

ATITUDES GERENCIAIS NA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DOS CONSÓRCIOS DA ASSINTECAL

Autoria: Marcelo André Machado, Márcia Maria Winter Marques

Resumo

O governo brasileiro tem adotado uma série de medidas para incrementar a participação de pequenas e médias empresas no comércio internacional. Uma destas medidas é o apoio à constituição de consórcios de exportação através da Agência de Promoção das Exportações – APEX. Tentativas anteriores de formação de consórcios de exportação não tiveram o êxito esperado e as atitudes dos executivos das empresas que formaram aqueles consórcios são apontados pelos organizadores como importantes elementos do fracasso daquelas tentativas. O presente trabalho objetivou verificar como as atitudes gerenciais têm influência no desenvolvimento dos consórcios de exportação. Neste estudo procedeu-se à pesquisa de campo para verificar até que ponto as atitudes gerenciais pró-exportação e pró-colaboração facilitam a implementação de estratégias colaborativas entre empresas na exportação. Participaram da pesquisa 20 executivos dos quatro consórcios de exportação da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos–ASSINTECAL. O principal resultado obtido foi que as atitudes gerenciais têm grande influência na formação de consórcios e, nas empresas estudadas, estas atitudes estão alinhadas com a utilização deste tipo de estratégia colaborativa na exportação.

1. Introdução

Claramente, uma das grandes tendências no meio empresarial é a procura cada vez maior das empresas por mercados externos na expansão da sua produção, e a preocupação dos países com o fortalecimento da atividade de exportação. O governo brasileiro tem adotado uma série de medidas de estímulo às exportações nos últimos anos. A inserção de pequenas e médias empresas – PME's, no mercado mundial e a diversificação dos produtos exportados é um dos objetivos a ser alcançado, tendo em conta que, atualmente, a participação desse segmento é muito pequena, se comparada a de outros países.

O atual desenvolvimento empresarial brasileiro e a globalização dos mercados apontam para a necessidade de cooperação mútua entre PME's. Nas ações colaborativas para a exportação, em que se incluem os consórcios, as empresas somam esforços, diluem os custos, e compartilham os riscos.

Estudos efetuados em diversos países mostram a formação de consórcios de exportação como um conceito promissor na inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional. Com efeito, a Itália apresenta uma expressiva participação das PME no comércio exterior, onde 75% das exportações daquele país são efetuadas pelas pequenas e médias empresas, algo como US\$ 250 bilhões, e 20% desse total é exportado por consórcios (COMÉRCIO EXTERIOR, agosto/2001).

Para o Brasil, país em que as exportações têm um papel importante a desempenhar na economia, a entrada de novas empresas nessa atividade é um imperativo para o crescimento das vendas externas. No entanto, a formação de consórcios de exportação, em nosso país, não tem apresentado resultados expressivos (ROCHA,1987). Nos países latinos, como aponta Minervini (2001-a), na maioria das vezes, a visão de curto prazo e o individualismo estão enraizados em muitos dos empresários. Isso dificulta a difusão da cultura exportadora e da cultura de consórcios que exigem respectivamente visão de longo prazo e espírito associativo.

No entanto, a formação e o desenvolvimento de consórcios de exportação no Brasil tem produzido mais fracassos que sucessos. Na análise de estudos realizados, o fator

comportamental dos executivos é apontado como importante elemento no fracasso de tentativas de formação de consórcios (ROCHA,1987).

O presente trabalho propôs o estudo de atitudes gerenciais que facilitam a adoção de medidas colaborativas entre as PME na formação de consórcios de exportação, alternativa capaz de viabilizar a inserção dessas empresas no comércio internacional. As atitudes gerenciais no desenvolvimento de consórcios de exportação entre pequenas e médias empresas foram tomadas, neste estudo, sob os aspectos da cultura exportadora e da cultura de formação de alianças.

A identificação das atitudes gerenciais pró-exportação e pró-colaboração dentro de consórcios abre, claramente, uma oportunidade para a ação do governo e de órgãos de classe, no sentido de melhor orientar as ações de sensibilização dos executivos das empresas, para participação de iniciativas de criação de consórcios de exportação. Assim, esta pesquisa foi realizada junto aos dirigentes de empresas participantes dos consórcios formados pela Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL, localizada em Novo Hamburgo, durante o ano de 2002.

2. Cultura Organizacional

Segundo Schein (1982), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Seu propósito é tornar uma empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais, coordenando e integrando operações internas.

Ainda, cultura organizacional é a marca da identidade da empresa. Constitui o conjunto de padrões de comportamento, ações e práticas que caracterizam o modo de agir de uma empresa. Todas as empresas, assim como todos os países, possuem uma cultura. Seu desenvolvimento é lento mediante experiências entre as pessoas que trabalham na organização. Na medida em que contém os marcos referenciais para o comportamento das pessoas, assume um caráter normativo (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

A análise da cultura organizacional envolve cinco elementos básicos: (a) as crenças, valores e normas grupais; (b) o senso de missão e de identificação com a empresa; (c) as práticas, processos e tecnologias adotadas; (d) os mitos, ritos, os tabus e as histórias; (e) os heróis e anti-heróis (PEREIRA E FONSECA,1997).

2.1 Impacto da Cultura sobre as Estratégias

A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa segundo Wrigt, Kroll e Parnell (2000). A cultura da empresa deve estar adequada a sua estratégia e apoiá-la. Além disso, a cultura deve conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais. Uma forte cultura organizacional não é o bastante, ela deve estar combinada com um estratégia empresarial adequada ao seu ramo de atividade. É preciso que uma cultura forte e estrategicamente adequada esteja combinada com uma grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso (PEREIRA e FONSECA,1997).

3 Competências Gerenciais na Exportação

Hersey e Blanchard (1986), destacam três áreas de habilidades necessárias ao processo de administração: técnica, humana e conceitual.

- a) Habilidade técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas: é adquirida através da experiência, da educação e do treinamento.
- b) Habilidade humana é a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.
- c) Habilidade conceitual é a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse complexo, permitindo agir de acordo com os objetivos globais da organização, e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.

Segundo Rodrigues (1999), a complexidade de se lidar num mercado globalizado com culturas diversas, pressiona os gerentes a desenvolverem novas competências para administrar nesse novo cenário.

Rhinesmith (1993) propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competência. Mentalidade são modos específicos de abordar o mundo e se relaciona com as características pessoais, o que representa segundo o autor, o lado ser da gestão, enquanto as competências se referem ao lado fazer, devendo ser entendidas como a capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Dessa forma, o autor apresenta as seguintes competências gerenciais:

- a) gerir a competitividade – essa competência aponta para a expectativa de atuação dos gerentes para além das fronteiras organizacionais, antecipando-se a fatos e tendências e revelando orientação para o equilíbrio dos resultados a curto e longo prazos;
- b) gerir a complexidade – significa aprender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à atualidade;
- c) gerir a adaptabilidade – flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança são competências necessárias nesse cenário, implica em equilíbrio emocional, tolerância ao *stress*, energia e maturidade;
- d) gerir equipes – o gerente precisa de alto nível de sensibilidade para gerir a diversidade nas equipes, agindo como facilitador e incentivador dos esforços da equipe, o que exige formação humanística além das técnicas gerenciais e habilidades específicas;
- e) gerir incerteza – requer capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle;
- f) gerir aprendizado – o gerente deve tornar-se um educador, com preocupação constante em aprender sobre si mesmo e treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem na organização.

3.1 Atitudes Gerenciais na Exportação

A decisão de exportar e avançar em direção a estágios mais avançados de internacionalização é, indiscutivelmente, uma decisão de cunho gerencial (Bradley, 1995). Por esta razão, as atitudes e percepções dos executivos em relação à atividade de exportação constituem parte fundamental do presente estudo.

De acordo com estudo realizado por Lages (2000), que procurou identificar variáveis determinantes na performance de exportação das empresas, as atitudes e percepções gerenciais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação, bem como a lucratividade destas operações.

Da mesma forma, Andersson (2000) identificou em seu estudo que é a perspectiva do empresário que definirá qual é a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá.

Para Czinkota (1996), é a dimensão gerencial de uma organização que melhor define a possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Assim, aspectos como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco estão ligados com o as estratégias de internacionalização da empresa e a performance resultante da estratégia adotada por esta empresa.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), a partir da análise sistemática de 46 estudos sobre o comportamento dos executivos de exportações das empresas, propuseram uma estrutura de características gerenciais e sua relação com a propensão, agressividade, performance e desenvolvimento das exportações, conforme figura 1 abaixo.

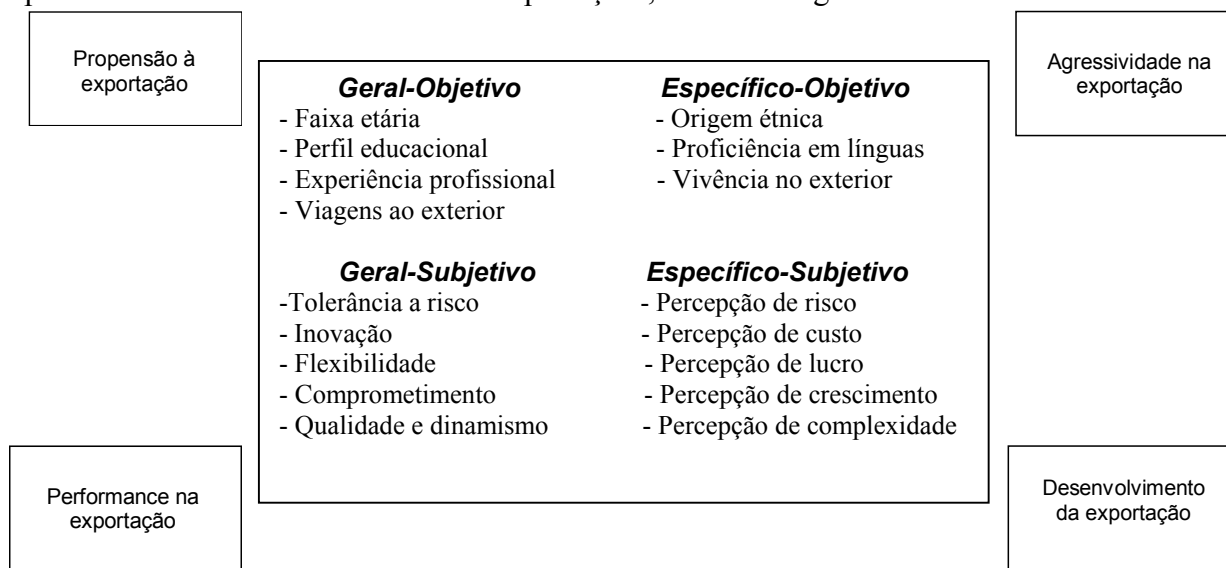


Fig. 1 - Estrutura das influências gerenciais nas exportações.

Fonte: Leonidou, Katsikeas e Piercy, 1998, p.79.

Tradução dos autores do artigo.

Na revisão de literatura proposta no trabalho destes autores, ficou evidenciado que um grupo de características objetivas dos executivos como idade, perfil educacional, origem, domínio de idiomas, experiência profissional e viagens ao exterior, entre outras, têm efeitos nas exportações de uma empresa. Um outro grupo de características, de natureza mais subjetiva e associadas a percepções, atitudes e comportamentos dos decisores das empresas, também afetam a atividade exportadora da empresa. Embora pouco testada, a figura das características gerenciais oferece um esquema lógico e completo das dimensões gerenciais e seu reflexo nas exportações de uma organização (Leonidou, Katsikeas e Piercy, 1998).

Resumidamente, segundo tradução dos autores deste artigo, apresentam-se abaixo as características gerenciais relevantes descobertas por Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), obtidas após revisão de literatura daqueles autores:

1. idade - executivos mais jovens tendem a ser mais internacionalmente orientados do que executivos mais velhos;
2. base educacional - altos níveis educacionais na gerência é um fator de sucesso nas operações internacionais;
3. experiência profissional - a experiência profissional do executivo também é revelado como um fator positivo no sucesso das atividades de exportação da empresa;
4. proficiência em idiomas estrangeiros - a habilidade lingüística dos executivos de exportação está relacionada com a propensão a iniciar atividades internacionais na empresa;
5. viagens internacionais - a quantidade e a duração das viagens ao exterior dos executivos de uma empresa estão ligadas à rapidez na internacionalização desta empresa;

6. comprometimento - o interesse do executivo nas atividades internacionais, em termos da alocação de recursos de marketing, financeiros, humanos e produtivos podem definir o sucesso da empresa no mercado externo.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) afirmam, de forma conclusiva, que a gerência de uma empresa é responsável pelo modo, direção e velocidade com a qual esta empresa avança no desenvolvimento de suas exportações.

Gray (1997) revela que os executivos que têm atitudes positivas em relação a negócios internacionais são possivelmente aqueles executivos com maior experiência em atividades internacionais. São, também, aqueles executivos com níveis de educação formal mais elevados e aqueles que procuram obter treinamento em negócios internacionais.

Para Singer e Czinkota (1994), a busca permanente pela informação, em várias dimensões, é um fator determinante que revela o comprometimento e a persistência dos executivos de uma empresa para com a atividade de exportação. Com efeito, essa preocupação latente na busca de informações pode ser traduzida pela participação da empresa em entidades de classe, assinatura de periódicos relacionados com o comércio internacional, a visita regular a feiras internacionais do setor onde se encontra a empresa e a participação em cursos e eventos ligados à atividade exportadora.

Em outro estudo de Leonidou (1998), que procurou identificar os fatores que estimulariam empresas a ingressar na exportação, ficou evidenciado que a atitude dos gerentes é fundamental para estabelecer e manter um tipo de estímulo à exportação. Este estímulo provém do espírito disseminado pelos executivos da empresa, entre seus empregados, de que realizar negócios no exterior é vital para assegurar a lucratividade das vendas e a viabilidade de longo-prazo da empresa.

Rocha e Christensen (1994), em uma revisão de 27 estudos sobre exportadores brasileiros, descobriram que características pessoais dos altos executivos de empresas exportadoras definem empresas brasileiras agressivas e passivas em relação à atividade de exportação. Naquele estudo, fatores como experiência em atividades internacionais e tempo despendido no exterior dos executivos têm relação com o sucesso de uma empresa nas suas exportações.

Segundo Bartlett (2001), a principal habilidade que diretores e gerentes devem ter é a mentalidade aberta. Em um ambiente globalizado é preciso que as empresas sejam capazes de se adaptar a novas maneiras de fazer as coisas. Não pode prevalecer o pensamento estreito e provinciano que aceita facilmente o senso comum e a prática corrente. O segundo aspecto a ser considerado é a necessidade de flexibilidade para reconhecer as diferenças, captar as informações que chegam do exterior, ou seja, é preciso estar aberto às exigências do mundo. Isso faz parte do processo de aprendizagem e permite que as organizações se transformem em laboratórios de aprendizagem. Em terceiro lugar, é preciso pessoas com capacidade de lidar com a complexidade do mercado internacional. Os gerentes devem compreender as diferenças de demanda dos consumidores, exigências dos governos de cada país e saber diferenciar cada mercado. E por último, a constância é apontada como habilidade necessária para estabelecer uma posição competitiva sustentável ao longo do tempo.

Encontra-se aqui um ponto crucial no desenvolvimento do presente trabalho em que, independentemente das vantagens que o consórcio de exportação apresentar e das facilidades e do apoio que o governo venha a oferecer, é a perspectiva do empresário que definirá a estratégia a ser utilizada para que a empresa ingresse no mercado mundial.

4 Estratégias Colaborativas

Diante da necessidade de adaptação a um ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem (RODRIGUES, 1999).

Bresser (1988) postulou que as organizações, de forma a reduzirem as incertezas resultantes da interdependência inter-organizacional, deveriam adotar estratégias colaborativas. Segundo Linch (1994), a competição tem sido vista tradicionalmente como antítese da cooperação. Muito recentemente estrategistas e estudiosos adotaram uma perspectiva renovada e reconheceram que a cooperação pode ser uma arma poderosa no jogo competitivo mundial.

As alianças estratégicas, conforme Druker (1996), estão se tornando cada vez mais o caminho para PME's ingressarem no mercado internacional, enquanto para as grandes elas são o caminho para a multitecnologia. As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios (MORCH e SPEKMAN, 1984). As alianças estratégicas podem ser realizadas por motivos políticos, econômicos ou tecnológicos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Alianças estratégicas são instrumentos destacados na realização de estratégias globais. São acordos a longo prazo entre empresas, que vão além das transações normais de mercado, mas ficam aquém das fusões. Aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de um empreendimento cooperativo. Todas as variantes das alianças são construídas sobre a base operacional das alianças estratégicas. Os fundamentos para a operação de qualquer consórcio são os mesmos, independentemente da forma ou da natureza dos contratos legais. O tipo de contrato é determinado pela natureza do empreendimento assumido (PORTER, 1993).

Para que uma relação seja considerada uma aliança é preciso uma ligação operacional forte entre os parceiros. Deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado. A aliança estratégica é fundamentalmente uma relação estratégica com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas (LINCH, 1994).

A aliança estratégica deve possuir simultaneamente três características necessárias e suficientes segundo Yoshino e Rangan (1996). A primeira característica consiste na união de duas ou mais empresas para cumprirem um conjunto de metas, permanecendo independentes depois da formação da aliança. Para atender a segunda característica, as empresas devem compartilhar dos benefícios da aliança e controlar o desempenho das tarefas específicas. Por último, as empresas devem contribuir continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais como por exemplo, tecnologia e produtos.

Kotabe e Helsen (2000) constataam que sempre existem razões estratégicas relacionadas com a decisão de estabelecer uma aliança e classificam-nas em quatro tipos:

- a) defesa, em que empresas estabelecem alianças para defender sua posição de liderança no mercado;
- b) conquista, com o objetivo de conquistar novos mercados de forma mais eficiente;
- c) permanência, tratando-se de uma estratégia de sobrevivência no mercado;
- d) reestruturação, como forma da empresa reestruturar um negócio que não seja central ou em que a empresa não tenha liderança.

As alianças estratégicas têm duas principais vantagens. Em primeiro lugar, em virtude de a empresa permanecer separada e independente, há pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação. Em segundo lugar, cada empresa pode se beneficiar com a aliança estratégica sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócios (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Na implantação de alianças estratégicas são necessários ajustes em três dimensões – estratégia, química e operações (Linch, 1994). O autor afirma que grandes executivos de sucesso, consideram a “química” o fator mais importante em uma aliança cooperativa. Apesar de raramente ser colocada em sua posição devida como um componente essencial da arquitetura e dos processos do desenvolvimento de alianças, ela é a base do lado humano no

empreendimento da aliança. A química define e descreve a qualidade da relação entre as pessoas.

A partir do estudo de Linch (1994), relatam-se, de modo sucinto, os fatores fundamentais relacionados às atitudes gerenciais para o estabelecimento de relações ideais no desenvolvimento de alianças estratégicas:

- a) confiança – é preciso que haja confiança no outro parceiro, certeza de que fará as coisas certas – estrategicamente e operacionalmente – e que corresponderá aos termos não escritos no acordo, ou seja, a confiança baseada na previsibilidade ;
- b) prática dos valores – a ação deve estar impregnada pelos valores estabelecidos, com integridade, em que é cumprido o que foi acordado e mesmo sob pressão exista a previsibilidade;
- c) comprometimento – os parceiros devem estar comprometidos com uma relação ganhar/ganhar;
- d) trabalho em equipe – o trabalho em equipe favorecerá o estabelecimento da confiança entre as partes.

Conforme Linch (1994), a química é composta de três elementos individuais e distintos que precisam estar presentes para que ela funcione: o comprometimento, o trabalho de equipe e ação-valor. Os três precisam funcionar em harmonia para o estabelecimento da confiança.

Segundo Pipkin (2000), os tomadores de decisão, em especial aqueles relacionados com os mercados externos, devem inverter o modelo mental competitivo para o cooperativo. Essa lógica da cooperação sobre a competição auxiliará a ampliação das possibilidades de acesso a mercados externos através de relações de parceria com empresas locais na formação de consórcios de exportação. Os gerentes responsáveis por negócios mundiais precisam questionar a adequação de sua maneira de conduzir os negócios diante da nova linguagem de cooperação (PEKAR e HARBISON, 1999).

4.1 Consórcios de Exportação

Consórcios de Exportação são grupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. Unidas com o fim de reduzirem os custos de produção, aumentarem o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e serviços incorporados (ROCHA, 1987). O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promoção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional (CASAROTTO e PIRES, 1999).

Para Minervini (2001-a) o consórcio de exportação é uma estrutura de serviços a baixo custo que constitui uma forma de crescimento para pequenas e médias empresas. O consórcio deve representar os interesses e as expectativas das PME's favorecendo o desenvolvimento das mesmas. Segundo Kuzaqui (1999), o consórcio de exportação pode ser definido como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade, incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

4.2 Consórcios de Exportação Formados pela Assintecal

A Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL é uma entidade formada por empresas industriais e comerciais de componentes, insumos e serviços para a cadeia produtiva de couro e calçados. Seu objetivo principal é a prestação de serviços aos associados, com o intuito de proporcionar o

desenvolvimento tecnológico e o fortalecimento competitivo do setor. O setor de componentes do Rio Grande do Sul, com a coordenação da ASSINTECAL, mantém quatro consórcios de exportação. São quatro grupos de empresas que trabalham integradas traçando estratégias comuns para estimular as exportações, com apoio da Agência de Promoção de Exportações-APEX. A entrada dos fabricantes de componentes no exterior proporciona vantagens para toda a cadeia produtiva. O acesso às tecnologias mais avançadas e o acompanhamento mais próximo das tendências internacionais, cria facilidades para os calçadistas atenderem aos requisitos do mercado mundial. Os consórcios desenvolvidos pela ASSINTECAL e que participaram desta pesquisa são:

- *Complex by Brasil* - reúne empresas fabricantes de componentes e uma diversidade de produtos que engloba todas as fases de construção do calçado.
- *Moldes by Brasil* - reúne nove empresas fabricantes de moldes e matrizes para calçados, localizadas no Vale dos Sinos-RS.
- *Safety by Brasil* - as empresas do consórcio *Safety by Brasil* fabricam e comercializam uma grande variedade de produtos para o setor de calçados de segurança. São realizados investimentos contínuos em pesquisa de produtos para calçados de segurança.
- *Shoe Solution by Brasil* - é um consórcio formado por empresas brasileiras que oferecem soluções para a produção de calçados, máquinas e componentes, fabricados nos mais importantes pólos coureiro-calçadista do mundo. O consórcio reúne empresas do estado de São Paulo e região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul.

5. Método de Pesquisa

Quanto aos seus objetivos gerais, conforme Gil (1999), a pesquisa realizada teve um cunho descritivo, ou seja, buscou descrever o alinhamento das atitudes pró-exportação e pró-colaboração com a utilização do consórcio de exportação por um grupo de empresas. A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas. Uma primeira etapa foi de caráter exploratório, onde, através de entrevistas em profundidade com 02 executivos dos consórcios, buscou-se identificar se as variáveis extraídas da revisão de literatura ofereciam suporte necessário para a realização da pesquisa de campo por questionário.

5.1 Aplicação da Entrevista

A entrevista em profundidade e semi-estruturada foi realizada com dois executivos que, posteriormente, também participaram da pesquisa quantitativa (Gil, 1999). Na análise de conteúdo (ROESCH, 1999) das entrevistas com executivos participantes de consórcios de exportação, os entrevistados são identificados como “executivo 1” e “executivo 2” para garantir a confidencialidade das entrevistas. Ao serem questionados sobre as atitudes gerenciais, os executivos destacaram as seguintes atitudes como importantes para a formação de consórcios de exportação:

- a) mudança da mentalidade dos administradores – ficou evidenciado que existe uma total concordância com a necessidade de mudança no sentido de proporcionar maior espaço à cooperação no lugar do individualismo. Tanto o executivo 1 quanto o executivo 2 mencionaram essa atitude antes de qualquer outra. Como é possível observar nas suas declarações. “Em primeiro lugar temos que mudar a cabeça das pessoas (...)saber que ninguém chega a lugar nenhum sozinho, acabar com essa coisa de cada um por si e os outros que se danem...”(executivo 1). “...Tem que haver a consciência de que a união é que faz a força ...” (executivo 2). Ainda segundo os entrevistados, o concorrente não deve ser visto como um inimigo, essa idéia está incorreta e deve ser trabalhada;
- b) capacidade de negociação e flexibilidade – os componentes do consórcio de exportação, segundo os entrevistados, estão constantemente discutindo sobre assuntos ligados ao alcance dos objetivos do consórcio, logo a capacidade de negociação e a flexibilidade entre eles é fundamental para chegarem ao consenso;

- c) disposição de aprender com os outros – essa atitude é considerada importante, conforme o executivo 2 “... nenhuma crítica é destrutiva e essa troca entre os empresários é fundamental ...”. Para ele é importante que os executivos aprendam com as experiências positivas dos outros e ao mesmo tempo evitem a repetição de erros cometidos anteriormente;
- d) persistência – apontada de forma unânime, a persistência em relação ao consórcio de exportação aparece em função da necessidade de planejamento a longo prazo e do alcance dos resultados, muitas vezes, também ocorrerem apenas a longo prazo.

Quanto à questão que procurou investigar como as atitudes gerenciais podem facilitar o desenvolvimento dos consórcios de exportação verificou-se que: conforme os entrevistados é a atitude dos gerentes que faz com que as empresas participem de consórcios de exportação, ou não. A atitude também facilita o seu desenvolvimento e manutenção. “... O projeto foi apresentado para muitas empresas e nem todas optaram por participar dos consórcios...”, destacou o executivo 1.

Em relação à colaboração dos executivos com o sucesso do consórcio de exportação, ao se questionar a forma com que os entrevistados colaboram com os demais, foram obtidas as seguintes respostas. O executivo 2 respondeu que tem adotado a prática de divulgar os produtos dos seus parceiros nas feiras internacionais nas quais participa com regularidade. Além do trabalho de divulgação, ele também trás oportunidades de negócios para eles. Segundo ele, hoje, quando está indo para uma feira no exterior, os demais executivos do consórcio já lhe disponibilizam, além dos *folders*, listas de preços de seus produtos, porque sabem que podem contar com ele nesse trabalho.

Outra forma pela qual os empresários contribuem com o sucesso de todos é a troca de informações. Prestam informações sobre fornecedores, distribuidores e oportunidades de negócios, bem como tendências do mercado. Também pode ser observada uma preocupação dos entrevistados no sentido de levantar as carências existentes na estrutura gerencial e de produção das empresas e a busca conjunta de apoio junto a empresas de consultoria e implantação de programas como o ISO9000 . “... Em grupo, com a troca de informações, percebeu-se carências e dificuldades comuns que passaram a ser tratadas em conjunto ...”(executivo 1).

A confiança entre os parceiros é considerada fundamental pelos entrevistados para o desenvolvimento do consórcio de exportação. “... A confiança é fundamental e o comprometimento com a causa é imprescindível...” (executivo 2) “ A confiança é essencial para qualquer negócio dar certo (...) sem a confiança o consórcio não anda ...”.

Conforme os entrevistados, para o estabelecimento da confiança entre os executivos participantes do consórcio, é preciso comprometimento com o consórcio ao mesmo tempo em que os critérios e valores estabelecidos devem ser seguidos pelas empresas. “... os que não adotam, não seguem o estabelecido pelo grupo se isolam, ou são pressionados a sair ...” (executivo 1) “... é preciso uma postura cooperativa de ajuda mútua ...” (executivo 2). Os empresários procuram equalizar o desenvolvimento das empresas do consórcio de exportação promovendo e estimulando a ajuda mútua entre os componentes.

5.2 Questionário

O instrumento de pesquisa utilizado na etapa quantitativa foi composto por questões fechadas e dividido em dois blocos. No primeiro bloco o respondente encontrou questões relativas à identificação das empresas e dos respondentes. O segundo bloco foi constituído por 32 afirmações que procuraram medir a percepção de alianças estratégicas, as atitudes gerenciais que facilitam a formação de consórcios de exportação, as atitudes em relação à exportação e identificar os aspectos motivadores dessa forma de estratégia colaborativa nos executivos da amostra (GIL,1999). Neste bloco foi utilizada escala intervalar denominada escala Likert, em que são atribuídos pontos às diferentes categorias de resposta, criando assim

uma escala artificial de pontos que variam de 1 a 5, em que 1 discorda muito e 5 concorda muito (ROESCH, 1996).

Para proceder à validação do questionário, o mesmo foi submetido à apreciação de dois notórios pesquisadores: um de marketing internacional e um segundo na área de gestão de recursos humanos, que avaliou a parte relacionada às atitudes gerenciais. Antes da aplicação, o questionário foi submetido a um pré-teste com um dos gerentes dos grupos de consórcios de exportação formados pela ASSINTECAL, o qual considerou o instrumento de pesquisa adequado para sua aplicação.

Para verificar a consistência interna das respostas do bloco de questões que utilizou escala intervalar, foi calculado o *Alpha de Cronbach* sendo que em todos os blocos este índice foi superior a 0,80. Este índice foi considerado aceitável para a pesquisa (Malhotra, 1996)

A população da pesquisa foi composta por empresas participantes dos quatro consórcios de exportação formados pela ASSINTECAL, localizadas em Novo Hamburgo e Região. Segundo informações prestadas pela referida associação, entidade que coordena os grupos de consórcios, são quatro grupos formados, totalizando 42 empresas.

A amostra foi não probabilística selecionada por tipicidade e acessibilidade composta apenas por empresas participantes de consórcios de exportação formados pela ASSINTECAL (Gil, 1999). A análise de dados foi embasada apenas nas empresas que responderam ao questionário na etapa quantitativa, ou seja 20 empresas, representando 47,6% de índice de respondentes em relação à amostra, e nas empresas que foram entrevistadas na etapa qualitativa.

Ainda, na pesquisa realizada, os sujeitos foram representados pelos executivos que estavam diretamente envolvidos com o consórcio de exportação e tomaram a decisão de participar do mesmo. Na maioria das vezes tratou-se do proprietário da empresa, dos seus administradores ou de gerentes especialmente designados pela empresa para coordenar a participação da organização no consórcio de exportação.

6 Caracterização dos Executivos da Pesquisa

Pode-se observar que a amostra foi constituída, em sua maior parte, por executivos com idade entre 30 e 39 anos. Nesta variável existe uma aproximação com resultados do trabalho de Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), segundo o qual executivos mais jovens têm maior tendência de serem orientados para o comércio internacional. Ainda segundo este estudo, o nível de educação formal adquirido pelos gerentes tem sido apontado como um fator que afeta as exportações. No resultado da pesquisa, apesar de mais de 50% dos respondentes apresentarem formação em nível superior ou de especialização, 44,5 % apresentam formação em nível médio, assim o resultado da pesquisa tem relativa significância em relação ao estudo citado. Quanto ao nível de experiência em comércio exterior, esta variável apresentou um resultado bem definido, ou seja, 77,8% dos executivos da pesquisa, possuem experiência em comércio exterior de até 10 anos. Observa-se que o resultado dessa variável não confirma o que é apresentado no estudo de Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), segundo o qual a experiência profissional do gerente, em comércio exterior, é relevante para o sucesso das atividades de exportação. O que era de se esperar considerando-se que o consórcio de exportação é instrumento para o início das atividades da empresa no comércio internacional. Assim, conclui-se que um contato mais efetivo desses executivos com o comércio exterior será proporcionado pelo consórcio.

Em relação ao domínio de idioma estrangeiro, 89% dos executivos responderam de forma afirmativa à questão. Cabe ressaltar que não foi abordado o grau de conhecimento do idioma estrangeiro.

6.1 Caracterização das Empresas da Amostra

Das 20 empresas pesquisadas, verificou-se que a sua maioria era composta por micros, pequenas e médias empresas, ou seja 90% segundo critério do SEBRAE. Quanto ao tempo de

atuação das empresas no mercado, observou-se que os consórcios são formados por empresas com pouco tempo de atuação no mercado, ou seja, até 20 anos. Pôde-se observar que, de uma forma geral, as empresas da amostra podem ser consideradas relativamente novas.

Das empresas entrevistadas, 84% são empresas familiares conforme respostas dos seus executivos.

6.2 Atitudes Gerenciais pró-colaboração

Na análise das atitudes gerenciais nas alianças estratégicas procurou-se avaliar a percepção dos executivos da amostra em relação à formação de alianças estratégicas entre as empresas.

Variáveis	Média
A aliança estratégica com os parceiros do consórcio exigiu mudanças na cultura organizacional da minha empresa (PEREIRA e FONSECA, 1997)	2,8889
O mais importante para o sucesso de uma aliança é a atitude dos gerentes ligados a ela (YOSHINO e RANGAN, 1996)	4,0000
A transferência de tecnologia entre empresas de uma aliança representa uma ameaça às mesmas (LINCH, 1994).	2,2941
As alianças estratégicas facilitam o acesso a novos mercados (DRUCKER, 1996).	4,8889
Através das alianças estratégicas é possível diminuir os riscos para a empresa (SPEKMAN e MORCH, 1984)	4,1667

Tabela 1 - Estatística descritiva da percepção gerencial pró-colaboração

As alianças estratégicas, segundo Drucker (1996), estão se tornando cada vez mais o caminho para pequenas e médias empresas ingressarem no mercado internacional. Analisando-se as variáveis da tabela 1 acima, fica evidenciada a concordância dos executivos da amostra com a afirmação do autor. Merece destaque o alto grau de concordância com a variável que aponta as alianças estratégicas como instrumentos que facilitam o acesso a novos mercados.

Quanto à variável que trata da necessidade de mudança na cultura organizacional da empresa, em consonância com as alterações de suas estratégias como apresentado por Pereira e Fonseca (1997), percebe-se que conforme os executivos das empresas da amostra, não houve necessidades de mudanças na sua cultura organizacional com a adesão ao consórcio de exportação.

Com relação à variável que aponta a transferência de tecnologia entre as empresas como uma ameaça à formação de alianças estratégicas, verifica-se um baixo grau de concordância. Cabe ressaltar que os consórcios pesquisados são consórcios de promoção e não de vendas, não exigindo mudanças mais profundas na estrutura das empresas envolvidas, contribuindo dessa forma com a média baixa dessa variável.

A análise das médias apresentadas pelas variáveis da tabela 1, considerando-se sua inferência positiva ou negativa em relação às alianças estratégicas, demonstra uma atitude e percepção gerencial positiva por parte dos executivos da amostra em relação à formação de alianças entre empresas, fator importante para o sucesso das mesmas (YOSHINO e RANGAN, 1996).

6.3 Atitudes Gerenciais Pró-Consórcios

Nesta etapa procurou-se avaliar a influência das atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação entre os executivos da amostra pesquisada.

Variáveis	Média
O individualismo é a maior barreira para a criação de consórcios de exportação (MINERVINI, 2001- a).	4,5000
Criar espaço para a colaboração no lugar da competição facilita o estabelecimento de consórcios de exportação (PIPKIN, 2000).	4,7647
Colaboro com o sucesso dos parceiros do consórcio (PIPKIN, 2000).	4,5000
A confiança entre os parceiros é fundamental para o desenvolvimento do consórcio (LINCH,1994).	4,6111
Minha empresa segue e respeita os valores estabelecidos no consórcio de exportação (LINCH, 1994).	4,5000
Estou comprometido com o consórcio no sentido de buscar ganhos para todos os parceiros (LINCH,1994).	4,5294
Adoto e estimulo o trabalho em equipe entre os parceiros do consórcio (LINCH, 1994).	4,4706
Tenho vontade e facilidade para aprender com os outros (YOSHINO e RANGAN, 1996).	4,4706
Adoto um estilo de gerência flexível, aberto às exigências e mudanças do mundo (RHINESMITH, 1993; YOSHINO e RANGAN, 1996).	4,5000
O consórcio abre novas oportunidades e propicia o acesso ao mercado externo (ROCHA, 1987).	4,7222
O consórcio aumenta o conhecimento de marketing internacional e o aprendizado com os parceiros (ROCHA, 1987).	4,7222
O consórcio possibilita a divisão de responsabilidades e de custos (ROCHA, 1987).	4,3839
O consórcio representa uma saída momentânea da crise (YOSHINO e RANGAN, 1996).	2,5556
Com a participação no consórcio a empresa perde quanto à segurança de informações confidenciais (RODRIGUES, 1999).	2,1765
Estabelecer um consórcio com concorrentes cria dificuldades para a manutenção do mesmo (ROCHA,1987).	2,8235
As diferenças no tamanho das empresas dificultam a formação do consórcio de exportação (ROCHA, 1987).	2,7778
O planejamento a longo prazo é fator que desmotiva a formação de consórcios de exportação (YOSHINO e RANGAN, 1996).	2,0000
A obtenção de resultados a longo prazo desestimula a formação de consórcios (LINCH, 1994).	2,2353

Tabela 2 - Estatística descritiva das atitudes gerenciais pró-consórcios de exportação.

Segundo Minervini (2001-b), a cultura de consórcios acontece quando os executivos, pensando no futuro, percebem as vantagens que suas empresas obterão através dessa estratégia e desenvolvem uma cultura de associação em que impera a certeza do crescimento conjunto dos participantes do consórcio de exportação.

Analisando-se os resultados das médias das variáveis da tabela 2, que apresentam notas positivas em relação aos consórcios de exportação, pôde-se observar que existe uma relativa concordância entre os executivos e as afirmações dos autores estudados. Merece destaque a média da variável que indica a substituição da competição pela colaboração como

forma de facilitar a formação de consórcios de exportação, atitude destacada por Pipkin (2000).

Da mesma forma, as variáveis da tabela 2 que fazem inferência negativa em relação à formação de consórcios de exportação, apresentam médias que evidenciam a discordância com aquelas afirmações. Em outras palavras, as possíveis desvantagens e dificuldades destacadas na revisão da literatura são pouco consideradas pelos executivos da amostra pesquisada (ROCHA,1987; RODRIGUES 1999; LINCH, 1994; YOSHINO e RANGAN,1996). Assim, em caráter preliminar, verificou-se que os executivos das empresas da amostra adotam atitudes gerenciais alinhadas com a cultura de consórcios, facilitando o desenvolvimento de estratégias colaborativas na exportação.

6.4 Atitudes Gerenciais Pró-Exportação

Com a análise das atitudes relacionadas com a exportação, buscou-se medir o comprometimento e a persistência dos executivos responsáveis pela atividade de exportação nas empresas pesquisadas.

Variáveis	Média
A exportação representa uma escola para aumentar a competitividade da minha empresa (MINERVINI, 2001-b)	4,7222
Participo de programas de treinamento e cursos ligados ao comércio exterior (GRAY, 1997).	3,8333
Valorizo o aprendizado que as operações de exportação podem proporcionar à empresa (BARTLETT, 2001).	4,5556
Sinto-me motivado a procurar um conhecimento cada vez maior em comércio exterior (BARTLETT,2001 ; LEONIDOU, KATSIKEAS E PIERCY, 1998; RODRIGUES, 1999).	4,4444
Procuro despertar a criatividade e inovação na minha empresa (YOSHINO e RANGAN, 1996).	4,5294
Estimulo o aprendizado de comércio exterior na minha equipe de trabalho. (BARTLETT, 2001; RODRIGUES, 1999).	4,0556
Estou disposto a estudar as diferenças de demanda dos consumidores e as exigências dos governos de outros países (BARTLETT, 2001).	4,3889
Sinto-me motivado a aprender uma língua estrangeira (LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY,1998)	4,9111
Viajo frequentemente ao exterior a trabalho, estudo ou a passeio (LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY,1998).	3,7222

Tabela 3 - Estatística descritiva das atitudes gerenciais pró-exportação.

As atitudes e percepções gerenciais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação (LAGES, 2000).

Em uma análise geral do resultado das médias das variáveis da tabela 3, pôde-se interpretar que existe uma concordância dos executivos da amostra com as afirmações da pesquisa. No entanto, variáveis que medem a frequência com que os executivos viajam para o exterior e sua participação em treinamentos e cursos da área de comércio internacional, requerem uma atenção maior.

A inclusão da variável que mede a frequência das viagens dos executivos ao exterior, se deu a partir da afirmação de Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) segundo a qual a quantidade e a duração dessas viagens têm ligação direta com a rapidez na internacionalização das empresas.

Do mesmo modo, a questão que trata da participação em treinamentos e cursos na área de

comércio exterior, apresentou média inferior a 4 (quatro), indicando que os executivos não têm buscado muito os treinamentos dessa natureza. Essa variável é reforçada pela questão que aborda o estímulo do aprendizado do comércio exterior na equipe de trabalho dos executivos da amostra, que, embora tenha apresentado média 4 (quatro), ficou abaixo da média geral da tabela.

7. Conclusões

De uma maneira sumarizada, os resultados da pesquisa sugerem que:

- as atitudes gerenciais têm grande influência no desenvolvimento de consórcios de exportação;
- a mudança da mentalidade dos executivos, criando-se espaço para a cooperação no lugar da competição, aparece com bastante destaque como atitude que facilita a formação dos consórcios de exportação;
- os gerentes que participam dos consórcios de exportação têm uma percepção positiva em relação às alianças estratégicas;
- gerentes com perfil mais flexível, mente aberta às mudanças trazidas pela globalização, aceitam com mais facilidade a idéia dos consórcios como uma forma de enfrentar o mercado globalizado;
- atitudes como a cooperação, trabalho em equipe, comprometimento com o sucesso do grupo facilitam o desenvolvimento e manutenção de consórcios de exportação;
- os empresários que participam dos consórcios de exportação estão comprometidos com a atividade de exportação nas suas empresas.

Por fim, a credibilidade oferecida pelos consórcios de exportação, as vantagens oferecidas e os resultados que podem ser alcançados através do crescimento conjunto das empresas consorciadas, apareceram nas entrevistas em profundidade como fatores motivadores para os executivos decidirem pela participação no consórcio de exportação.

7.1 Implicações do estudo

Do ponto de vista gerencial, um conhecimento mais profundo sobre o tema abordado neste estudo pode facilitar o desenvolvimento de novos consórcios de exportação, além de contribuir com a manutenção dos consórcios já existentes. Do ponto de vista acadêmico, o resultado da pesquisa pode contribuir no debate sobre a influência das atitudes gerenciais na adoção de ações colaborativas entre empresas brasileiras, bem como inspirar a realização de futuras pesquisas que venham complementar o trabalho ora iniciado.

Para o governo, os resultados deste estudo levam à priorização de iniciativas desenvolvidas por entidades governamentais na sensibilização dos executivos das empresas potenciais exportadoras para a formação de consórcios de exportação.

Os resultados desta pesquisa devem ser interpretados considerando-se as limitações intrínsecas do teste científico aqui realizado. A presente pesquisa se propôs a verificar a influência das atitudes gerenciais dos executivos na formação de consórcios de exportação, sem compará-las com outros fatores que podem ser determinantes na participação das empresas neste tipo de ação colaborativa.

A pesquisa foi realizada junto a executivos participantes de consórcios formados por uma mesma entidade, de uma mesma região. Seria interessante uma amostra mais representativa abrangendo executivos de consórcios de diferentes segmentos econômicos e de diferentes regiões do país.

Para tornar mais consistente a conclusão de que as atitudes gerenciais têm grande influência na formação de consórcios de exportação, seria importante comparar os resultados aqui encontrados com a aplicação da pesquisa em uma amostra representada por empresas que, mesmo tendo sido apresentadas aos projetos de formação de consórcios de exportação, optaram por não participar dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSSON, Svante. The internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **Journal of International Studies of Management and Organization**. Vol.30,N.1, p.63-92, 2000.
- APEX, Agência de Promoção de Exportações. **Consórcios de Exportação**, Disponível em <http: www.apex@apex.org.br > acesso em julho, 2002.
- ASSINTECAL, Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Consórcios de Exportação**. Disponível em <http: www.assintecal@assintecal.org.br > acesso em maio, 2002.
- BARTLETT, Christopher. Saltando para o Mundo. Revista **HSM Management**, São Paulo, n.24,p. 8-12, jan.-fev. 2001.
- BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. 2.ed.Hertfordshire. Prentice Hall International,1995.
- BRESSER, Rudi K.F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Journal**, 9 (1), p375-385,1988.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COMÉRCIO EXTERIOR. Consórcios de Exportação. **Informe do Banco do Brasil**, ed. 36, Brasília, agosto 2001.
- CZINKOTA, Michael R. Why National Export Promotion. **International Trade Forum**. N.2, p.10-16, 1996.
- DRUKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAY, Brendan J. Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting. **Journal of International Business Studies**. Segundo trimestre, p.387-420, 1997.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron, 1999.
- LAGES, Luís Filipe. A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. **Journal of Global Marketing**. Volume 13, n.3, p.29-51, 2000.
- LEONIDOU, Leonidas C. Factors Stimulating Exports Business: An Empirical Investigation. **Journal of Applied Business Research**. Vol.14, N.2, p.43-68, 1998.
- _____; KATSIKEAS, Constantine S.; PIERCY, Nigel F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**. Vol. 6, N.2, p.74-102, 1998.
- LINCH, Robert Porter. **Alianças de Negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas: Como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MALHOTRA, N. **Marketing Research: an Applied Orientation**. Prentice Hall, 1996.

- MINERVINI, Nicola. **O Exportador** : 3. ed. São Paulo: Makron, 2001-a.
 _____ . em Comércio Exterior. **Consórcios de Exportação**. Informe do Banco do Brasil, ed. 36, Brasília, agosto 2001-b.
- MORCH, J; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, n.15, p. 143-152, 1984.
- PEKAR, Peter Jr.; HARBISON, John R. Centros de excelência em alianças . Revista **HSM Management**. São Paulo: n.17 p 121-9– ano 3, novembro - dezembro 1999.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- PORTER, Michael E. **A vantagem Competitiva das Nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RHINESMITH, Stephen H. **Guia Gerencial para Globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- ROCHA, Ângela da. **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas 1987.
 _____; CHRISTENSEN, Carl H. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. **Advances in International Marketing**. Vol.6, p.111-142, 1994.
- RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. 1 Ed. São Paulo: Atlas; 1999.
- ROESCH, S. **Projetos de Estágio no Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SINGER, Thomas Owen; CZINKOTA, Michael R. Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. **Journal of International Marketing**. Vol.2, N.1, p.53-71, 1994.
- TERPSTRA, Vern. **International Marketing**. 6 Ed. Forth Worth; The dryden Press, 1994.
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J; PARNELL, Jonh. **Administração estratégica**. . São Paulo: Atlas; 2000.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.