarenta) já criados formalmente.

Considerando o pouquíssimo tempo em que tudo está acontecendo, o Brasil caminha a passos gigantescos com mais de cem projetos em andamento, dentro de um contexto bem maior de promoção das exportações gerenciado pela APEX.

3.4 Tipos de consórcios

Existem diversas formas de se organizar consórcios de exportação, sendo que, estas formas, dependem do interesse do grupo e do estágio de desenvolvimento da cultura

exportadora das empresas participantes. A tipologia italiana propõe que os consórcios se organizem de acordo com seu objetivo: promoção ou vendas. Mas, segundo Minervini (2002, p.69-70), eles também podem ser diferenciados de acordo com a segmentação de mercado demandante, ou seja, de acordo com o destino das exportações. Estas definições devem ser estabelecidas quando da formação do grupo.

3.4.1 Quanto à finalidade

a) De promoção ou promocional - São consórcios constituídos tendo como foco a promoção comercial. É o caso típico de consórcios italianos, onde quase 350 (trezentos e cinquenta) consórcios são promocionais e apenas uma dezena deles é de venda.

Finalidades:

- Dar Consultoria;
- Proceder a treinamentos técnicos, gerenciais, administrativos e comerciais;
- Buscar agentes, distribuidores e clientes;
- Dar apoio na área cambial, financeira, alfandegária, de transporte, seguros, normas técnicas etc.;
- Participar de rodadas de negócios, missões ou feiras empresariais;
- Fazer publicação de catálogo, *site*, CD-ROM em conjunto;
- Realizar pesquisas no mercado internacional;
- Fazer avaliação de risco;
- Criar uma marca;
- Identificar novas tecnologias, etc.

A grande vantagem apresentada por este tipo de consórcio, é o trabalho em conjunto em nível de suporte à exportação. No entanto, as vendas são realizadas individualmente por cada empresa, reduzindo assim muito o risco de conflitos,

ciúmes e situações outras que levam ao fracasso, vários consórcios.

b) De vendas ou operacionais - Este tipo de consórcio é criado com o objetivo principal de realizar ações de comercialização.

Ainda segundo Minervini (2002, p.271), Outras finalidades:

- Criar um plano de investimento e *marketing*;
- Realizar treinamentos de capacitação gerencial e técnica;
- Identificar mercados e parceiros;
- Definir a gama de produtos e política comercial;
- Criar marca em conjunto;
- Identificar fornecedores;
- Criar condições favoráveis e especializar seus processos produtivos;
- Realizar vendas e administrá-las;
- Negociar com entidades de apoio ao comércio exterior, etc.

Esse modelo de consórcio realiza vendas em conjunto e esse é um dos principais fatores que pode leva-lo ao fracasso devido ao pensamento individualista e, ao sentimento de desconfiança presente no empresário. Para Minervini (2001, p. 266), “isso representa o maior obstáculo à formação de consórcios, principalmente em países latinos”.

Segundo a legislação comercial brasileira, para a realização das vendas em conjunto, faz-se necessária a criação de uma empresa destinada a execução dessa atividade que será o braço do consórcio, pois, a associação não tem amparo jurídico para efetua-las.

3.4.2 Quanto aos membros

Ainda segundo Minervini (2002, p.268-270), outras formas de caracterização dos consórcios diz respeito ao segmento produtivo das empresas. Eles

podem ser organizados das seguintes maneiras:

a) Monosetoriais - Esse modelo de consórcio agrega empresas de um mesmo setor produtivo. Por exemplo, o agrupamento de indústrias que trabalham na área de confecções. Seguindo esse exemplo, pode ser formado um consórcio de moda infantil onde estejam reunidas empresas especializadas na confecção de enxovais para bebês (mantas, cobertores, protetores de berço, etc.) e roupas infantis. Cada uma pode confeccionar um produto específico e reunirem-se formando um grupo para exportação de moda bebê e infantil.

b) Multisetoriais - Os consórcios multisetoriais congregam empresas de diferentes setores, permitindo a reunião de fabricantes heterogêneos ou complementares. Um bom exemplo para melhor entender esse modelo, seria um consórcio de exportação para a caipirinha, uma bebida tipicamente brasileira. Seriam reunidos os produtores de cachaça, limão e açúcar, ingredientes básicos do drinque nacional. Além do trabalho de promoção comercial da bebida “*made in Brazil*”, o consórcio poderia ser o responsável pela comercialização, inclusive com a possibilidade de criação de *kits* especiais, que incluíssem em uma única embalagem, os ingredientes, a receita e, até utensílios apropriados para a preparação da bebida. Nesta última hipótese, também fariam parte do consórcio empresas de setores complementares diversos, como fabricantes de utilidades domésticas e decoração (copos, coqueteleiras etc.) e mesmo editoras, responsáveis pela confecção de publicações bem elaboradas com a história da bebida, formas diferenciadas de preparo e muito mais. A criatividade não tem limites e é um dos fatores que garantem o espaço no mercado.

3.4.3 Quanto ao mercado

Os consórcios organizam-se de acordo com o cliente, isto é, por destino dos produtos. Empresas de um mesmo setor ou multisetoriais podem se reunir para trabalhar na prospecção de mercados, dedicando-se à adequação dos produtos, às características daquele público consumidor específico ou ainda, enquadra-se às normas de comercialização de cada país ou região.

Existem grandes diferenças na cultura e na legislação dos países de destino dos produtos exportáveis. Assim, exportar para a Argentina não é o mesmo que exportar para a Canadá. É preciso desenvolver um trabalho de pesquisa de mercado e adequação de produtos que viabilizem essa comercialização. Este pode ser mais um serviço do consórcio, aos seus associados.

3.5 Os consórcios para a APEX

Através da participação durante um ano, em grupo de trabalho na APEX, na gestão da então Presidente Dra. Dorothea Werneck, foi possível vivenciar na prática a criação de um modelo de atuação para incentivar as pequenas empresas para a exportação. Essa percepção foi reforçada com a atuação técnica na gestão de núcleo estadual da APEX no estado do Maranhão, no trabalho de articulação de incentivos aos empresários de pequeno porte para inseri-los no mercado externo. Começava a nascer naquele grupo, a idéia dos consórcios para a APEX.

A APEX, após um ano de experiência de atuação com projetos setoriais e, apoiando trabalhos de desenvolvimento da cultura exportadora, focados nas pequenas empresas decidiu direcionar suas ações para a formulação de um modelo de consórcio que viabilizasse maior participação comercial das pequenas e médias empresas, aumentando a base exportadora brasileira, para alcançar o objetivo da política comercial de dobrar as exportações nos primeiros anos do novo milênio.

Assim, os consórcios surgiram como evolução natural dos Projetos Setoriais da APEX e estão intimamente ligados a ele.

Para a APEX, o consórcio de exportação é um nome de fantasia que representa o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente na forma de uma associação sem fins lucrativos e, responsáveis pela definição de como vão trabalhar em conjunto, em duas vertentes: a melhoria da oferta exportável e a promoção das exportações. Assim, cada consórcio define sua abrangência e sua área de atuação, e responde pelo estabelecimento e acompanhamento das metas que quer atingir.

A APEX disponibiliza uma modelagem, de sua própria autoria, para a organização do consórcio de exportação, e, orienta como pode ser obtido apoio financeiro para este novo produto. Financia ainda as despesas referentes ao desenvolvimento das várias etapas do processo de formação, que vão desde ações estratégicas maiores, de execução e coordenação, que correspondem à etapa da formação do consórcio, até aquelas que objetivam a sua consolidação e fortalecimento, isto é, a manutenção do consórcio propriamente dita, ações direcionadas ao produto e à promoção direta à exportação.

O trabalho da Agência visa o desenvolvimento do consórcio e das empresas participantes, de modo que, após o período de acompanhamento da formação e estabelecimento do grupo, este possa continuar a produzir e a exportar sem depender desse apoio financeiro.

Os resultados esperados para estas ações são de duas ordens: empresarial e nacional. Os que beneficiam diretamente as empresas, tais como a concretização de negócios, a realização de acordos de colaboração técnico-industrial com empresas do exterior, melhorias do nível de *design*, qualidade, embalagem, processos produtivos,

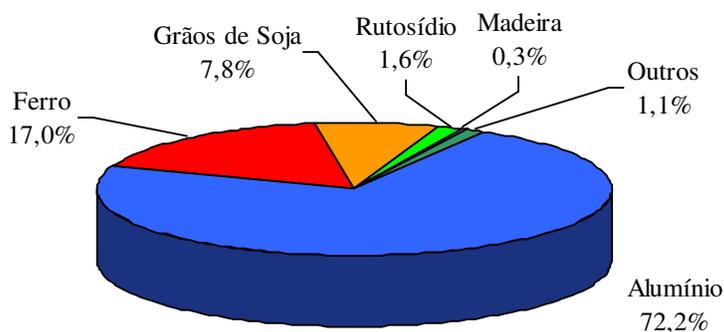
redução de riscos e custos para cada uma das empresas e, a incorporação de tecnologia, caracterizam os resultados empresariais. Já, os de ordem nacional, são os relacionados ao projeto maior de política econômica do País, onde a ação de exportar deve estar inserida no planejamento estratégico das empresas e a mudança de atitude frente à internacionalização.

4 O CASO DO COEXIMIR

Neste capítulo aborda-se a experiência de orientação técnica por parte do SEBRAE/MA junto aos empresários da cidade de Imperatriz, para a implantação metodológica do primeiro consórcio de exportação no Estado do Maranhão, o COEXIMIR – Consórcio de Exportação de Móveis de Imperatriz e Região.

A motivação deste trabalho era a de que, com grande potencial produtivo, aquela região não dispunha de uma força comercial organizada para acessar ao mercado externo. Ademais, à época, mesmo sendo o Estado do Maranhão, o segundo maior exportador da Região Nordeste, este quadro não refletia a verdade que parecia existir. O quadro abaixo explicita a concentração da pauta exportadora do Maranhão, motivação maior da criação do COEXMIR.

EXPORTAÇÕES MARANHENSES EM 2000



Fonte: Sistema Alice, 2003.

Obs: Outros Produtos: peixes, produtos químicos, óleo de babaçu, couros e peles, combustíveis e lubrificantes e substâncias medicinais, móveis de madeira etc.

Baseado neste contexto e, acreditando no Consórcio como ferramenta de acesso de pequenas empresas a mercados externos, o SEBRAE/MA, com o objetivo de apoiar as empresas desejosas de participar em conjunto dessa atividade, inseriu em seu programa de trabalho, a partir do ano de 1999, um projeto denominado “Consórcios de Exportação” para dedicar-se inteiramente a este tema.

O SEBRAE/MA, cercado de dados convincentes oriundos de pesquisa de dados, tanto primários como secundários sobre as potencialidades mercadológicas do setor moveleiro de Imperatriz, iniciou naquele município, em maio de 2000, um trabalho de sensibilização para a formação de um consórcio de exportação, visando aprimorar as empresas industriais moveleiras locais, de modo a torná-las mercadologicamente viáveis e, com nível de competitividade internacional, incentivando o crescimento econômico, a geração de emprego, a ocupação e renda, na medida em que toda uma cadeia produtiva se move na mesma direção.

A região, apesar de ser dotada de potencialidades econômicas bastante promissoras, tem enfrentado através dos tempos, um processo de dificuldades mercadológicas, em que pese a capacidade de suas empresas para produzir bens e serviços de boa competitividade.

Um dos grandes geradores dessas dificuldades tem sido a falta de organização do setor e a ausência de uma cultura de cooperação entre os empresários, além da visão de competição sem possibilidades de parceria, dificultando a entrada vitoriosa nos mercados disponíveis internos e externamente. Sob esse ponto de vista, o processo de sensibilização desenvolvido pelo SEBRAE/MA, naquela região, viabilizou a compra da idéia de criação do

consórcio, como forma de participação no mercado, de forma associada, anulando assim o medo de unir-se ao concorrente, para usufruir oportunidades para as quais, sozinhas, as pequenas empresas locais não estavam preparadas para aproveitar, arcando com perdas de oportunidades de vendas ao exterior..

4.1 O porque da escolha do setor moveleiro

O setor moveleiro no Maranhão, segundo diagnóstico realizado pelo Professor Luciano Coutinho, para o SEBRAE em 2001, sem sombra de dúvidas, é uma vocação da economia do Estado, constituindo-se em um expressivo gerador de emprego e renda, com significativo destaque entre as demais atividades econômicas praticadas nesta unidade da federação.

A prática de intercâmbio comercial exercitada por alguns empresários que, segundo a Agência Regional do SEBRAE em Imperatriz, promotora desta ação, já mantêm ou mantiveram experiências de exportação para a Guiana Francesa, Caribe, Canadá e Estados Unidos aliados ao hábito de participar de eventos no território nacional do tipo Rodadas de Negócios, Missões e Exposição em Feiras, como a Feira Internacional de Máquinas para a Indústria Moveleira Madeireira (FIMMA); Feira Internacional do Móvel do Sul (MOVELSUL), que acontecem no Rio Grande do Sul e a Feira Internacional de Vendas e Exportação de Móveis (FENAVEM), realizada em São Paulo, as quais se realizam de dois em dois anos, sendo que a FIMMA, sempre é realizada no mesmo ano que a FENAVEM, tem impulsionado a setor.

Ainda segundo o SEBRAE, um expressivo contingente de empresários já participa de eventos internacionais, como por exemplo: A XYLEXPO 2000, como já

mencionado, um evento de referência mundial do setor moveleiro realizado em Milão, na Itália, o que demonstra o elevado grau de interesse dessas empresas em estar em sintonia com a nova ordem econômica mundial.

Esses são alguns dos aspectos relevantes que demonstram a importância deste setor para nossa economia e, o quanto o mesmo possui potencial para contribuir com a sociedade na redução da pobreza, na geração de oportunidades de emprego, trabalho e renda como também, na participação para o equilíbrio da balança comercial do nosso Estado e, por conseguinte, do país, merecendo especial atenção para que se tente garantir a sustentabilidade dos empreendimentos do setor, com enfoque nos consórcios, como forma de otimizar soluções e resultados desejados, para uma melhor performance mercadológica do mesmo, no mercado externo. É com base nesses pressupostos que foi escolhido o setor moveleiro para a formação do primeiro consórcio no Estado, o qual virá ao encontro dos anseios hoje vividos por esses empresários, apoiando-os definitivamente na direção da competitividade e sustentabilidade que tanto buscam através dos tempos, mesmo diante de tantas adversidades já vividas, mas que poderão ser superadas com bastante trabalho e perseverança.

4.2 Vantagem comparativa de setor moveleiro de Imperatriz

Aludindo ao que foi estudado nos referenciais teóricos da disciplina “Economia Internacional”, o setor moveleiro é um dos mais promissores potenciais exportadores do nosso Estado, em razão da vocação já referenciada, proximidade da matéria prima, pelos baixos custos salariais praticados na região, pela proximidade dos mercados de consumo (Américas Central e do Norte), quantidade de empresas

que desenvolvem esta atividade e, pela qualidade que a cada dia cresce, apoiada nos mais diversos trabalhos que vêm sendo realizados pelos órgãos de apoio, na direção da competitividade daquelas empresas, trazem para cá uma interessante vantagem comparativa na produção de móveis de madeira maciça, que é o forte da Região, segundo o Modelo Ricardiano.

Com perfil predominantemente de pequeno porte, as empresas moveleiras, em que pese o grande progresso feito para o seu desenvolvimento, ainda não se pode dizer que estão em um patamar ideal de competitividade mercadológica, considerando-se a dinâmica da economia global, que cobra a cada minuto a especialização, o emprego correto de estratégias gerenciais e de entrada no mercado, mas, pode-se afirmar que estão em franca evolução.

A forte concentração dessas empresas está na chamada Região Tocantina (Imperatriz, João Lisboa e Açailândia), a oeste do Estado, Região Amazônica e, a sua influencia atinge suas cercanias (Itinga do Maranhão e Buriticupu). O município de Imperatriz é o grande centro dessa atividade onde, em trabalho de pesquisa encomendado pelo SEBRAE/MA e realizado pela empresa ZAYTEC - Pesquisa e Consultoria Ltda no ano 2000, chegou-se a detectar, somente nesse município, 161 (cento e sessenta e um) empreendimentos, dos mais variados portes.

4.3 Desvantagens

Quantidade expressiva de empreendimentos encontrados em pesquisa realizada pela DILES S.A, embora esteja em plena atividade, ainda enfrenta dificuldades, como baixo nível de formação e informação dos seus quadros e ausência de recursos para investimentos em modernização tecnológica e gerencial,

embora continuem evoluindo e, segundo a referida pesquisa, garantindo empregos a mais de 4.300 (quatro mil e trezentas) pessoas de forma direta e indireta.

Por outro lado, a distância dos centros fornecedores de tecnologia e de insumos, é um fator preocupante, do ponto de vista da competitividade, justificando ainda mais a atuação fortemente focada no associativismo. Digno de referencia também é a questão ambiental no tocante ao manejo florestal sustentável, de modo a não permitir desmatamentos irracionais. Esta questão só agora começa a ser discutida pois, não vem sendo trabalhada, certamente determinando fortes restrições futuras para as vendas, em razão da exigência dos mercados compradores, pelo selo verde, hoje de elevado custo de implantação.

4.4 Metodologia de criação do COEXIMIR

Este subitem abordará sinteticamente o passo a passo seguido para a criação do COEXIMIR, procurando, da forma mais clara possível, focar os trabalhos que foram desenvolvidos desde maio de 2000, com o objetivo de levar ao empresariado moveleiro de Imperatriz e região, a oportunidade de utilizar uma forma de associativismo de interesse econômico como ferramenta de acesso a mercados externos.

1º Passo: O conhecimento da realidade, do cenário - Para a criação de um consórcio destinado à exportação, é necessário que se tenha primeiramente o conhecimento da realidade, ou seja, do ambiente que influencia esta ação, de modo a saber-se das possibilidades reais de mercado e negócios no exterior, para as empresas participantes

Para o SEBRAE/MA já era sabido que as empresas localizadas na região de Imperatriz, eram possuidoras de uma expressiva potencialidade mesmo antes de fazer um diagnóstico mais aprofundado, haja vista os inúmeros trabalhos já

realizados anteriormente e, relacionados à idéia do consórcio naquele setor.

Partindo-se do conhecimento de dados secundários referentes ao setor moveleiro, no cenário interno e externo, comparando com a realidade das empresas que potencialmente poderiam formar um consórcio de exportação, chegou-se a conclusões que fundamentaram inicialmente o processo de criação do (COEXIMIR).

Esses dados secundários eram oriundos principalmente de pesquisas que foram realizadas no ano de 1999 pelo Consórcio Pró-Móvel ,criado a partir da ABIMÓVEL, com apoio financeiro da APEX em 8 (oito) estados americanos durante três meses, para verificar o potencial de compra daquele país, e de mercados como mexicano, caribenho, chileno, venezuelano e argentino, de modo a conhecer-se detalhes das possibilidades das empresas a serem consorciadas, para investirem em máquinas, gestão e tecnologia de adequação dos produtos para aqueles destinos.

Analisado detalhadamente esse cenário, foram selecionados o mercado mexicano e caribenho onde se constatou que as empresas precisariam apenas de pequenos ajustes para estar em condições favoráveis de igualdade, se desejassem enveredar em direção a esses mercados.

2º Passo: Sensibilização das lideranças do setor – A estratégia de sensibilização das lideranças do setor seria através do uso das informações mercadológicas disponíveis, divulgando-as e mostrando possibilidades de acesso, que as empresas teriam através do consórcio. apesar das adversidades encontradas no trajeto dos estudos até então realizados.

Seria discutida inclusive a questão das evidentes adversidades culturais a serem enfrentadas em razão das diferenças entre pessoas que, mesmo sendo empresários com necessidade de mercados, como forma de sobrevivência, teriam que vencer essa dificuldade e, alimentar a idéia de unir-se ao concorrente para faze-lo

pois, segundo as pesquisas realizadas pela ZAYTEC em 2000, a oferta de móveis no mercado interno crescia a um excedente de 30% (trinta por cento) em relação à demanda, fazendo com que a cada dia, a margem de lucro se resumisse a pouco ou quase nada, já inviabilizava alguns empreendimentos locais.

Através de reunião, foi feita a sensibilização das lideranças do setor, a quem foram repassadas as informações disponíveis sobre possibilidades de mercados para seus produtos e, da possibilidade de atingir a esses mercados de forma coletiva, tornando assim mais fácil a superação de problemas como, baixo volume de produção, escassez de recursos para atualização tecnológica e gerencial e, para promoção comercial dos produtos no exterior, pela falta de recursos e de mecanismos de financiamentos individuais, próprios de empresas de pequeno porte.

As lideranças já haviam tomado conhecimento dos resultados da pesquisa dos Estados Unidos, pois, foram divulgados em um ciclo de seminários realizados no país, em todas as entidades de classe representativa de empresas de mobiliário com vinculação ao Consórcio Pró-Móvel. Faltava-lhes conhecer a realidade dos outros mercados sobre os quais se falou anteriormente.

Desse modo, foi criado um cronograma de trabalho a ser desenvolvido por essas lideranças e pelos formadores de opinião junto aos seus pares, o que foi fielmente cumprido, dada à compra perfeita da idéia por parte de todos.

3º Passo: Reunião das lideranças e formadores de opinião com seus pares – O grupo passou a discutir entre si, com liberdade, os detalhes e dúvidas, e o desejo em ter informações técnicas mais consistentes sobre o tema.

Procedida à reunião a qual ocorreu num prazo de 72 (setenta e duas) horas após aquelas com as lideranças, como resultado dessa etapa, foi apresentado aos técnicos o pedido de uma plenária para dar maiores esclarecimentos àqueles que não

conseguiram tê-los com as lideranças.

Foi então feita à proposta para a realização de um seminário de caráter geral, quando então todas as dúvidas sobre a criação, processo de funcionamento, vantagens e desvantagens de um consórcio seriam esclarecidas. Uma semana depois, o evento foi realizado, com a presença de 72 (setenta e dois) empresários.

4º Passo: Realização do seminário para esclarecimento do projeto - Para o seminário foram convidados os representantes de todas as entidades que trabalham para o desenvolvimento empresarial, dentre elas, o Governo do Estado, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Banco do Brasil, como forma de conquistar adesões à idéia, o que se constituiria mais tarde em uma excelente estratégia de obtenção de motivação coletiva e de resultados positivos.

O evento foi cuidadosamente preparado para que nada viesse a comprometer os resultados desejados pelos técnicos fomentadores da idéia.

Realizado dentro das previsões, o seminário trouxe um resultado surpreendente e até mesmo problemático, na medida em que a adesão quantitativa de empresários, desejosos de exportar, foi maior do que o esperado por parte da equipe técnica já que, consórcio não é uma ferramenta mercadológica que admita a participação de um número elevado de empresas. Historicamente tem-se demonstrado que o número ideal gravita entre 5 (cinco) e 15 (quinze) empresas.

A razão dessa restrição reside no fato de que na medida em que aumenta o grupo, aumentam também as divergências decisórias por tratar-se de uma sintonia que deve ser a mais fina possível, já que, está se dando uma nova dimensão do que vem a ser concorrência e parceria para esses empresários de pequenos negócios.

Na verdade, busca-se transformá-los da condição de concorrentes no mercado interno, para a de parceiros no mercado externo, sem tirar dos mesmos a

condição anterior, o que não é fácil para eles, reconhecerem isto com clareza.

O seminário foi encerrado deixando já agendada a próxima reunião com as empresas que aderiram à proposta de criação do consórcio, o que seria necessário para dar continuidade ao processo de criação do referido consórcio, dentro de uma estratégia segura e transparente para todos.

5º Passo: reunião com o grupo de empresas que aderiram à proposta de criação do consórcio – O objetivo desta etapa era nivelar conceitos sobre o trabalho, bem como, dar aos envolvidos todas as diretrizes de realização do mesmo, esclarecendo o motivo de cada etapa a ser desenvolvida, evitando assim a desinformação que tem contribuído significativamente para o fracasso de tantas ações dessa natureza. Priorizou-se a plena discussão de cada aspecto, fazendo com que todos se motivassem para a fala, fornecendo assim suas contribuições e retirando todas as dúvidas que por acaso ainda pairassem com respeito ao trabalho.

Procurou-se deixar claro que, o fato de ter sido preenchida a ficha preliminar de adesão, não significava um compromisso de participação ou de admissão ao consórcio.

Foram divulgados e discutidos amplamente os requisitos mínimos a serem preenchidos e que favoreceriam as empresas a participarem do consórcio. Esses requisitos estão explicados detalhadamente no 7º passo.

Convém dizer que, tendo sido este trabalho inspirado na possibilidade de financiamento de suas ações de criação pela APEX, os critérios adotados também tiveram a mesma inspiração, ou seja, a possibilidade de curto prazo para as exportações do grupo que seria trabalhado.

Após essa ação, das 76 (setenta e seis) que aderiram inicialmente ao processo, apenas 52 (cinquenta e duas) permaneceram.

Superadas essas dificuldades e com esse quantitativo de empresas que acreditaram no processo, foi possível à equipe técnica analisar a dimensão do trabalho a ser desenvolvido, e, a noção do prazo que seria dedicado a essa etapa.

Estabeleceu-se um cronograma de intervenção em cada uma delas, dimensionando assim o prazo necessário para que essa intervenção se concluísse, possibilitando ainda que as empresas se programassem para receber as visitas técnicas, sem prejuízo das atividades do seu dia a dia.

Nesta etapa, o fator de dificuldade encontrado para negociar essa intervenção foi à predisposição de alguns, para não fornecer dados que se referissem a faturamento pois, seria informar ao concorrente uma situação tida como singular para cada uma dessas empresas. Isso foi superado com explicações adicionais e, logo se conseguiu a adesão de 100% (cem por cento) das empresas ao processo de levantamento das informações necessárias.

Como produto desta etapa, ficou decidido que o prazo de 90 (noventa) dias seria suficiente para a realização do *check up* nas empresas pretendentes a participantes do consórcio quando então, conheceríamos aquelas que realmente tinham condições em um primeiro momento, de participar do trabalho.

6º Passo: realização do diagnóstico individual - Para os estudos realizados nas empresas trabalhou-se de forma coordenada através de uma parceria feita entre a equipe SEBRAE e a empresa DILES S.A, sediada em Montevideu (Uruguai) e possuidora de *expertise* no tema.

Iniciou-se o diagnóstico procurando cumprir rigorosamente o calendário de visitas, priorizando-se o conhecimento dos pontos fortes e fracos, para determinar necessidade de correções futuras. Os levantamentos eram sempre iniciados pelos sistemas gerenciais-meio, por razão de ordenamento, decidido antecipadamente. A idéia era conhecer as práticas

gerenciais relativas aos processos administrativos executados pela empresa, os programas de desenvolvimento de pessoal e a sua estrutura organizacional. Examinava-se também o sistema de gerenciamento financeiro de cada uma delas, procurando verificar a existência de fluxos de caixa, controle do capital de giro, endividamento, capacidade de endividamento e definição de utilização dos recursos da empresa.

Outra prática observada era a de política de preços e bases de cálculo para a formação do preço de venda, aspecto este bastante frágil, pois os preços eram quase sempre calculados de modo empírico, sem dar a exata dimensão de ganhos e perdas.

Quanto ao gerenciamento da produção, aspectos referentes ao acabamento, utilização e consumo de insumos e matérias-primas, volume de produção, principais itens produzidos, carro-chefe da produção, emprego de controle de qualidade, *design*, capacitação técnica dos colaboradores para operar o sistema, idade média dos equipamentos, obsolescência e capacidade ociosa de máquinas e equipamentos, foram os mais estudados.

Com relação ao gerenciamento comercial das empresas, foram estudados alguns itens básicos para uma empresa de pequeno porte, embora se tenha feito questionamentos sobre quase todos os aspectos desse tema.

Tópicos como, rede de relacionamento da empresa como forma de entender sua participação no mercado e o seu poder de negociação, sistema de distribuição e vendas, experiência de exportação, promoção comercial, definição de novos produtos, formação de carteira de clientes, principais mercados, pós-venda e pesquisa de satisfação, foram bastante destacados para que se tivesse uma idéia do grau de profissionalização das empresas.

Cada empresa foi minuciosamente diagnosticada, de modo a obter-se informações vitais para o planejamento de passos seguintes, como acabou ocorrendo.

Como produto desta etapa, foi elaborado um diagnóstico que possibilitou o conhecimento pleno da realidade de cada empresa para uma cuidadosa análise dos

dados diagnosticados, a fim de dar-lhes um correto tratamento técnico.

7º Passo: seleção final das empresas que detinham efetivo potencial exportador – Com base no diagnóstico, as empresas foram ordenadas corretamente, por grupos, ou seja, separar dados referentes ao gerenciamento-meio, dados referentes ao gerenciamento financeiro e assim por diante. Esse método visava facilitar a análise dos dados e responder aos requisitos para a classificação das empresas que iriam constituir o COEXIMIR.

Esses requisitos estavam calcados em informações do tipo:

- **Capacidade empreendedora do empresário e disposição para o trabalho em grupo**

Este aspecto é o de maior importância na valorização das características que definem a participação da empresa em um consórcio. A análise é em parte de caráter subjetivo, e se realiza durante as entrevistas individuais e as reuniões coletivas efetuadas com o grupo.

A valorização da capacidade empreendedora realiza-se através de estudo sobre a evolução da empresa nos últimos três anos, e sua resposta às mudanças do mercado, o que se soma ao grau de aceitação de trabalho coletivo manifestado pelo empresário nas reuniões de grupo.

Apenas como ilustração, explicitamos a seguir o método de pontuação utilizado para seleção das empresas 0 (zero) exclui a empresa da integração ao consórcio, método esse utilizado para classificação em relação a todos os tópicos gerenciais analisados..

Graus de qualificação:

- Grau 6 = Alta capacidade empreendedora e disposição ao trabalho em grupo
- Grau 4 = Media capacidade empreendedora e disposição ao trabalho em grupo

- Grau 2 = Baixa capacidade empreendedora e disposição ao trabalho em grupo
- Grau 0 = Sem capacidade empreendedora e disposição ao trabalho em grupo

- **Produto**

Neste item, utilizando-se o já citado método de pontuação, analisa-se o produto em forma direta através do *design* e o grau de acabamento do mesmo (independentemente de seu público-alvo) e em forma indireta, através da participação da empresa em programas tendentes à melhora da qualidade ou na adoção das Normas ISO.

- **Capacidade de produção atual e oferta exportável**

A análise deste item é fundamental para estabelecer os mercados alvos e estimar no tempo, o fluxo de exportações e seu impacto nos resultados de cada empresa, e nas relações comerciais do grupo com o mercado externo.

A qualificação pontuada com grau igual a 0 (zero), neste tópico, exclui a empresa da formação do consórcio.

Como ponto de partida, e pelas declarações das várias empresas, considerou-se que 20% da produção atual estariam disponíveis para a exportação, ao qual somou-se uma porcentagem de incremento que as empresas estimaram poder alcançar em um prazo de 90 (noventa) dias após a formalização do pedido para a exportação, com alguns investimentos e diminuição da capacidade ociosa. A exemplo das demais, esta etapa também utilizou o sistema de pontuação para encontrar a resposta.

- **Experiência exportadora**

Através de pontuações, neste item analisa-se a experiência em exportações que tem a empresa, significando uma contribuição valiosa às atividades do grupo,

fundamentalmente no que diz respeito à definição dos mercados selecionados para exportar.

Autonomia financeira

Tendo em conta a baixa utilização do financiamento bancário, manifestada pelos empresários durante as entrevistas, o grau de autonomia financeira das empresas é de fundamental importância para valorizar as possibilidades de adoção de contrapartidas necessárias para posicionar a empresa no comércio exterior. A referida capacidade foi definida através do sistema de pontuação, como em todos os demais itens a serem abordados a seguir.

- Matérias-primas

Avalia-se a mistura de matérias-primas utilizadas na empresa dando-lhe maior pontuação a aquelas empresas que utilizam matérias-primas originadas a partir de recursos naturais renováveis como MDF, aglomerados, compensados e madeiras maciças.

Este ponto é de fundamental importância, tendo em conta que a tendência a nível mundial é o incremento dos obstáculos ao ingresso de produtos elaborados com madeiras de lei.

- Possibilidades de crescimento em infra-estrutura em médio prazo

Através da relação existente entre a área do terreno disponível e a área edificada avalia-se as possibilidades de expansão da fábrica em médio prazo.

- Análises de custo e organização administrativa

Neste tópico avalia-se a organização administrativa atual das empresas para competir no mercado interno, outorgando-se maior pontuação às que apresentam um sistema mais organizado e moderno de administração.

Conjuntamente se valorizam os critérios utilizados para determinar os custos do produto e sua forma de apresentação.

- **Organização do sistema de vendas**

Como no item anterior, a avaliação da organização do sistema de vendas para o mercado interno, permite valorizar a capacidade de adaptação que terá a empresa para encarar a abordagem do mercado externo.

- **Terceirização**

Este item indica o grau de terceirização em nível da produção que tem a empresa. Esta modalidade de trabalho é largamente utilizada nos consórcios de exportação na Itália. A medida deste parâmetro será útil para valorizar a disposição da empresa em desenvolver estratégias que permitam conseguir uma maior competitividade a preços a nível internacional.

Não se considera neste ponto, outro tipo de terceirização como os dos serviços de transporte ou serviços profissionais de outra natureza.

Ao final deste trabalho, apenas 28 (vinte e oito) empresas superaram o quantitativo referente a 19 (dezenove) pontos estipulados e cumpriram os requisitos estabelecidos como prioritários para fazerem parte do consórcio.

8º Passo: exclusão da empresas sem viabilidade mercadológica para consorciar-se - De certo modo, esta não foi uma tarefa fácil, pois implicou em cuidados extremos, para que não fosse provocado um desestímulo àqueles que, mesmo não reunindo momentaneamente condições ideais, se encontravam motivados para fazer parte do trabalho.

Uma das estratégias que já havia sido posta em prática foi à ampla difusão dos critérios utilizados, esclarecendo as desvantagens que as empresas sem competitividade imediata teriam, caso fizessem parte do grupo mais apto mercadologicamente, desvantagem do tipo escassez de pedidos de seus produtos, em razão exatamente da questão competitividade.

Por outro lado, por não acompanharem o ritmo das empresas mais adequadas, estariam também prejudicando a seqüência de atividades mercadológicas pensadas para um determinado grupo, cujas características estavam definidas como avançadas demais para aquelas de menor potencial, já julgadas inaptas pelos critérios definidos.

Sendo a maioria das empresas inaptas, associadas ao SINDIMMIR, deveria ser tomado todo cuidado, pois, o referido sindicato era o principal parceiro de trabalho do SEBRAE/MA na formação do consórcio de exportação. Na condição de entidade de classe representativa dos interesses das indústrias moveleiras de Imperatriz e região, tornava obrigatório ao sindicato dar explicações das exclusões daquelas por parte das quais, a aceitação dos critérios foi mais difícil, evitando assim o sentimento de privilégios criados para uns e para outros não.

A razão do desejo inicial de entrada dessas empresas no trabalho, era o fato de que seria destinado ao consórcio, logicamente às empresas integrantes do mesmo, um financiamento para as suas atividades de promoção comercial e vendas no Brasil e no exterior, com o objetivo de torná-las conhecidas além fronteiras. Esse financiamento segundo regras da APEX, seria utilizado para custear 50% (cinquenta por cento) das despesas com participação em feiras de negócios, na condição de expositores, participação em rodadas de negócios e em missões de caráter técnico para desenvolvimento mercadológico e, produção de material promocional..

O referido valor custearia, ainda a elaboração de catálogos, *sites*, publicações em jornais estrangeiros de circulação nos mercados alvos, além do desenvolvimento gerencial e tecnológico das empresas consorciadas, como também, o pagamento dos salários do gerente do consórcio, durante o período de implantação do mesmo.

Essas vantagens forneceria às empresas, condições para dar um salto

qualitativo na direção de interessantes negócios, gerando inclusive internamente, um diferencial competitivo em relação àquelas que não participassem do trabalho, através da maturidade adquirida com conjunto de benefícios proporcionado pelo apoio financeiro já citado, apoio esse a ser dado pela APEX, com a anuência do SEBRAE/MA, órgão organizador do consórcio e interveniente técnico do mesmo.

Esta etapa foi transposta normalmente, através da utilização da estratégia de que para as demais empresas, seria destinado posteriormente o mesmo tratamento que às consorciadas, tão logo estas estivessem em um patamar capaz de alçá-las na direção do mercado externo.

Como já foi mencionado, segundo o diagnóstico realizado pela DILES S.A, das 52 (cinquenta e duas) empresas analisadas, apenas 28 (vinte e oito) foram julgadas aptas a participarem do consórcio. Dessas 28 (vinte e oito), metade desistiu por entenderem que, ao reavaliar a situação, não se sentiram convencidas em fazer parte do mesmo, pelo menos nesse primeiro momento.

Restaram assim 14 (quatorze) empresas, as quais, passaram a ser trabalhadas mediante um plano de ação discutido detalhadamente em conjunto com todas elas, para posterior aprovação em plenária.

9º Passo: A formatação legal do COEXIMIR – Essa etapa foi dedicada a análise e escolha da forma de consórcio mais adequado ao grupo de empresas selecionadas.

Como já foi abordado, ao contrário do que acontece por exemplo na Itália e na Espanha, no Brasil não existe uma figura definida em lei, para dar personalidade jurídica aos consórcios. Desse modo, a denominação “consórcio de exportação” não é oficial e, é dada a uma associação sem fim lucrativo, cuja criação objetiva a defesa dos interesses dos seus associados.

No caso específico do COEXIMIR, optou-se por um consórcio de

promoção comercial, ou seja, a união se destina a somar esforços para organização gerencial, tecnológica e comercial e a promover os produtos lá fora, sendo que, a comercialização dos mesmos se dará por conta de cada empresa.

A parceria também abrange a exportação complementar de produtos das empresas, facilitando a negociação, sempre feita conjuntamente.

Para a criação oficial do consórcio, procedeu-se dentro do que prevê a norma de criação de associações sem fins lucrativos.

Nessa etapa,, apenas 10 (dez) das 14 (quatorze) empresas concordaram em fazer parte realmente do consorcio formalizado; as demais desistiram. (Anexo A).

Estabeleceram-se então, as seguintes etapas:

- a) Definição do Estatuto, com base nos pontos aconselhados pelo modelo da Agência de Promoção de Exportações (APEX), adaptando-o às necessidades das empresas selecionadas (Anexo B);
- b) Elaboração do Regimento Interno, com definição das obrigações e das normas que as empresas consorciadas deverão cumprir, assim como as suas responsabilidades.
- c) Fixação do perfil do gerente e identificação de possíveis candidatos a gestor do consórcio;
- d) Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos;
- e) Constituição jurídica do consórcio;
- f) Assembléia Geral para eleição da Diretoria, assinatura da ata de fundação;
- g) Aprovação do estatuto e do regimento interno;
- h) Instalação do consórcio;
- i) Apresentação do consórcio ao Sindicato das Indústrias Madeiras

Moveleiras de Imperatriz e Região (SINDIMMIR) e à classe moveleira;

J) Elaboração dos planos de ação para os trabalhos do consórcio.

10º Passo: Elaboração do plano de ação - A organização do plano de ação foi discutida em reuniões realizadas entre a equipe técnica e as empresas, com o propósito de promover soluções nas diversas áreas, de acordo com as necessidades, para os anos de 2001, 2002 e 2003. Envolve trabalhos relacionados ao desenvolvimento técnico e gerencial, à promoção comercial e à prospecção mercadológica.

O diagnóstico apontou uma série de dificuldades a serem transpostas pelas empresas julgadas aptas para consorciar-se. Em que pese não serem essas dificuldades, algo que as inviabilizasse ao comércio exterior, era necessário contorná-las, para que fosse garantida a competitividade desejada e, ter-se a chance de entrar com um nível mínimo de segurança em um mercado tão competitivo, como é o mercado moveleiro.

Para a execução dessas ações, foi prevista a intervenção de consultores das mais variadas áreas de atuação, com a intenção de procurar ajudar as empresas a superarem dificuldades e alcançarem o objetivo maior, que é o ingresso no mercado externo.

Nesse plano de ação foi previsto, dentre outras coisas:

- Definição da estrutura do consórcio, gerentes e auxiliares;
- Realização de treinamentos;
- Realização de consultorias gerenciais, tecnológicas e mercadológicas;
- Definição dos mercados-alvos, com base nos estudos dos dados primários e secundários;
- Realização de missão técnica a consórcios já em funcionamento, com a

- finalidade de realizar *benchmarking* e dar motivação aos consorciados;
- Preparação e realização de missão de prospecção mercadológica, com a finalidade de aproximar compradores, e definir direcionamento de ajustes de produtos e processos para ganho de competitividade;
 - Definição de eventos de mercados para participação do consórcio;
 - Redefinição do *mix* de produtos com base nos resultados de prospecções;
 - Concepção de material promocional;
 - Envio de amostras aos mercados alvos;
 - Certificação ISO;
 - Lançamento do *site*;
 - Consultoria de preparação para a realização de rodada de negócios e,
 - Realização de Projeto Comparador.

As necessidades de treinamento detectadas, principalmente no tocante ao tema exportação, foram supridas através de Cursos e Seminários; dentre os principais destacam-se os seguintes:

- a) Prática de exportação – Curso realizado em parceria com o Consórcio Pró-Móvel e a Aduaneiras;
- b) Câmbio e financiamento para exportações – Curso realizado em parceria com o Consórcio Pró-Móvel e a Aduaneiras;
- c) Logística para exportação – Curso realizado em parceria com o Consórcio Pró-Móvel e a Aduaneiras;
- d) Gestão Empresarial – Curso realizado em parceria com o (SEBRAE) e o (SINDIMMIR);
- e) Preparação para a certificação ISO – Seminário realizado através de parceria entre o (SEBRAE) e o (SINDIMMIR);

- f) *Marketing* e negociação internacional - Seminário realizado através de parceria entre o SEBRAE e o SINDIMMIR.

Nesse plano de ação, tornou-se imperioso para o trabalho, a checagem de informações mercadológicas disponíveis em pesquisa de dados secundários, pois, estes não mais bastariam para a tomada de decisão e, não mais davam tanta segurança de que, a preparação que vinha sendo feita estaria na direção certa.

Assim sendo, planejou-se com o apoio da consultoria da empresa DILES S.A, a prospecção de dados primários em mercados alvos do futuro consórcio, visando complementar os estudos para a sintonia fina nos processos produtivos.

Decidiu-se primeiramente pela ida ao México neste primeiro ano para participar como visitante na Feira Internacional de Guadalajara a qual aconteceu em fevereiro, um evento forte como referencial para o setor moveleiro no continente Norte, Centro e Sul Americanos.

Na ocasião, com mais de 200 (duzentos) expositores dos mais variados países, observou-se qualidade, preço e origem dos produtos ali expostos e comercializados, tendo sido realizado 65 (sessenta e cinco) contatos com expositores e compradores de móveis no evento. Normalmente, as feiras são bons termômetros para medição de tendências de setores no mundo inteiro, prestando-se como fonte fidedigna para conclusões comerciais relevantes. Como estratégia de reforço, foram agendadas visitas a 04 (quatro) grandes cadeias de lojas de departamento mexicanas compradoras de móveis, dentre elas a Eletra, a maior do ramo naquele país. Esta ação deu a certeza de que, as possibilidades de concorrer naquele mercado, tanto do ponto de vista da qualidade como de preços, era perfeitamente possível, pois, observou-se que a grande compradora daquele país é a classe média e, os móveis das empresas

consorciadas são todos dirigidos a esse segmento, por estratégias de preços e investimentos nas fábricas.

Por outro lado, a existência de representantes comerciais brasileiros estabelecidos no México e, dispostos a realizarem pedidos com privilegiadas condições do tipo, 50% (cinquenta por cento) no recebimento dos produtos e, 50% (cinquenta por cento) com 30 (trinta) dias após essa data, gerou uma grande perspectiva para as empresas, na medida em que, se via como factível a exportação outrora julgada algo misterioso e inalcançável, até mesmo do ponto de vista do investimento em matéria-prima e insumos, para a produção das quantidades a serem exportadas.

Um outro aspecto verificado também foi o volume dos pedidos, os quais, estavam dentro da capacidade de produção do grupo de empresas, o que não causaria problemas de atrasos nas remessas. Caso necessário, uma estratégia de horizontalização com as empresas julgadas semi-aptas ao consórcio, poderia ser desenvolvida para solucionar a questão de escala.

Uma preocupação que se teve foi com a logística a ser utilizada até o México, para transporte dos produtos. Esta também não será problemática, pois, a Região Tocantina, onde se localiza a cidade de Imperatriz, tem fácil acesso rodoviário ao porto de Belém (500 km), de onde existem linhas regulares de navios para as Américas. Além disso, há toda a infra-estrutura de desembarço aduaneiro, locação de containeres e profissionais dedicados às atividades de remessas de cargas ao mercado externo, fato este já previamente levantado pela equipe técnica. Talvez possa causar estranheza a utilização do porto de Belém (PA), como saída para nossos produtos e não o porto do Itaqui, na Ilha de São Luís.

É que este último tendo seu foco maior, no transporte de grãos e de

minério de ferro, ainda não possui uma estrutura regular para exportação de cargas gerais, o que dificulta a quem deseja utiliza-lo para esse fim. Existem problemas com linhas regulares de navios com essa finalidade, a serem resolvidos em breve.

Questões relativas a aluguéis de containeres também preocupam, sem contar com a quase inexistente infra-estrutura de profissionais dedicados ao desembarço de cargas para o exterior. Tudo isto, só agora está começando a ser equacionado, após a estadualização do referido porto, o que o tornará assim a melhor alternativa.

O trabalho de prospecção realizado, foi repassado ao grupo pelos consultores. Foi uma ação muito positiva pois, todos puderam concluir as suas possibilidades reais de competir naquele mercado escolhido como alvo, antes conhecida através da pesquisa de dados secundários e agora, confirmada com a pesquisa primária. Havia uma enorme semelhança entre os produtos expostos e comprados na feira, com os fabricados pelas empresas do consórcio, com vantagem de preços em cerca de 62% (sessenta e dois por cento) do total de itens pesquisados. Outros mercados prospectados foram o chileno e o uruguaio.

No Chile, foram agendados 26 (vinte e seis) encontros de negócios com compradores de móveis e lojas de departamento, 19 (dezenove) deles se concretizaram.

O material conseguido na pesquisa mostrou um mercado chileno pouco atraente, na medida em que apenas uma cadeia se propôs a comprar móveis das nossas empresas. No Chile há uma forte penetração de móveis vindo da Ásia, que por razões de logística, são mais baratos, embora de qualidade inferior aos nossos, que são de madeira maciça. Um outro complicador que se detectou foi à logística de transporte até o Chile, a qual, revelou uma trajetória mais longa do que aquela inicialmente prevista pela equipe, o que de certo modo desanimou um pouco essa possibilidade de negócio.

A prospecção ao mercado uruguaio foi muito válida pois, constatou que, apesar de pequeno, do ponto de vista da aquisição de móveis, abriga compradores com alto interesse em nossos produtos, por serem diferente dos fabricados no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, normalmente produzidos com *pinus*, uma madeira nativa da região e também oriunda de reflorestamento; além do que, aquele país é a porta de entrada para a Argentina em um segundo momento.

O consórcio participou da Rodada de Negócios Internacionais do Salão de Oportunidades de Minas Gerais, realizada em Belo Horizonte (MG), no mês de junho, onde estiveram presentes empresas de vários países, dentre eles o México, Chile, Uruguai e Argentina, que fazem parte do conjunto mercadológico pretendido pelas indústrias maranhenses consorciadas.

Além desses países estavam no evento os Estados Unidos da América (EUA), a Itália e a Alemanha, que são mercados mais distantes das pretensões, mas que legam um conhecimento interessante das condições mercadológicas praticadas nos mesmos, servindo como fonte de comparação para a avaliação do trabalho aqui desenvolvido e, para decisões futuras de entrada.

Nessa ocasião foram realizadas 23 (vinte e três) rodadas de conversação, das quais, 06 (seis) resultaram em pedidos de amostras para possibilidades de efetivação de negócios com redes hoteleiras mexicanas e chilenas, que demonstraram interesse na qualidade, *design* e resistência do móvel de madeira maciça, produzido em Imperatriz.

A grande limitação enfrentada no momento da negociação foi a pouca tradição comercial internacional da região, bem como, a ausência de catálogos unificados do consórcio e demais materiais técnicos necessários para a formação de juízo positivo por parte do

comprador.

Essa deficiência foi parcialmente suprida pelas amostras de alguns produtos levados, como também, pela promessa de envio de mais amostras e credenciais mais apropriadas para a análise.

Essa participação piloto foi muito positiva para o processo educacional do grupo, bem como, para despertar no mesmo a necessidade de ter-se sempre à mão, material técnico de primeira qualidade para buscar clientes.

Os empresários ao retornarem, marcaram com prioridade, uma reunião para definir a edição de um catálogo técnico em três idiomas, como forma de melhorar as ferramentas de negociação das empresas consorciadas e a escolha dos produtos a fazerem parte do mesmo.

Este evento trouxe um outro ensinamento muito válido, na medida em que, demorando a remeter as amostras solicitadas, as empresas do consórcio acabaram por serem preteridas no negócio. A lição resultante foi a de que, a nossa cultura mercadológica necessita ser mais bem explorada, para que fique clara a necessidade de agilidade para o mercado externo e, seriedade do cumprimento dos prazos, coisa que no mercado interno ainda é erroneamente tolerada, embora essa prática já esteja em fase de extinção.

Uma outra ação mercadológica de promoção comercial foi feita na Rodada de Negócios Internacional do Equinócio, realizada nos dias 12 e 13 de novembro de 2001, em Macapá (AP). Esse foi um evento visitado por empresas de várias partes do mundo, inclusive dos mercados alvos do COEXIMIR.

A participação do COEXIMIR nesse evento se deu pela forma representativa, ou seja, o consórcio esteve com seus produtos sendo promovidos e negociados através do consultor enviado por ele, levando amostras e catálogos dos

produtos de todas as empresas. Os contatos serviram para a formação de rede de relacionamentos possibilitadoras de contatos continuados.

As questões relacionadas ao desenvolvimento mercadológico das empresas foram as mais exaustivamente trabalhadas nesse primeiro ano, com o intuito de aproveitar proficuamente a experiência da empresa DILES S.A, no mercado internacional, o que acabou por proporcionar um bom nível de incentivo e de conhecimentos às empresas do consórcio, proporcionado a elas, vantagens nunca antes ocorridas.

4.1.1 Recursos para financiamento do COEXIMIR

Nesse primeiro ano de trabalho, o consórcio vem sendo gerido com recursos próprios oriundos de mensalidades pagas pelos participantes, para a manutenção de uma estrutura mínima de trabalho, composta por instalações físicas e por uma secretaria atendente, a qual, organiza o expediente comum das empresas consorciadas.

Os recursos para a qualificação gerencial, tecnológica e de produção são oriundos de parcerias realizadas entre o SEBRAE, SENAI e a GTZ.

Para a promoção comercial e prospecção mercadológica, em um período de três anos, os recursos calculados foram da ordem de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Os trabalhos de prospecção, realizados até agora, foram também ocasionados devido a parcerias com outros SEBRAE's, principalmente o de Minas Gerais.

Foi elaborado pelo SEBRAE, um projeto para ser enviado a APEX com o objetivo de obter apoio financeiro, pois nessa etapa de manutenção do consórcio, os projetos poderão receber apoio por um prazo máximo de 03 (três) anos, período no qual, segundo ainda, as regras da APEX, a participação da Agência chega a 50% (cinquenta por cento) do custo total do projeto, porém, o repasse desses recursos por parte da referida agência, fica condicionado à garantia da contrapartida, isto é, os outros 50% (cinquenta por cento) ficarão por parte das

empresas consorciadas, podendo ainda obter-se até 20% (vinte por cento) de outros parceiros, desde que estejam alinhadas com os propósitos do consórcio. Desse modo, as empresas desembolsarão somente 30% (trinta por cento).

Esses recursos deverão ser empregados em atividades do tipo:

- **Elaboração de catálogo impresso de produtos das empresas do consórcio** - O objetivo é remeter esse material para cadeias compradoras dos mercados alvos, com a finalidade de facilitar a escolha e o conhecimento do *mix* de produtos disponível para venda;
- **Elaboração de site para o consórcio** - O *site* colocará os produtos das empresas consorciadas ao alcance mundial e, ampliará as possibilidades de negócios;
- **Aquisição de stands em feiras de negócios** - As feiras foram escolhidas como uma das estratégias de negócios para os produtos do consórcio, pois, é nas feiras que se reúnem às cadeias compradoras e os representantes comerciais de todo o mundo, para fazer negócio;
- **Participação em rodadas de negócios** - As Rodadas de Negócios, costumeiramente têm-se revelado uma ferramenta eficaz de negócios para os mais diversos setores da economia. Daí a razão de terem sido também eleitas pelo consórcio como alternativa para o alcance das metas comerciais. Em Imperatriz, esta ferramenta mercadológica já foi testada com sucesso, com a realização em 1998, de um evento exclusivamente dedicado ao setor moveleiro daquela região o qual, além das empresas locais, contou com a participação de empresas do Estado do Tocantins, Pará e do Piauí, em dois dias de intensas e proveitosas negociações;
- **Realização de rodadas de negócios** - A participação em Rodadas promovidas

por terceiros é importante, mas, realizar seus próprios eventos também é uma ação eficaz para tornar conhecido o território do consórcio;

- **Preparação de Projeto Comprador** - O Projeto Comprador é uma ferramenta que consiste em trazer compradores seletamente escolhidos para visitar as empresas do consórcio, para fins de negociação e compra de móveis. Para tanto, é disponibilizado aos compradores, passagens e hospedagens, com base em critérios previamente negociados;
- **Missão técnica para *benchmarking*** - Para aperfeiçoamento de processos, serão desenvolvidas missões técnicas de observação a trabalhos referenciais;
- **Missão empresarial** - As missões empresariais são realizadas para as feiras de negócios em território nacional ou estrangeiro e, são importantes palcos de negócios de curto, médio e longo prazos;
- **Publicações em jornais estrangeiros** - A idéia do consórcio é realizar publicações dos produtos em jornais de grande circulação, nos mercados alvos, no sentido de despertar o interesse de empresas compradoras, dando a conhecer as possibilidades mercadológicas dos nossos móveis e componentes.

4.2.2 O papel das empresas consorciadas

As empresas consorciadas desempenham papel fundamental em todo o processo de formação e funcionamento do consórcio. Cabe a cada consorciado a participação integral em todas as decisões a serem tomadas pelo interesse do grupo. Cabe ainda, o recolhimento mensal de parcela pré-determinada, como forma de custeio das atividades gerenciais e burocráticas do consórcio. Cabe também, o cumprimento do estatuto e de toda negociação assumida em nome do consórcio,

prevenindo assim arranhões na imagem do grupo, o que é deveras danoso para os objetivos mercadológicos do mesmo.

4.4.3 O papel das parcerias

As principais parcerias que atuam hoje no trabalho do consórcio, assim como, os papéis que cada uma desempenha no processo de criação e funcionamento do consórcio, estão a seguir relacionadas:

PARCEIROS	PAPEL DESEMPENHADO
SINDIMMIR	Entidade, por natureza de sua finalidade, aglutinadora e representante da classe moveleira que dá apoio institucional, técnico e gerencial ao projeto e procede à cessão de instalação para o escritório.
SEBRAE/MA	Órgão interveniente técnico e financiador de atividades de caráter preparatório, sendo também o elaborador do projeto de criação e de captação de recursos para o COEXIMIR
SENAI	Órgão fornecedor do apoio tecnológico ao COEXMIR
GTZ	ONG alemã financiadora do "Projeto Competir", um dos pilares de desenvolvimento tecnológico e da gestão das empresas do COEXMIR
ABIMÓVEL	Apoio na capacitação e na pesquisa de mercado
APEX	Apoio financeiro para a prospecção e promoção comercial dos produtos do consórcio

Fonte: Sebrae/MA (2001)

4.4.4 O COEXIMIR hoje

O COEXMIR está procurando desenvolver seu plano de ação visando efetivar as providências necessárias para o alcance do mercado externo. Algumas dificuldades, porém, estão se apresentando, o que já era previsto em formas de associativismo dessa natureza.

Essas dificuldades estão na excessiva dependência dos empresários em relação às decisões da Presidência do consórcio, por ser esta ocupada por um

empresário de força e liderança no setor. Isto tem feito com que as decisões tenham em sua grande maioria, que passar pelo convencimento deste, causando problemas de relacionamento interno. O alto potencial exportador das empresas do consórcio, tem também esbarrado na falta de uma cultura agressiva de mercado. Alguns negócios foram perdidos em razão da lentidão das respostas às cogitações de clientes. Este aspecto já está sendo trabalhado pela equipe técnica e tem apresentado sensíveis progressos.

O projeto de captação de recursos foi pré-aprovado na (APEX), mas como já foi abordado, a Agência necessita da contrapartida e os empresários dizem ainda não se sentem preparados para um investimento desse porte e, vão realizando as ações, não com recursos alheios, mas, vagarosamente com seus próprios recursos.

A busca de um gerente profissional, mão-de-obra escassa na região, tem também limitado um pouco as ações do consórcio pois, as empresas não possuem vocação em seus quadros, para gerenciar contatos externos com a eficácia que o mercado espera delas e, o estão fazendo.

A elaboração de um catálogo trilingue só agora está sendo efetivada nos idiomas Português, Inglês e Espanhol, ferramenta esta que, servirá para dar penetração aos nossos produtos em qualquer mercado.

Prospectou-se o mercado Venezuelano com excelente grau de aceitação de nossos produtos sem a necessidade de modificações marcantes. Nesse mercado obtivemos pedidos pilotos de 04 *containers* para teste de aceitação junto aos clientes priorizando dormitórios, beliches e *racks*. Preocupa porém, a atual situação política que atravessa aquele país, o que fez com que sofresse atraso esta relação comercial.

Está prevista a próxima prospecção, para a Colômbia e as Guianas. Estas pesquisas deverão ser realizadas em dezembro e janeiro respectivamente, quando então definições mais

agressivas de produção e vendas serão tomadas pelas empresas consorciadas, por serem países mais promissores, dadas as suas condições de proximidade com nossa região.

Para avaliar o resultado da metodologia e, obter subsídios para proceder futuras intervenções, foi realizada uma pesquisa junto ao Consórcio, através da aplicação de questionário junto aos empresários formadores do consórcio, foi possível mensurar o grau de mudança nas empresas e nos próprios empresários. Evidenciou-se o seguinte. (Apêndice A):

- **Organização gerencial** - Em 70% das empresas pesquisadas, a organização gerencial apresentou relevante progresso, denotando importantes absorções de conceitos. 30% das empresas do consórcio apresentaram pequenas mudanças no quesito gerenciamento. É importante salientar que as empresas cujo percentual foi mais baixo, eram aquelas onde já se havia diagnosticado, no início, que se encontravam em melhores condições gerenciais;
- **Organização Comercial** - No tocante a organização comercial, 60% dos entrevistados responderam que experimentaram uma boa evolução nesta área. 30% responderam que, suas empresas apresentaram pequenas mudanças e os outros 10% permaneceram em situação estática. Mais uma vez, o sintoma de pouca evolução apresentado pelos 30% tem a mesma explicação já aludida no item anterior;
- **Sistema de produção** - 50% dos empresários responderam que a situação do sistema de produção das suas empresas evoluiu; 40% apresentaram pequenos progressos e 10% permaneceram iguais. Os que menos evoluíram, foram exatamente aqueles que se encontravam em patamares de condições mais favoráveis, já detectado em diagnóstico;
- **Evolução de conhecimentos de mercado** - 100% dos entrevistados acham que os seus conhecimentos sobre mercados externos evoluíram

- positivamente com a atuação consorciada e das consultorias recebidas;
- **Chances para exportar** - As chances de exportações cresceram para 50% dos entrevistados; os outros 50% revelaram ter pequenas possibilidades. Significa dizer que, muitas ações ainda necessitam ser implementadas para nivelamento de possibilidades, acreditando-se que, o conjunto das mesmas, seja importante e imprescindível em todas as áreas das empresas com essas deficiências, de modo a tornarem-se reais as suas competitividades;
 - **Motivação com o trabalho** - Quanto ao quesito motivação, 80% dos entrevistados responderam ter aumentado muito sua motivação com as perspectivas positivas do trabalho e, 20% disseram ter apresentado progresso nesse tema. Nota-se que, a maioria está otimista quanto ao esforço atualmente feito, para alcance de resultados futuros, o que não resta dúvida, é um excelente indicador de êxito.
 - **Apoio recebido** – Este item diz respeito à atuação do SEBRAE no processo. Dos 100% dos entrevistados, todos acharam relevante o apoio recebido no decorrer do trabalho, sendo incontestável a agregação de valor, a partir do referido apoio;
 - **Avaliação do crescimento** – Diz respeito ao sentimento de progresso que os empresários apresentaram a partir da participação no trabalho. 70% dos empresários atribuíram nota de 6 a 8 para o seu crescimento depois da entrada no consórcio enquanto que 30% atribuíram nota dez. Verificou-se que a maioria que gravitou entre seis e oito, é exatamente aquela que, necessita de maior desenvolvimento em suas chances de exportação, conforme já aludido na pesquisa.

Convém ressaltar algumas dificuldades e limitações que ocorrem no

trabalho de forma consorciada. A ferramenta é sem dúvida interessante porém, os aspectos como convivência com diferenças culturais e empresariais, limita sobremaneira o resultado desejado. No caso do COEXMIR, a barreira do interesse individual sobre o coletivo, determinou a perda de importantes negócios. Por outro lado, a ferramenta exige um incontável número de horas de trabalho em cultura de cooperação pois, a impressão que passa é a de um fundo de incerteza e desconfiança, quando se trata de dividir despesas e riscos, o que é inevitável neste formato.

5 CONCLUSÕES

Na prática o Consórcio como estratégia de inserção de pequenas empresas no mercado externo, deve funcionar como uma verdadeira rede de comunicação e informação, capaz de produzir os conhecimentos necessários para a entrada em novos mercados e, manutenção dos atuais. Essa rede deve estar interligada a várias outras entidades e instituições que disponibilizam apoio e orientação, importantes para obtenção de resultados.

A grande velocidade da evolução dos cenários mercadológicos, obriga as empresas a mudanças drásticas em suas estratégias de competitividade, para não sucumbirem ante a concorrência. Isso é um problema para os pequenos negócios. Cada vez mais são necessários altos investimentos na competitividade em aspectos como, formação de uma marca, imagem e, de conceito empresarial, elementos importantes para a sobrevivência dos negócios, coisa distante da pequena empresa individualmente porém, possível dentro de um consórcio. Às vezes chega-se a pensar que, tais investimentos atingem cifras absurdas e absolutamente desnecessárias.

Nesse cenário, a vantagem fica para os grandes conglomerados que, possuindo estruturas econômicas gigantescas, massacram os pequenos negócios, os

quais, a cada dia estão sempre obrigados a buscar alternativas para conviver com esse estado de coisas.

As grandes organizações empresariais estão fazendo uso de um complexo sistema de parcerias e de concorrência, ao mesmo tempo, sempre obedecendo a necessidades do mercado. Inegavelmente, o associativismo de interesse econômico é a ferramenta ideal utilizada mundialmente com sucesso, como estratégia de defesa dos interesses de grupos de empresas, principalmente as de pequeno porte, que, focadas na evolução do mercado e, descobrindo que sozinhas não sobreviveriam necessitam dessa alternativa para competir.

Assim se fundamentou a criação do COEXIMIR na região de Imperatriz onde, as empresas, até um tempo atrás, não imaginavam as possibilidades potenciais que detinham e dedicavam-se a uma disputa desleal no mercado interno, sem nenhuma perspectiva de sobrevivência no médio prazo, praticando negócios imediatistas e, não se sustentavam através dos tempos. Poucas ou quase nenhuma das empresas hoje consorciadas, tinham certeza onde poderiam estar em três anos, dada a forma não planejada com que atuavam no mercado, sempre a espera de ajuda por parte do poder público.

Tudo isso é hoje perfeitamente compreendido por parte de todos os que compõem o COEXIMIR, até porque, com as várias experiências a que foram submetidos em um período de 18 (dezoito) meses, os empresários têm hoje uma cultura em evolução na direção da sustentabilidade dos seus negócios e, sabem também que, sem informação e qualificação, não chegarão a lugar nenhum.

Essa nova forma de pensar, se deve claramente ao associativismo de interesse econômico, traduzido hoje pela existência do consórcio, o qual, segundo pesquisa feita junto às empresas participantes, tem realmente trazido benefícios para

a competitividade empresarial e, a melhoria do desempenho gerencial das mesmas, funcionando como a maior prova de que realmente esta é a alternativa correta, para promover o crescimento mercadológico e a sustentação dos negócios moveleiros de Imperatriz e Região.

Como resultado real, das empresas participantes do consórcio hoje, do total de dez, apenas duas já estão exportando regularmente para os mercados Norte Americano e Panamenho e, duas estão em processo de inserção já com pedidos em carteira. As 6 (seis) outras estão em processo de aperfeiçoamento de seus produtos, para adaptá-los às mudanças dinâmicas do mercado, havendo uma visibilidade na direção do mercado mexicano.

Conclui-se assim que, apesar do grande número de atividades para a criação de um consórcio, demandando conhecimentos de várias áreas empresariais, principalmente a comportamental onde, sua relevância está na quebra do processo de individualismo e desconfiança com relação ao proposto parceiro, não se pode deixar de afirmar que, esta é uma grande solução para as empresas de pequeno porte acessarem aos mercados externos, de modo seguro e eficaz, desde que obedeçam disciplinadamente os requisitos de atuação consorciada.

Mesmo com todas as dificuldades de convivência entre diferenças e ainda com um forte viés no individual, os empresários tiveram como ganho, o aprendizado recebido coletivamente através do consórcio, o que faz com que, esta ferramenta seja realmente uma das idéias para que pequenos negócios, potencializem suas forças, através de parcerias ideais, participem efetivamente do processo de trocas internacionais, elemento mercadológico hoje inquestionável e inexorável a todos os empreendimentos, superando as deficiências individuais com a força coletiva.

Esses ganhos ficaram evidenciados na análise da pesquisa realizada entre

as empresas integrantes do COEXIMIR, conforme foi demonstrado no item 4.4.4

REFERÊNCIAS

APEX. Exportação. Disponível em:<<http://www.apexbrasil.com.br.Apex>>. Acesso em:15 out. 2001

AQUI O PEQUENO TAMBÉM TEM VEZ. **Revista Exportar & Gerência.** Brasília, n. 19, abr. 2000.

BETTONI, Clóvis. **Associativismo:** alternativa para a pequena empresa. 2. ed. Curitiba: SEBRAE, 1995.

BETTONI, Clovis; DI CHIARA, Paulo Francisco. **Centrais de compras.** Curitiba: SEBRAE, 1994.

COELHO, Raimundo de Abreu. **Associativismo:** capital humano e capital social no desenvolvimento sustentável. São Luís: SEBRAE, 2000.

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO - um instrumento para aumentar a capacidade exportadora das pequenas empresas. **Revista Comércio Exterior**, Banco do Brasil, Brasília, n. 36, p. 6-19, ago. 2001.

COUTINHO, Dirceu M. **Entenda a globalização:** uma fonte de informação para os negócios. São Paulo: Aduaneiras, 1998.

COUTINHO, Luciano. **Setores potencialmente exportadores do Nordeste.** São Paulo: Macrotempo, 1999.

GALVÃO, Olímpio José de Arroxelas. **Comércio internacional e o MERCOSUL:** impactos sobre o nordeste brasileiro. Fortaleza: ETENE, 1997.

GANZ, Luiz. **Diagnóstico técnico sobre o setor moveleiro de Imperatriz.** Uruguai: Diles S/A, 2000.

GOMES, José Tribuzi Pinheiro. **Formação econômica do Maranhão:** uma proposta

de desenvolvimento. São Luís: FIPES, 1981.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

MAIA, Jaime de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINERVINI, Nicola. Consórcio de Exportação. **Revista Comércio Exterior**, Brasília, n. 36, ago./2001. p. 4-5.

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

NEIVA, Paulo Henrique Nunes. **Associativismo: uma solução**. 2 ed. Goiânia: SEBRAE, 1996.

OLHE LONGE. **Revista Exame**. ed. 725, a.34, n.19, 2000.

PEREIRA, José Antonio Cardoso. **Associativismo em comercialização**. Palestra realizada em, 14 de set. 2001, no Auditório do SEBRAE, São Luís/MA.

SANTINI, Cláudio Luiz do Amaral. **Manual do associativismo para empresas**. Porto Velho: SEBRAE, 1995.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Associativismo**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1997.

____. **Cooperativismo e associativismo: instrumentos de integração, parceria e realização**. Brasília: SEBRAE, 1998.

____. **Destaque-se: como constituir alianças estratégicas e associativismo econômico**. Brasília, 2000.

____. Consórcio de exportação. Disponível em: <<http://www.sebraema.com.br>> Acesso em: 14 out. 2001

SERRA, Augusto Bento. **Associativismo**. São Luís: SEBRAE, 1999.

WERNECK, Dorothea. O Maranhão tem grande potencial. **O Estado do Maranhão**, Cad. Economia, São Luís, 7 de out. 2001.

APÊNDICE

**APÊNDICE A - Modelo de questionário da pesquisa de satisfação após a
implantação do Consórcio de Exportação**

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DO COEXIMIR

1. A organização gerencial de sua empresa, após a qualificação recebida na fase preparatória do consórcio apresentou:

- a) relevante progresso;
- b) pequenas mudanças;
- c) permanece igual;
- d) regrediu.

2. A organização comercial do seu negócio:

- a) evoluiu;
- b) apresentou pequenas mudanças;
- c) permaneceu a mesma;
- d) regrediu.

3. A situação do sistema de produção da sua empresa:

- a) evoluiu;
- b) apresentou pequenos progressos;
- c) permanece igual;
- d) regrediu.

4. Os seus conhecimentos do mercado externo:

- a) evoluíram;
- b) tiveram pouco progresso;
- c) permanecem os mesmos;
- d) regrediram.

5. As chances de exportação de seus produtos:

- a) cresceram;
- b) pequena possibilidade;
- c) permanecem as mesmas;
- d) são inexistentes.

6. Sua motivação com o consórcio como ferramenta de trabalho mercadológico:

- a) aumentou muito;
- b) apresentou progresso;
- c) é a mesma de antes;
- d) involuiu.

7. Apoio recebido do (SEBRAE/MA):

- a) relevante;
- b) discreto;
- c) imperceptível;
- d) nenhum.

8. Em uma escala de 0 a 10 dê uma nota para seu crescimento depois da entrada no consórcio.

- a) de 0 a 2;
- b) de 3 a 5;
- c) de 6 a 8;
- d) de 9 a 10.

ANEXOS

ANEXO A - Relação das empresas que formam o COEXIMIR.

- **Razão Social:** Móveis Especiais de Madeira Ltda.
- Moema Móveis
- **Razão Social:** Sarmento Indústria de Móveis Ltda.
- Simol
- **Razão Social:** Mademóveis Ltda.
- Serraria e Movelaria Monte Sinai
- **Razão Social:** Lisboa Móveis Ltda.
- Lisboa Móveis
- **Razão Social:** Braz Indústria e Comércio Ltda.
- Braz Móveis
- **Razão Social:** R.C. Rosignoli
- Rosi-car Móveis
- **Razão Social:** Estofados Topázio
- Estofados Topázio
- **Razão Social:** Casabela Móveis Ltda.
- Casabela Móveis
- **Razão Social:** Tocantins Madeiras Ltda.

- Tocantins Madeiras
- **Razão Social:** Agostinho Móveis Ltda.
- Agostinho Móveis

ANEXO B – Estatuto Social do COEXIMIR

ESTATUTO SOCIAL

*Consórcio de Exportação das Indústrias Moveleiras de Imperatriz e Região
COEXIMIR*

CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO SOCIAL

Artigo 1º- A sociedade civil será denominada “*Consórcio de Exportação das Indústrias Moveleiras de Imperatriz e Região*”, ou, simplesmente, *COEXIMIR*, que doravante será denominada simplesmente "Associação".

CAPÍTULO II - DA SEDE

Artigo 2º - A sede da Associação fica localizada na Rua Bom Futuro, 455 – Centro, Município de Imperatriz, estado do Maranhão.

CLÁUSULA III - PRAZO DE DURAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Artigo 3º - O prazo de duração da Associação é indeterminado.

CAPÍTULO IV - DA FINALIDADE

Artigo 4º - A Associação não tem finalidades lucrativas e não distribuirá lucros, resultados ou qualquer remuneração, seja aos Associados, seja a seus diretores ou aos membros de conselhos, tendo como destino de qualquer eventual resultado positivo a aplicação nas suas atividades institucionais.

Artigo 5º - A Associação não prestará serviços remunerados a seus sócios ou a terceiros, sendo a contribuição dos associados, destinada ao custeio e à manutenção das suas atividades institucionais em geral.

CAPÍTULO V - OBJETIVOS SOCIAIS

Artigo 6º - A Associação terá como objeto, individualmente ou em conjunto com outras entidades:

1. Contribuir para a capacitação dos associados e de empresas do setor de móveis a atuar no comércio exterior;
2. Contribuir para a melhoria continuada nas exportações de móveis por meio de apoio à capacitação dos associados, do estímulo às atividades de capacitação profissional, desenvolvimento tecnológico e industrial, desenvolvimento de design e de outras atividades de cunho econômico, social e cultural de interesse geral da comunidade;
3. Exercer e promover atividades relacionadas à contratação de pessoal; locação de escritório, realização de despesas de viagens e de comunicação, tais como fax, telefone, correio eletrônico, site na Internet, além de outras necessárias ao cumprimento dos seus objetivos;
4. Desempenhar atividades direcionadas à melhoria da oferta exportável;
5. Realizar ou fazer realizar estudos para seleção, definição e abordagem de mercados pelos associados;
6. Criar ou contratar, caso necessário, empresa comercial exportadora para realizar a exportação em nome dos associados;
7. Coordenar a adequação de produtos às necessidades dos mercados de exportação selecionados;
8. Estabelecer políticas de comercialização e, criar instrumentos de reconhecimento de produto, tais como, selos, insígnias e marcas comuns, e de sua fonte, inclusive marca própria;
9. Acompanhar as oportunidades internacionais, identificar e selecionar os principais eventos no Brasil e no exterior para participação dos seus associados;
10. Organizar missões empresariais, com o objetivo de buscar parcerias comerciais e técnico-industriais, assim como implementar rodadas de negócios;
11. Avaliar a necessidade e promover a contratação, pelos associados, de consultorias nas áreas de desenvolvimento tecnológico, marketing, design, qualidade, gestão empresarial e comércio exterior;
12. Promover a realização de seminários e eventos de interesse dos associados nas áreas de tecnologia, design, marketing, produção e qualidade;
13. Desempenhar outras atividades, sem fins lucrativos, em favor de seus associados e para os propósitos de promoção da exportação;
14. Organizar catálogos institucionais e de produtos fabricados pelos associados;

15. Utilizar e promover a implementação de meios de comercialização, tais como o comércio eletrônico;
16. Procurar manter os níveis técnico e organizacional adequados ao propósito do presente estatuto, respeitando as peculiaridades inerentes a cada um dos participantes da Associação;

CAPÍTULO VI - DOS ASSOCIADOS

Artigo 7º - Serão associados da Associação as empresas instituidoras e outras empresas industriais e comerciais do setor de móveis do Estado do Maranhão, em dia com suas obrigações com o COEXIMIR, que a isso se propuserem e forem aceitas por deliberação de, pelo menos, dois terços dos Associados, em Assembléia Geral Extraordinária, cuja ata deverá registrar expressamente a adesão do novo associado ao presente estatuto e ao regimento interno, sendo ilimitado o número de associados.

Parágrafo único: Cada empresa associada à Associação se fará representar por um representante.

Artigo 8º - Os associados não têm qualquer responsabilidade, primária, subsidiária, ou de qualquer natureza, quanto aos débitos e obrigações da Associação, e não terão débitos financeiros para com ela, salvo as obrigações estipuladas na forma deste Estatuto.

Artigo 9º - Qualquer associado que desejar ceder ou transferir sua posição como associado, de qualquer dos direitos a ela imanescentes, a terceiros, mesmo que temporariamente, estará sujeito à regra de que não poderão ser admitidos como associados, ou exercerem direitos de associado, empresas não ligadas ao setor de móveis ou que não se voltem ao mercado externo, ficando, além disso, a aceitação do novo associado, sujeita ao disposto no artigo 7º.

Artigo 10º - O associado que não respeitar os deveres estabelecidos quanto ao objeto da Associação poderá ser excluído da mesma, por proposição da Diretoria Executiva encaminhada e referendada pela Assembléia Geral.

CAPÍTULO VII - Da Estrutura Organizacional Básica

Artigo 11º - A estrutura organizacional básica da Associação compõe-se dos seguintes órgãos de deliberação superior, de fiscalização e de direção:

1. Assembléia Geral
2. Diretoria Executiva
3. Conselho Fiscal
4. Gerência

Parágrafo único – Os membros de que trata o Artigo 11º, exceto o Gerente, não perceberão da Associação remuneração de qualquer espécie, sendo-lhes devido, porém, o fornecimento de meios adequados de transporte e de diárias para custeio de estada, quando do deslocamento, no interesse da Associação, da cidade na qual mantenham residência e domicílio.

CAPÍTULO VIII - DA ASSEMBLÉIA GERAL

Artigo 12º - A Assembléia Geral é o órgão soberano da Associação e é constituída pelo conjunto dos associados;

Artigo 13º - O Presidente da Associação será eleito pelos membros da Associação, reunidos em Assembléia Geral pela maioria simples (50% mais 1) dos votos.

Artigo 14º - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente 1 vez ao ano, por convocação do Presidente, e extraordinariamente por convocação deste ou de, pelo menos, 1/3 dos Associados, para a finalidade expressa na convocação;

Artigo 15º - À Assembléia Geral compete:

1. eleger o seu Presidente, os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal;
2. apreciar o relatório, as contas e o balanço anual da Associação, apresentados pela Diretoria Executiva e os pareceres e sugestões do Conselho Fiscal;
3. aprovar e alterar o Estatuto da Associação;
4. aprovar e alterar o Regimento Interno da Associação;
5. decidir sobre qualquer alteração ou modificação, acréscimo ou eliminação dos objetos da Associação, conforme descritos no Artigo 6º do presente Estatuto;
6. elaborar a cada ano o plano geral e o orçamento de custeio da Associação para o exercício seguinte e, periodicamente, os projetos específicos de ação para os mercados escolhidos;
7. aprovar os dispêndios anuais da Associação;
8. aprovar quaisquer tomadas de empréstimo ou aceitação de subsídios;
9. aprovar a criação, ou escolher a empresa comercial exportadora que será o braço comercial da Associação, caso se faça necessário.
10. decidir sobre a incorporação, consolidação ou associação da Associação com alguma outra pessoa jurídica;
11. apreciar a proposta de exclusão de Associado que não trabalhe para os objetivos da Associação;
12. resolver, em última instância, os conflitos entre a Associação e outras entidades;
13. decidir sobre a dissolução da Associação e a destinação do seu patrimônio, respeitando o Artigo 41 deste Estatuto;
14. apreciar a proposta de inclusão de novos associados e respectivas taxas e custos.

Artigo 16º - A convocação da Assembléia Geral se fará, por escrito, através de carta registrada enviada para o último endereço do Associado, com antecedência mínima de oito (8) dias.

Artigo 17º - A Assembléia Geral só poderá instalar-se com a presença de, no mínimo, dois terços de seus associados em primeira convocação, e, em segunda convocação, pelo menos uma hora depois da primeira convocação, não havendo exigência de quorum mínimo.

Artigo 18º - A Assembléia Geral deliberará por dois terços dos associados, cabendo ao seu Presidente o voto de qualidade.

Artigo 19º - As atas da Assembléia Geral serão assinadas pelos membros da Mesa Diretora dos trabalhos.

CAPÍTULO IX - DA DIRETORIA EXECUTIVA

Artigo 20º - A Diretoria Executiva da Associação será exercida por três (3) membros, sendo um Presidente e dois Diretores, eleitos pela Assembléia Geral por um mandato de 02 anos, sendo admitida a recondução.

Artigo 21º - Caberá à Diretoria Executiva:

1. Aprovar o quadro de pessoal da Associação e sua remuneração;
2. Fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Interno e os objetivos da Associação;
3. Escolher o gerente da Associação, com aval da Assembléia Geral, entre profissionais com experiência em comércio exterior, qualificados e capacitados, sem quaisquer vínculos com as empresas participantes da Associação;
4. Representar a Associação, em juízo ou fora dele;
5. Encaminhar à Assembléia Geral proposta orçamentária para o custeio da estrutura administrativa da Associação;
6. Praticar os atos necessários para a operação normal da Associação, inclusive a abertura, movimentação e fechamento de contas bancárias, a emissão, assinatura e endosso de cheques, ordens de pagamento e quaisquer outros documentos relativos a tais contas; a assinatura de contratos em geral, inclusive contrato de mútuo; o recolhimento e a quitação de dívidas; a nomeação, em nome da Associação, de representantes, agentes e procuradores, sejam “ad-judicia” ou “ad-negotia”.

Artigo 22º - A administração da Associação, por sua Diretoria Executiva, será exercida de acordo com plano geral de ação da Associação, e projetos específicos de promoção à exportação traçados periodicamente pela Assembléia Geral, os quais elegerão mercados prioritários, formas de atuação em cada mercado, orçamento, cronograma e planos de contribuição dos associados para os objetivos comuns.

Artigo 23º - Os Associados, os Diretores e eventuais outros representantes da Associação ficam expressamente proibidos de usar o nome da Associação em quaisquer negócios alheios aos objetivos e finalidades da Associação, definidos no presente Estatuto, ou no que diz respeito a garantias, fianças e avais em benefícios desses associados, diretores ou representantes, ou de quaisquer terceiros.

CAPÍTULO X – DO CONSELHO FISCAL

Artigo 24º - O Conselho Fiscal será integrado por 3 (três) membros efetivos, eleitos pela Assembléia, para um mandato de 2(dois) anos, sendo admitida a recondução. Os membros do Conselho Fiscal não poderão acumular cargos com a Diretoria Executiva e poderão ser terceiros indicados pelos representantes titulares das empresas associadas

Artigo 25º - Compete ao Conselho Fiscal examinar o Relatório de Atividades e as contas anuais da Associação, emitindo pareceres a respeito, para que possam ser apresentados à Assembléia Geral.

Artigo 26º - Os Associados, para assegurarem as contrapartidas inerentes às atividades da Associação, poderão decidir, periodicamente, pelo aporte adicional de recursos ao orçamento da Associação, segundo a proporção que acordarem, através de contribuições em dinheiro, crédito, serviços ou produtos.

Artigo 27º - As contribuições para custeio da Associação deverão ser sempre efetuadas simultaneamente por todos os associados, de forma a manter intacta a proporção da participação de cada um no orçamento da Associação.

CAPÍTULO XI - DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS

Artigo 28º - O Patrimônio da Associação é constituído:

1. pelas dotações iniciais, em bens móveis e imóveis e em dinheiro, que lhe forem concedidas, sendo que os imóveis de propriedade da Associação serão inafiançáveis;
2. por doações, auxílios, subvenções e legados que lhe venham a ser feitos;
3. por bens e direitos que venha a adquirir.

Artigo 29º - Constituem receitas da Associação:

1. as provenientes da administração do seu patrimônio;
2. as contribuições a qualquer título que lhe forem feitas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
3. os valores resultantes de percentuais previamente definidos de participação em contratos de negócios realizados pelos associados;
4. aquelas decorrentes do exercício de suas atividades.

O patrimônio e as receitas da Associação só poderão ser aplicados na realização de seus objetivos, definidos neste Estatuto.

CAPÍTULO XII - DA RESPONSABILIDADE DOS ASSOCIADOS

Artigo 30º - Os membros dos órgãos de que trata o art. 11 , no exercício regular de suas atribuições e competência, bem como de seus associados, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações ou encargos da Associação.

CAPÍTULO XIII - DO EXERCÍCIO FINANCEIRO E DAS CONTAS

Artigo 31º - O exercício financeiro coincidirá com o ano civil, levantando-se o balanço geral da Associação no dia 31 de dezembro de cada ano.

Artigo 32º - A Diretoria Executiva encaminhará à Assembléia Geral proposta orçamentária, para o exercício, referente ao custeio da estrutura administrativa da Associação.

Artigo 33º - A prestação anual de contas será apresentada pela Diretoria Executiva à Assembléia Geral, de acordo com o estabelecido pelo Regimento Interno da Associação.

CAPÍTULO XIV - DAS FILIAIS

Artigo 34º - A Associação não possui filiais, podendo instalá-las em qualquer época e local.

CAPÍTULO XV - DAS TRANSFERÊNCIAS DE QUOTAS SOCIAIS

Artigo 35º - Nenhum dos quotistas poderá ceder ou transferir seus direitos a terceiros sem expresso consentimento de dois terços dos associados, sob pena de ineficácia da cessão.

CAPÍTULO XVI - DA DISSOLUÇÃO E DA SUCESSÃO

Artigo 36º - A Associação não será dissolvida pela saída, interdição ou morte de qualquer um dos representantes dos Associados. Nestes casos, a empresa Associada correspondente designará um novo representante. Caso haja a necessidade da substituição de qualquer representante do Associado por cônjuge ou herdeiros, eles deverão se fazer representar perante a Associação por uma única pessoa.

CAPÍTULO XVII - DA LEI 8.934

Artigo 37º - Os Associados declaram sob suas responsabilidades individuais que não incorrem nos impedimentos de registro do arquivamento do presente instrumento de constituição social, nos termos do Artigo 35, da Lei 8.934 de 18.11.1994.

CAPÍTULO XVIII - DOS CASOS OMISSOS

Artigo 38º - Os casos omissos serão resolvidos amigavelmente entre os Associados. Na impossibilidade de composição amigável, serão aplicadas as leis vigentes.

CAPÍTULO XIX – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 39º – Salvo hipótese de imperativo legal, este Estatuto só poderá ser alterado por no mínimo dois terços (2/3) dos associados reunidos em Assembléia Geral, especialmente convocada para esta finalidade.

Parágrafo Único – A eventual deliberação para dissolução da Associação só poderá ser votada nas condições do presente artigo.

Artigo 40º – Na hipótese de dissolução da Associação, o procedimento estabelecido em Lei deverá ser adotado.

CAPÍTULO XX - DA LEI E DA JURISDIÇÃO

Artigo 41º – O presente Estatuto será complementado pelas disposições do Código Civil Brasileiro.

CAPÍTULO XXI - DO FORO

Artigo 42º – As partes elegem o foro da comarca de Imperatriz - MA, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente Estatuto.

Artigo 43º – O presente Estatuto entrará em vigor na data de seu registro em cartório, e, por se acharem justos e contratadas, assinam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor.

Imperatriz, 13 de Dezembro de 2000.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Morais, José de Ribamar Silva

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: Ferramenta de acesso ao mercado internacional - O caso do COEXIMIR. /José de Ribamar Silva Moraes. – São Luís, 2003.

