

# **Estratégias para internacionalização de empresas com atuação em redes: um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções**

## **RESUMO**

*A internacionalização de empresas representa uma necessidade emergente como forma de garantir desenvolvimento, sustentação e expansão de mercado a partir das novas oportunidades de negócios. Diante da relevância dessa temática, este artigo tem como objetivo identificar as estratégias de internacionalização adotadas por um consórcio de exportação (Natural Fashion) do setor de confecções situado na Paraíba, de acordo com o modelo proposto por Boehe e Toni (2005). Tal modelo é baseado em duas dimensões, as quais envolvem a estratégia competitiva e o escopo de mercado, onde a partir do cruzamento dessas dimensões, são explicitadas as condutas estratégicas para o alcance da internacionalização. Para tanto, optou-se por uma pesquisa descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso, empregando as técnicas: pesquisa bibliográfica, observação não-participante e análise documental. Com os resultados obtidos, verificou-se que as empresas participantes do Natural Fashion vincularam-se, em um primeiro momento, a uma Rede de Cooperação e, posteriormente, transformou-se em um Consórcio de Exportação. Esta conduta tem permitido às empresas em questão consolidarem-se paulatinamente nos mercados internacionais, além de gerar uma maior vantagem competitiva no mercado local.*

Palavras-chave: Estratégias. Internacionalização. Consórcio de Exportação.

## **1. INTRODUÇÃO**

A volatilidade do cenário econômico advinda das várias transformações correntes nos âmbitos sociais, econômicos e políticos, adicionadas à fenômenos como o avanço tecnológico e a globalização financeira e produtiva alteraram radicalmente os modos de pensar, produzir e competir de organizações em diferentes partes do mundo.

Nesse contexto, a internacionalização das empresas representa uma necessidade emergente como forma de garantir desenvolvimento, sustentação e expansão de mercado a partir das novas oportunidades de negócios, de relações e interações. Ao lado da eficiência organizacional, tal condição de desempenho internacional está cada vez mais presente nas estratégias empresariais, onde o mercado global tem definido a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas precisam realizar.

Assim como acontece com as grandes empresas, o impacto causado pelas mudanças ambientais no mercado externo afeta também ou até com maior ênfase as empresas de pequeno porte. Apesar de apresentarem pontos fortes, maiores ou melhores em termos de competição com as de grande porte, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) enfrentam muitas barreiras para a internacionalização de seus negócios. Estas dificuldades estão relacionadas à escassez de capital, desconhecimento do mercado e fortes inexperiências administrativas.

Como forma de superar tais dificuldades, as MPMEs têm recorrido a formação de parcerias e de alianças estratégicas através do arranjo em redes locais e internacionais como uma das alternativas viáveis para internacionalização, no sentido de melhor corresponder as constantes adaptações ao ambiente, as exigências externas e, por conseguinte, adquirir uma maior desenvoltura e conhecimento do mercado global. Para Balestrin e Vargas (2004), a

configuração em rede consiste em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados (internos e externos) por meio do complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações.

As redes de empresas possibilitam um aumento na eficiência das atividades e no desenvolvimento de novas competências, viabilizado pelos processos de colaboração e cooperação entre as empresas participantes. Também facilitam a manutenção e ampliação das empresas no mercado e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, devido ao maior fluxo de informações e conhecimentos compartilhados, assim como a viabilização de ações conjuntas com as empresas parceiras.

Tomando por base a relevância das redes de MPMEs (locais e internacionais) para o alcance da internacionalização, Boehe e Toni (2005) desenvolveram um modelo no qual contrasta estratégias coletivas e individuais de internacionalização com o escopo local ou internacional adotado, sendo expostas quatro configurações: MPMEs isoladas com escopo de mercado local, empresas inovadoras e internacionalizadas, redes de cooperação e consórcios de exportação.

Para a aplicação do referido modelo, escolheu-se o consórcio de exportação *Natural Fashion*, o qual compreende um conjunto de pequenos empresários no setor de confecções responsáveis pela produção de roupas e acessórios, criado com o objetivo de participar do programa de revitalização da cultura algodoeira do Estado da Paraíba. Utilizando como matéria-prima principal o algodão que nasce naturalmente colorido, o *Natural Fashion* emprega o conceito de produto natural, social e ecologicamente correto para enfrentar as dificuldades do mercado enfrentadas pelas MPMEs de confecção na Paraíba.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo identificar as estratégias de internacionalização adotadas pelo consórcio de exportação *Natural Fashion*, de acordo com o modelo proposto por Boehe e Toni (2005). Para a consecução deste, optou-se por uma pesquisa descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso, onde foram empregadas como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação não-participante e a análise documental de dados atualizados sobre o *Natural Fashion*.

Além desta parte introdutória, o artigo explora no referencial teórico contextualizações acerca das MPMEs; conceitos e correntes de pensamento acerca da internacionalização de empresas, além do modelo proposto por Boehe e Toni (2005). Em seguida, são apontados os procedimentos metodológicos, a caracterização da rede estudada, a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMES)**

O contexto do ambiente organizacional tem tornado as empresas mais dinâmicas frente às mudanças, caracterizado pela aderência às novas práticas gerenciais e por elevados níveis de competição, no intuito de torná-las devidamente aptas e conectadas a este novo cenário contemporâneo. Antecipar-se as tendências de mercado tende a conduzir as organizações à posicionamentos diferenciados, estratégicos e vantajosos competitivamente diante à concorrência. Para tanto, verifica-se certo receio da maioria das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, em arriscar-se, descobrir o novo e conviver com a incerteza.

Neste sentido, o estudo das empresas de pequeno porte torna-se relevante, na medida em que se propõe a analisar os diversos fatores que viabilizam ou retardam os seus

desempenhos frente às demais, resultando em um importante papel na sociedade, através da sua significativa parcela de contribuição na geração de emprego, renda e dinamização da economia.

Encontrar um conceito para definir as MPMEs é uma dificuldade enfrentada por inúmeros pesquisadores. Os critérios de classificação abordam essas empresas de forma quase sempre quantitativa e as classificam, por exemplo, pelo número de funcionários que empregam ou pelo seu volume de faturamento ou vendas anuais. Tais critérios, embora sejam importantes, acabam sendo bastante vagos, uma vez que não abrangem todas as características das empresas. Dada as diferentes conjunturas, as MPMEs devem ser analisadas de modo particular, uma vez que apresentam especificidades estruturais, culturais e políticas que devem ser levadas em consideração.

Entre as peculiaridades, as MPMEs apresentam muitos pontos positivos que as distinguem das de grande porte, como a flexibilidade de adaptação às necessidades do mercado, estrutura enxuta, fluxo de informação mais eficiente, maior possibilidade de organização e controle, entre outros. Mas, pela posse de uma menor estrutura de produção e por uma menor capacidade financeira e de gestão, enfrentam com dificuldades a competitividade internacional, a qual preza pela qualidade, inovação e volume de produção.

Neste sentido, as MPMEs além de estarem expostas ao risco da competição com os grandes produtores, não dispõem das facilidades que estes têm para aprimoramento da qualidade de seus produtos, para investimentos e, portanto, elas apresentam muitas dificuldades para conseguirem adentrar e atuar em mercados internacionais, caracterizados a seguir.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Os últimos anos foram marcados por profundas mudanças no ambiente de negócios, forçando as empresas a repensarem seus modos de ser e de agir. A globalização foi um dos fenômenos que contribuiu para tal transformação, para o aumento da complexidade ambiental e da competitividade entre as empresas. Relacionado com a abertura comercial e financeira das economias, esse fenômeno tem provocado rápidas mudanças no contexto empresarial, integrando mercados numa “aldeia global”. O avanço da tecnologia suportou tal processo de globalização, permitindo a eliminação de barreiras geográficas e o estreitamento das relações entre as nações e organizações situadas em diferentes localidades.

De acordo com Santos e Costa (2006), a internacionalização é um processo que deve ser pensado no campo estratégico e alinhado com as práticas necessárias para gerar sustentação e consistência ao mesmo, como a exploração de mecanismos de cooperação como forma de atingir os objetivos. Nesse sentido, três pilares devem ser priorizados: (1) expansão dos mercados de atuação no âmbito internacional; (2) conscientização sobre a importância da cooperação como forma de desenvolvimento de uma rede de competências complementares e abrangentes; e (3) busca de novos patamares organizacionais como forma de tornar as empresas mais competitivas para ambientes mercadológicos desafiadores.

Além desses objetivos, um adequado conhecimento mercadológico, uma participação efetiva em eventos internacionais, uma flexibilidade produtiva e um Plano de Negócio bem elaborado, onde se anteveja os passos necessários à comercialização e a viabilidade de mercado, bem como a capacidade de formar parcerias, são importantes fatores para que o processo de internacionalização afete positivamente os níveis de competitividade da empresa que o realiza.

Nesse contexto, a internacionalização se torna um processo cada vez mais presente e necessário para as empresas, independente do tamanho, tanto no intuito da busca por novos mercados como pelos esforços para a redução de custos.

A literatura acerca deste tema, qual seja internacionalização de empresas, contempla três escolas de pensamento: o Paradigma *Ownership advantages, Localisation advantages, Internalisation advantages* da produção internacional – OLI (DUNNING, 1988); a abordagem behaviorista escandinava denominada também de Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e; a abordagem baseada em Redes de Negócios Internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Tais abordagens estão sinteticamente descritas no Quadro 1 a seguir:

Abordagem	Descrição
<b>Paradigma OLI (Dunning, 1988)</b>	Partindo de uma visão econômica, esta escola explica a internacionalização e a localização das atividades de produção das empresas mediante três categorias: vantagens proprietárias da empresa relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis (O - <i>ownership advantages</i> ); vantagens de localização próprias do país hospedeiro (L - <i>localisation advantages</i> ); vantagens de internacionalização quanto a capacidade de transferência de conhecimento entre diversas unidades da mesma empresa localizadas em diferentes países (I - <i>internalisation advantages</i> ).
<b>Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977)</b>	Defende que as empresas internacionalizam-se de forma gradual de acordo com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. O conceito da distância psíquica entre países é bastante aceito pelos defensores dessa escola, no sentido de que o conhecimento sobre leis, regulamentos, instituições e cultura diferentes pode ser assimilado com maior facilidade em mercados “psiquicamente” mais próximos.
<b>Abordagem baseada em redes de negócios internacionais (Johanson e Vahlne, 2003)</b>	Percebe a internacionalização como um processo de criação de relações de negócios ou redes de empresas legalmente independentes, porém economicamente dependentes. De acordo com tal abordagem as verdadeiras barreiras de internacionalização estão associadas ao estabelecimento e ao desenvolvimento de relações de negócios.

Quadro 1: Escolas de Internacionalização de Empresas  
Fonte: Dunning (1988); Johanson e Vahlne (1977; 2003)

Apesar das contribuições expostas em termos de fatores específicos relacionados à internacionalização de empresas e devido à algumas limitações observadas quanto à internacionalização de MPMEs, Boehe e Toni (2006) perceberam que estas abordagens ignoram a relevância de redes de empresas locais para a internacionalização. Assim, a premissa seguida pelos autores é a de que a internacionalização de pequenas empresas deve dar conta de redes de empresas locais e internacionais.

Neste sentido, Boehe e Toni (2006) integram a perspectiva das redes locais de empresas propondo um modelo de internacionalização de MPMEs, descrito no tópico a seguir.

### 2.3 MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTO POR BOEHE E TONI (2006)

O modelo de internacionalização de MPMEs proposto por Boehe e Toni (2006) é baseado em duas dimensões as quais envolvem a estratégia competitiva e o escopo de mercado.

A estratégia competitiva que constitui a primeira dimensão é composta por dois tipos genéricos de estratégia: (1) a estratégia competitiva individual, a qual se refere ao fato da empresa formular e implementar de forma independente a sua estratégia competitiva e; (2) a estratégia competitiva coletiva que significa que duas ou mais empresas formulam e implementam de forma conjunta uma estratégia competitiva com o intuito de fortalecerem-se

e assim, conquistarem mutuamente vantagens. Vale ressaltar, que no que se refere à estratégia coletiva, o modelo leva em consideração apenas a estratégia coletiva horizontal, onde várias empresas do mesmo setor desempenham atividades semelhantes e conjuntamente se fortalecem em busca de destaque no mercado.

A segunda dimensão que é o escopo de mercado e é composta por: (1) escopo local, onde a empresa irá limitar suas atividades de comercialização ao mercado do país de origem e; (2) escopo internacional, no qual a empresa busca continuamente obter parte de seu faturamento por meio da comercialização em mercados internacionais.

A Figura 1 apresenta a sistematização do referido modelo como forma de facilitar a visualização e entendimento.

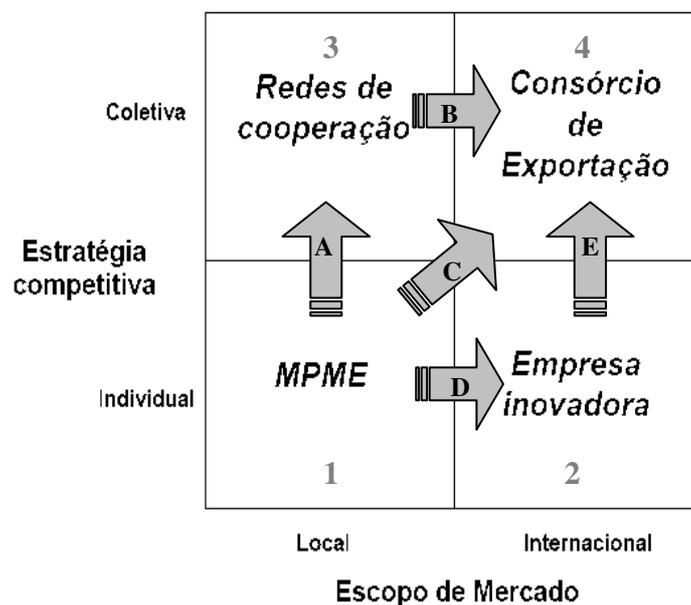


Figura 1: Modelo de Internacionalização  
Fonte: Boehe e Toni (2006)

Como se pode observar na Figura 1, existem quatro tipos de atuação de empresas que estão descritas a seguir.

- 1) **MPME** que atua de maneira isolada no mercado local e que não se internacionaliza.

Estas MPMEs representam uma parcela importante na economia nacional, contribuindo dessa forma, para a geração de empregos, na medida em que são mais flexíveis. Mesmo apresentando vantagens, tais empresas enfrentam inúmeras dificuldades que resultam no alto índice de falências anualmente. Tal fato pode ser justificado pela disparidade entre teoria e prática enfrentadas por estas empresas, uma vez que não possuem recursos para investir em questões fundamentais, como qualificação de pessoal, aquisição de inovações, ampliação de capacidade produtiva, entre outras.

- 2) MPME que se firma no mercado internacional sozinha em função dos seus produtos, processos, estratégias de mercado e de fornecimento, e por isso caracteriza-se como sendo uma **Empresa Inovadora**;

Uma empresa inovadora diz respeito àquela que detém um comportamento pró-ativo diante das mudanças do ambiente, vislumbrando no mesmo a oportunidade de diferenciar-se frente aos seus concorrentes de forma a garantir-lhe vantagem competitiva. Assim, a inovação

em seu contexto multidimensional tem tornado as empresas mais dinâmicas frente às mudanças inerentes a um cenário caracterizado pela aderência às novas práticas gerenciais e por elevados níveis de competição. Vale ressaltar, que a inovação não está restrita somente a empresas de alta tecnologia. É uma competência que pode ser desenvolvida em qualquer tipo de companhia de qualquer segmento, pois existe uma abordagem sistêmica que auxilia as empresas a operacionalizá-la, sendo assim, uma condição essencial para que a inovação se torne uma fonte sustentável de geração de valor.

- 3) MPME que em conjunto com outras empresas adotam uma estratégia coletiva direcionada ao mercado local, proporcionando o surgimento de uma **Rede de Cooperação**;

Uma rede de cooperação é um dos instrumentos de otimização da interação dos intervenientes no funcionamento no mercado. Por outras palavras, uma rede de cooperação está associada ao processo de gestão da atividade desenvolvida entre os vários intervenientes, com o intuito de otimização de recursos.

Em um contexto de cooperação em rede, tanto informal como formal, as atividades são levadas a cabo numa lógica de sistema, através de uma dinâmica gerida e induzida pelos diversos atores, tendo como base a complementaridade das competências e recursos. Assim, uma rede de cooperação engloba a atividade, ou conjunto de atividades, desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados, com vista à otimização dos resultados e com retorno para todos os intervenientes.

- 4) Conjunto de empresas que se unem e direcionam-se ao mercado internacional, constituindo assim, um **Consórcio de Exportação**.

Refere-se a redes de cooperação entre MPMEs com a principal finalidade de conquistar o mercado internacional por meio de exportações, como também por investimentos estrangeiros diretos, através de escritórios, centros de distribuição ou de montagem no exterior. Trata-se de uma figura de cooperação usada em vários países e muitas vezes apoiada por programas governamentais.

A partir da conceituação das diversas formas de atuação empresarial, Boehe e Toni (2006) definem cinco alternativas estratégicas as quais uma MPME pode utilizar-se para internacionalizar-se, como descritas no sub-tópico seguinte.

#### 2.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTAS POR BOEHE E TONI (2006)

As Estratégias de Internacionalização sugeridas por Boehe e Toni (2006) explicitam as condições sob as quais cada uma dessas estratégias (A, B,C, D, E) é mais viável. Tais condições estão descritas abaixo e visualizadas na Figura 1.

##### **I) Estratégia A:** a vinculação da MPME a uma Rede de Cooperação.

Para que tal vinculação seja viabilizada, torna-se necessário o atendimento a alguns pré-requisitos:

- Existência de uma **metodologia adequada para fomentar a cooperação**, de modo a proporcionar a união entre os empresários e que mantenha a rede ao longo do tempo.
- **Disposição para cooperar e presença de capital social**, através da troca de informações e estabelecimento de confiança, de forma a proporcionar um maior comprometimento de cada empresário com o coletivo, evitando assim, comportamentos oportunistas e o imediatismo por resultados.

- As empresas necessitam apresentarem-se com **características similares** no que se refere ao porte e a distância geográfica entre elas.

**II) Estratégia B:** a transformação de uma Rede de Cooperação em um Consórcio de Exportação.

Para que esta transformação ocorra de maneira consolidada, destacam-se algumas considerações:

- Viabilizar a **consolidação e a estabilidade** da rede, a partir da criação do capital social, do estabelecimento dos grupos de trabalhos relacionados com as atividades em execução pelas empresas, pela regularidade nas reuniões e também pela interação entre os associados;
- Fortalecer a **competitividade da rede e os objetivos a serem atingidos**, por meio do fortalecimento de uma marca, ocasionando aumentos de lucro e proporcionando-lhes maiores condições financeiras para facilitarem a internacionalização;
- **Preparar-se para a exportação** utilizando **estratégias de internacionalização**, procurando conhecer o mercado no qual irão atuar, de forma a evitar riscos inerentes a este.

**III) Estratégia C:** a inserção da MPME diretamente em um Consórcio de Exportação.

- É a percepção e/ou necessidade de uma empresa em se agrupar a um consórcio já estabelecido no mercado.

Todavia, a adoção dessa estratégia pode ser arriscada, uma vez que a falta do desenvolvimento gradual e consolidado da empresa, poderá comprometer sua sustentabilidade em longo prazo, já que empresas pouco preparadas para a cooperação ou para a exportação eventualmente não conseguem acompanhar o ritmo das empresas que estavam inseridas no consórcio desde sua criação, fazendo com que não se consolidem no consórcio, obrigando-as assim, a saírem posteriormente.

**IV) Estratégia D:** a transformação de uma MPME, atuando de forma individual, em uma Empresa Inovadora.

- Através da **aprendizagem tecnológica**, por meio do incentivo à troca de informações e conhecimentos com os diversos elos de uma empresa (cliente-fornecedor ou cooperação vertical);
- Por meio da **inserção da empresa em redes de negócios internacionais** com o objetivo de adquirir novos conhecimentos em gestão e tecnologias de produtos;
- Utilizando-se de **estratégias competitivas** as quais combinam a diferenciação de produto e o foco em nichos de mercado;
- Adoção de uma **visão estratégica** de longo prazo alinhada a uma cultura inovadora e a capacitação tecnológica, a fim de internacionalizar-se por conta própria;
- Constituir-se de **empreendedorismo internacional**, através da busca constante de novas oportunidades de negócios, bem como a absorção de novos conhecimentos;
- Ter **subsídio governamental** de modo a expandirem-se por meio da redução de custos e da inserção da empresa em redes de negócios.

V) **Estratégia E:** a associação de uma Empresa Inovadora a um Consórcio de Exportação.

Para a condução dessa associação, ressaltam-se algumas contribuições:

- Perceber que os custos para bancar a internacionalização para uma empresa isolada são onerosos para serem sustentáveis;
- Por ser uma Empresa Inovadora e deter conhecimentos acerca do mercado internacional que as demais empresas não possuem, poderá surgir assimetria de informações. Assim, para evitar tal assimetria, é necessário que esta disponibilize desde o início todas as suas informações sobre o mercado internacional, de forma a uniformizar o conhecimento entre todos os integrantes, proporcionando assim, a adoção de estratégias com foco no coletivo.

É importante destacar o fato de que o modelo em questão não restringe os possíveis direcionamentos estratégicos que as MPMes possam adotar, uma vez que o caminho percorrido não ocorre em circuito fechado ou de forma linear. Dessa forma, as MPMes podem passar por etapas consecutivas distintas, conforme ilustrado na Figura 1.

A partir do modelo explicitado, este artigo tem como objetivo identificar as estratégias de internacionalização adotadas por um consórcio de exportação – *Natural Fashion* – do setor de confecções na Paraíba de acordo com o modelo proposto por Boehe e Toni (2005) e sua consolidação pode ser melhor entendida nos tópicos que se seguem.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como descritiva e conduzida sob a forma de estudo de caso, a qual procurou observar as características de um grupo de pequenas empresas do setor de confecção que confeccionam peças de uma marca única, qual seja o *Natural Fashion*. Esta marca está relacionada diretamente com a cadeia do algodão colorido na Paraíba, sendo responsável por fases finais do beneficiamento deste: o desenvolvimento, produção e comercialização de peças de confecção.

Nesse sentido, adotaram-se como técnicas: a pesquisa bibliográfica em torno do tema abordado, a análise documental e a observação não participante. Como fonte de dados secundários, esta pesquisa obteve informações a partir dos estudos desenvolvidos por Cavalcanti *et. al.* (2004), Aguiar (2006) e Caldas (2008) na rede e setor em questão, além de documentos contábeis e administrativos concedidos.

A análise dos dados foi qualitativa, embasada na inferência obtida a partir da triangulação dos dados existentes, ou seja, da correlação entre as diferentes fontes de dados utilizados, quais sejam: referências bibliográficas, documentos e observação não participante. Especificamente, foram buscadas informações acerca dos diversos aspectos enfatizados no modelo de internacionalização proposto por Boehe e Toni (2006), o qual é composto pelas dimensões: escopo de mercado e estratégia competitiva.

Dada tais considerações acerca do percurso metodológico utilizado para realização deste artigo, serão enfatizados no tópico seguinte os resultados obtidos quanto à análise do *Natural Fashion*.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NATURAL FASHION

O Natural *Fashion* foi fundado em 04 de abril de 2000 com o objetivo de fortalecer as empresas têxteis e de confecções da cidade de Campina Grande para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo. Com essa pretensão, os membros buscaram um produto que pudesse servir como diferencial competitivo e encontraram, junto às pesquisas da Embrapa-PB, uma oportunidade, a qual se baseava na produção de confecções com a matéria-prima principal sendo o algodão naturalmente colorido.

Esta união de empresas cresceu, sendo necessária a reestruturação destas para que a entrada de novos parceiros e a comercialização crescente dos produtos fosse viabilizada. Inicialmente, formado por 10 empresas de confecções e tecelagem, hoje conta com 35 cooperados sendo 25 fabricantes no setor têxtil, mais especificamente, confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios.

O Natural *Fashion* oferece ao mercado a qualidade de produto artesanal, ecologicamente e socialmente correto, utilizando ainda o conceito da agricultura familiar, mão-de-obra artesanal, clubes de mães e associações de bairros da periferia de Campina Grande. A coleção desenvolvida com o algodão que já nasce colorido faz uma releitura da cultura nordestina vinculado às tendências da moda internacional.

#### 4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

De acordo com o modelo utilizado de Boehe e Toni (2006), percebe-se que as empresas podem seguir diversos caminhos para se fortalecerem e assim, alavancarem suas vendas, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

No caso específico deste estudo, no qual teve como foco o Natural *Fashion*, verificou-se que este se constituiu através da percepção de empresários que viram na união, a possibilidade de avançarem estrategicamente e consolidarem-se em mercados competitivos.

Inicialmente, existiam 10 (dez) MPMEs que atuavam individualmente e em escopo local e que só se relacionavam com as demais mediante intervenção de sindicatos ou instituições de apoio ao setor, a partir de reuniões, encontros e viagens para participação em feiras.

A partir da oportunidade gerada pelas pesquisas realizadas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com o algodão que nasce naturalmente colorido, os empresários do setor de confecção, de tecelagem e de artefatos, apoiados por diversas instituições, se uniram com o propósito de se fortalecerem e enfrentarem a concorrência acirrada no mercado interno e externo, criando a rede Natural *Fashion*. Nesse momento, percebe-se a adoção da **Estratégia A** pelos empresários, que deixaram de atuar individualmente como MPMEs para vincularem-se a uma rede de cooperação.

Como exposto no referencial teórico, alguns pré-requisitos se fazem necessário para a adoção dessa estratégia, quais sejam: uma metodologia adequada para fomentar a cooperação, a disposição de cooperar e capital social e apresentarem características empresariais similares.

No que se refere a metodologia adequada para fomentar a cooperação, percebeu-se que nesta etapa existiam constantes reuniões e seminários com o intuito de estreitar laços entre os empresários e promover uma maior cooperação e consolidação da rede. Devido a inexperiência e da ausência de uma cultura de cooperação, anterior a formação em rede, os empresários contaram com o apoio de várias instituições para fomentar tais eventos, dentre elas a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial da Paraíba (SENAI-PB), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-PB) e o SINDVEST-PB.

Já no que tange às questões de normas reguladoras e estatutos, percebeu-se que no início o *Natural Fashion* não dispunha destes mecanismos formais. De acordo com Caldas (2008), a rede *Natural Fashion* foi estabelecida, inicialmente, conforme interesses mútuos de cooperação em função da confiança existente entre os fundadores e depois de algum tempo, houve a necessidade de regulamentação das relações entre os participantes da rede como forma de melhor estruturar as interações. Assim, o *Natural Fashion* formulou seu próprio estatuto, no qual aborda assuntos mais gerais relacionados à legislação, administração, direitos, deveres e obrigações. Tal instrumento provoca um maior controle sobre as relações existentes e uma maior garantia em relação à comportamentos oportunistas.

Em relação ao segundo pré-requisito – disposição de cooperar e capital social – foi observado que a formação em rede foi estabelecida a partir dos princípios e valores baseados no cooperativismo, objetivando, sobretudo, a solução de problemas econômicos e sociais de seus membros, proporcionando-lhes condições técnicas e financeiras para a execução de suas atividades. Vale salientar, que a cooperação existente neste período ainda era incipiente e fragilizada, uma vez que oscilava de acordo com as motivações existentes, sendo mais forte quando a rede alcançava resultados econômicos e financeiros efetivos.

No que tange a presença de características empresariais similares, pôde-se notar que todas as empresas participantes são de pequeno porte e se posicionam aglomeradamente em termos de localização geográfica na cidade de Campina Grande - PB. As empresas atuam no setor de confecção e em uma mesma fase da cadeia produtiva, qual seja: o de beneficiamento da indústria têxtil e comercialização realizando a produção individual completa de um dado produto. Tal configuração facilita a comunicação entre as empresas e estimula relacionamentos mais estreitos e pessoais, aumentando a existência e desenvolvimento de confiança e cooperação, permitindo condições iguais de agregação de valor às atividades.

Ressalta-se, que o *Natural Fashion* constitui uma rede que dispõe de uma marca própria e única, o qual tem como diferencial a fabricação de seus produtos com base fundamentalmente no algodão naturalmente colorido. Os produtos desta marca compõem uma linha de produção alternativa para cada empresa associada à mesma, que em conjunto com a produção individual e específica contribui para aumento dos lucros e solidificação no mercado.

Com a formação da rede de cooperação e o começo da produção das peças baseadas em algodão naturalmente colorido, a marca foi se consolidando e focando-se em aspectos voltados para o social e para o conceito do produto natural. Os produtos do *Natural Fashion* se revelaram ótimas opções de consumo entre produtos ecologicamente corretos, principalmente em uma sociedade contemporânea que cada vez mais se preocupa com aspectos relacionados à proteção do meio ambiente e com o bem estar social.

Nesta perspectiva, percebeu-se o grande potencial existente em produtos com conceitos de natural e artesanal, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, principalmente na Europa, onde há certa prioridade de consumo para produtos ecologicamente corretos. A partir desta percepção, as empresas componentes da rede de cooperação utilizaram dessa abertura do mercado internacional para alavancarem suas vendas, incorporando uma estratégia competitiva ainda mais ousada – **Estratégia B** – no intuito de transformar-se em um Consórcio de Exportação.

A formação do Consórcio de Exportação contou com o apoio da APEX - Agência de Promoção de Exportações, a qual é uma instituição federal que apóia os consórcios para exportação, além das outras instituições citadas anteriormente. Esse apoio foi de fundamental importância para a entrada no mercado internacional, pois tal instituição financiou 50% dos

custos de promoção dos produtos nos eventos (feiras no exterior, missões empresariais e de prospecção), liberados gradativamente.

De acordo com Boehe e Toni (2006), para que a transformação de rede de cooperação em consórcio de exportação ocorra de maneira adequada é necessário observar algumas considerações em relação à consolidação e a estabilidade, a competitividade, aos objetivos atingidos e a preparação para a exportação utilizando estratégias de internacionalização.

No que tange a consolidação e estabilidade da rede quanto à criação de capital social, tal aspecto ainda não está totalmente estabelecido nem fortificado. Há confiança advinda de laços de amizade solidificados, há presença de honestidade e transparência, mas não há ainda um engajamento, doação ou participação total em prol do coletivo. A adoção dessas práticas cooperativas exige uma mudança cultural difícil de ser adotada para os que costumam tomar decisões de forma individualizada. Outro fator a ser considerado é a interação interna: há relacionamentos e trocas de conhecimentos entre os participantes da rede, embora tais sinergias precisem ser efetivadas com maior frequência e com um foco que não seja o de decidir as ações estratégicas ou operacionais da rede, mas sim com intenções de criação e desenvolvimento de conceitos específicos que produzam maior valor para as pessoas, para as empresas e para a rede como um todo.

Quanto a competitividade e aos objetivos atingidos, pôde-se verificar que o *Natural Fashion* é solidificado em função de atributos que envolvem a marca: natural e artesanal. Entretanto, o algodão naturalmente colorido – matéria-prima principal dos produtos da referida marca, não é exclusividade deste, o que permite a entrada de novos concorrentes que se amparam e usufruem, além da mesma matéria-prima, de toda a trajetória trilhada pela *Natural Fashion*.

Em relação ao alinhamento dos objetivos coletivos com os individuais, pôde-se constatar que, de certa forma, estes estão alinhados, embora ainda se perceba uma certa falta de prioridade dos mesmos com o coletivo. Tal fato pode ser justificado pela produção individual de cada empresa, os quais são responsáveis por maior percentual de vendas e que mantém concomitantemente com a produção dos produtos do *Natural Fashion*. Dessa forma, percebe-se certa fragilidade nas práticas estratégicas adotadas, uma vez que não conseguem barrar novos entrantes. É necessário um maior planejamento e definição de metas e ações desafiadoras e inovadoras.

Por fim, no terceiro pré-requisito da Estratégia B – preparação para a exportação utilizando estratégias de internacionalização – verifica-se que o Consórcio em questão, ainda é inexperiente no que se refere ao mercado internacional, por desconhecer as devidas formas de atuação, assim como os procedimentos e individualidades dos diversos países. Entretanto, como forma de superar tal limitação, o Consórcio procura cada vez mais ser ágil e flexível, adotando postura pró-ativa, no intuito de se adequar as exigências do referido mercado, onde tem o apoio de instituições como a APEX, SEBRAE, FIEP, SENAI, SINDVEST, entre outras. Tais instituições disponibilizaram e ainda disponibilizam recursos e cursos preparatórios e capacitadores necessários para que o processo de internacionalização do Consórcio pudesse ser viabilizado. A partir desses e outros incentivos, o Consórcio *Natural Fashion* vem conseguindo uma significativa atuação internacional, exportando para diversos países, destacando a Austrália, Estados Unidos, Japão, Itália e Portugal, onde o Consórcio já realizou parcerias, inclusive implantando lojas com vendas exclusivas dos produtos *Natural Fashion*.

Diante da avaliação do consórcio em questão e da correlação com o modelo utilizado, qual seja o modelo de internacionalização de Boehe e Toni (2006), identificou-se as

estratégias adotadas pelas MPMEs do *Natural Fashion* para viabilizar a sua internacionalização, conforme está evidenciado na Figura 2:

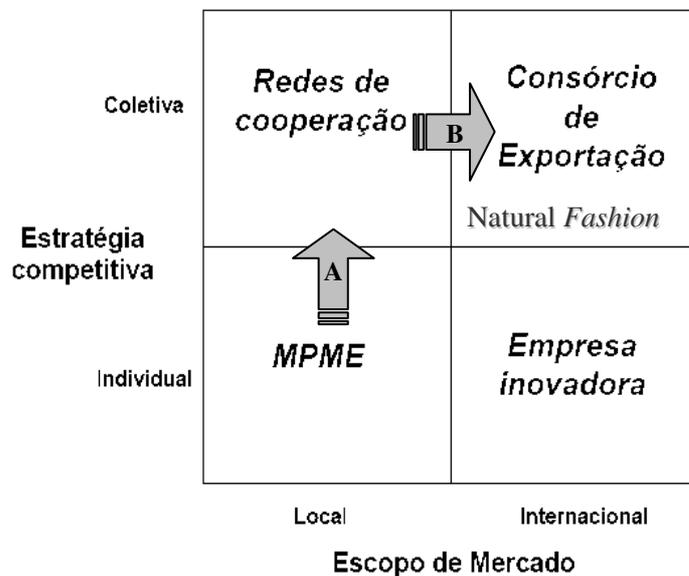


Figura 2: Aplicação do Modelo de Internacionalização  
Fonte: Evidências empíricas da pesquisa (2008)

Verificou-se que o *Natural Fashion* adotou as **Estratégias A e B** de internacionalização, onde em um primeiro momento as MPMEs vincularam-se a uma Rede de Cooperação (Estratégia A) e, posteriormente esta Rede de Cooperação se transformou em um Consórcio de Exportação (Estratégia B).

A inserção neste novo e amplo mercado vem permitindo de forma gradativa um aumento de faturamento das empresas participantes do consórcio. Entretanto, é válido salientar que o processo de consolidação em mercado externos, especialmente para MPMEs, é lento e seu retorno se dá à longo prazo. Pelo conhecimento de tal condição, os empresários continuam investindo e acreditando no potencial dos seus produtos, uma vez que a satisfação empresarial vem se sobrepondo às dificuldades de internacionalização enfrentadas, sendo o foco no conceito natural, social e artesanal um dos fatores decisivos para tal permanência e ampliação do mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados alcançados por este estudo, foi possível verificar a necessidade das MPMEs atuarem de modo conjunto e integrado como forma de fortalecerem-se no atual ambiente organizacional globalizado, através da incorporação de comportamentos baseados na complementaridade, compartilhamento, troca de conhecimento e ajuda mútua.

No caso das empresas que compõem o *Natural Fashion*, através da formação em rede de cooperação e posteriormente em consórcio de exportação, estas conseguiram se fortalecer no mercado local e ampliar suas vendas para mercados externos. Percebeu-se que através da integração e das relações estreitas e coesas entre as empresas, as possibilidades de entrada no mercado internacional foram facilitadas.

Mesmo dispondo de tantas facilidades e vantagens resultantes do agrupamento formado, estas empresas ainda enfrentam dificuldades no que se refere ao desconhecimento do mercado internacional, bem como da operacionalização de produção e logística, uma vez que não dispõem de recursos financeiros ou aberturas de crédito que viabilizem investimentos

mais significativos, o que resulta em gargalos no processo produtivo e ineficiência no atendimento à demanda.

Mesmo com dificuldades, o Consórcio de Exportação Natural *Fashion* vem conseguindo consolidar-se paulatinamente nos mercados internacionais, além de gerar uma maior vantagem competitiva no mercado local. Dessa forma, torna-se necessário que o mesmo intensifique os relacionamentos colaborativos e capacite melhor seus participantes, promovendo valores que incentivem o aprendizado contínuo. Tais variáveis, se trabalhadas de forma sustentável podem garantir uma maior vantagem competitiva, potencializando o conceito base do consórcio, qual seja: o foco no natural e em produtos sociais e ecologicamente corretos.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. S. M. Sucesso e fracasso na formação, desenvolvimento e consolidação em consórcios de exportação no setor de confecções: um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, Edição especial, v. 8, 2004, p. 203-227.

BOEHE, D. M.; TONI, D. Modelo para Internacionalização de Empresas Baseadas em Redes. In: XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006, Gramado, 2006.

CALDAS, P. T. A Dinâmica de Conversão Interorganizacional do Conhecimento em Espaços Físicos, Virtuais e Mentais em uma Rede de Cooperação no Setor de Confecções. 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B. *et al.* Arranjo produtivo de micro e pequenas empresas de confecções em Campina Grande. Relatório de Atividades de Expansão da Redesist, UFPE/UFRJ, 2004.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, spring 1988, p. 1-31.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 1977, p. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, 2003, p. 83-101.

SANTOS, J. A.; COSTA, I. PBTech: ultrapassando fronteiras com soluções criativas. Análise FIA de Comércio Exterior. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2006.