

PARALELO ENTRE OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO ITALIANOS E BRASILEIROS PELA ÓTICA DAS PMEs INTEGRANTES

ALETÉIA DE MOURA CARPES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

FLAVIA LUCIANE SCHERER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

MAÍRA NUNES PIVETA

MARÍNDIA BRACHAK DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

VANESSA ALMEIDA DA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA (IFFARROUPILHA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE)

PARALELO ENTRE OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO ITALIANOS E BRASILEIROS PELA ÓTICA DAS PMEs INTEGRANTES

RESUMO

Os desafios para uma empresa de pequeno e médio porte construir bases sólidas e obter êxito no exterior são intensos. O agrupamento de empresas na forma de redes de cooperação tem sido uma estratégia difundida e, nesse sentido, a formação de consórcios de exportação seria uma alternativa para minimizar os riscos inerentes, proporcionando que as empresas unam suas potencialidades e compartilhem os riscos das atividades. Os consórcios foram originados na Itália, país considerado referência na questão. O presente estudo buscou realizar um paralelo dos consórcios brasileiros com os italianos, por meio de PMEs que os integram nos dois países. A partir de dados oriundos de 183 empresas italianas e 200 brasileiras, foi realizado o Teste U de Mann Whitney para confrontar a configuração em relação à razão de ingresso, atividades realizadas e resultados advindos dos consórcios. Destaca-se que, embora os consórcios brasileiros tenham sido originados com base no modelo italiano, são consideráveis as diferenças em relação aos aspectos analisados, de forma que as três hipóteses foram aceitas.

Palavras-chave: Internacionalização; PMEs; Exportação.

1 INTRODUÇÃO

A formação de redes de cooperação de empresas, em que firmas de um mesmo segmento unem-se para o alcance de objetivos comuns, tem sido uma estratégia utilizada pelas pequenas e médias empresas contornarem os desafios da inserção no mercado internacional. No âmbito da internacionalização, uma rede de cooperação de empresas pode ser denominada como um consórcio de exportação.

Os consórcios de exportação foram constituídos pela primeira vez na Itália, em 1929 e a partir de 1970 passaram a ser estabelecidos no Brasil. Tratam-se de associações de empresas juridicamente instituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos e aumento da oferta de produtos, enfatizando a busca de inovações e ampliação das exportações (FRANCIONI *et al.*, 2012).

A Itália, além de ser a pioneira nos consórcios de exportação, é considerada referência na sua concretização (UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, 2001), existindo cerca de 380 grupos de consórcio que são responsáveis por 12% da receita de exportação, enquanto que no Brasil esse índice é referente a 1,2% (MINERVINI, 2008).

Observando os consórcios de exportação como uma alternativa estratégica de sobrevivência no ambiente doméstico e inserção no mercado internacional para as PMEs, o presente estudo propõe-se a realizar um paralelo entre o funcionamento dos consórcios italianos, considerados parâmetro nesse quesito, com os consórcios brasileiros, no intuito de constatar as similaridades e diferenças existentes em ambos os modelos. Nesse caminho, além da introdução, a pesquisa se encontra estruturada pela fundamentação teórica do estudo (redes de empresas e consórcios de exportação), seguida dos

procedimentos metodológicos realizados, apresentação e análise dos resultados e, por fim, das considerações finais acerca do estudo.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

No intuito de evidenciar as bases teóricas que direcionaram o estudo, neste tópico serão abordados os itens que fundamentam a presente pesquisa.

2.1 Panorama das Pequenas e Médias Empresas- PMEs

As PMEs representam o porte mais significativo das firmas mundiais, contribuindo com grande parte dos empregos formais e constituindo-se em elementos de grande valia para o desenvolvimento econômico dos países. Nesse sentido, Širec e Badac (2009) enfatizam que não restam dúvidas que as PMEs são um elemento chave na criação de riquezas no mundo.

Murphy (2005) considera que uma das comprovações da importância econômica e social das PMEs é o grande número de programas de assistência a elas destinados, que visam dar suporte a esse segmento. Morrison et al. (2003, p. 417) argumentam que "agora é amplamente aceito que a maioria dos postos de trabalho vêm das pequenas empresas".

Gianfelice (2013) reforça a importância das PMEs ao assegurar que elas são um dos catalizadores da atual crise econômica e lembra que durante a recessão da década de 70 as grandes empresas tiveram muitas dificuldades de se manterem devido a suas estruturas organizativas rígidas e burocráticas. As PMEs, ao contrário, com estruturas mais flexíveis, conseguiram se adaptar ao ambiente turbulento e encontrar alternativas eficazes para responderem a crise.

Leone e Leone (2012) lembram que as pequenas e médias empresas sempre existiram, mas que foi após 1970 que todos os países iniciaram estudos específicos, e a partir dos anos 80 foram criados periódicos científicos especificamente voltados às pesquisas acerca de PMEs.

Ao abordar as questões referentes às PMEs, é importante compreender quais são as empresas que as caracterizam. De Melo (2015) apresenta que a definição das empresas por porte teve início em 1920, na Inglaterra, e estava relacionada à facilitação nas análises de propostas de financiamento, popularizando-se em 1950, nos Estados Unidos, que com o objetivo de recuperar sua economia desenvolveu o termo *Small Business Act*.

Leone e Leone (2012) destacam que grande parte dos pesquisadores de Gestão considera que uma das maiores dificuldades encontradas no estudo acerca das pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Justamente nesse sentido, Kelliher e Reinl (2009) enfatizam que não há uma definição universal das PMEs, e as classificações estão relacionadas ao tamanho, número de empregados ou receitas financeiras a elas vinculadas (GREENBANK, 2000; ROBERTS e WOOD, 2001; DEVINS et al., 2005; LEONE e LEONE, 2012).

O' Reagan e Ghobadian (2004) também atentam às problemáticas que envolvem o estudo de PMEs ao lembrarem o pouco consenso sobre a definição mais apropriada. Tal fato tem se tornado um obstáculo para os estudos com esse porte de empresa, e a adoção de critérios quantitativos, qualitativos ou mistos têm sido apontados como uma solução (LEONE e LEONE, 2012).

A *Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria*, da Comissão Europeia (2006), que dita os parâmetros acerca das definições das empresas europeias, indica que é essencial que as medidas a favor das PMEs sejam baseadas em

uma definição comum para melhorar sua coerência e eficácia, além de limitar as distorções perante a concorrência.

Collins et al. (2009) destacam que a Austrália e a Nova Zelândia apresentam uma peculiaridade em comum ao definirem suas PMEs, dado que o padrão estipulado por ambas nações dificilmente pode ser transposto a outras localidades. Nesses países, a partir de 19 funcionários uma empresa já é considerada de grande porte, o que é alvo de críticas, pelo fato da definição estar muito desalinhada com a maioria dos outros locais.

No Brasil, a maneira mais usual de classificar as pequenas e médias empresas é o “Critério SEBRAE”, que leva em consideração o número de funcionários, sendo utilizados parâmetros diferentes para indústria e comércio/serviço. Nesse sentido, tem-se a classificação:

Quadro 1 - Classificação das PMEs brasileiras pelo Critério SEBRAE

CATEGORIA DA EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO / SERVIÇOS
MÉDIA	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
PEQUENA	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: SEBRAE (2014)

Conforme exposto, não há uma definição universal do que se enquadra como PMEs, e parâmetros acerca da classificação variam em relação aos países. Na Itália, assim como em toda a Europa, a definição utilizada para classificar as PMEs é referente ao número de funcionários, além do faturamento anual ou do total do balanço anual.

Quadro 2 - Classificação das PMEs europeias

CATEGORIA DA EMPRESA	FUNCIONÁRIOS (Ano)	FATURAMENTO (Ano)	TOTAL DO BALANÇO ANUAL
MÉDIA	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
PEQUENA	<50	≤ 10 milioni de euros	≤ 10 milhões de euros

Fonte: Commissione Europea (2006)

Na Europa, foi em 1996 que surgiu a primeira definição comunitária das PMEs e no ano de 2003 a Comissão Européia aprovou uma nova padronização para esse tipo de empresa, a fim de agregar as evoluções econômicas que tinham se manifestado até então. Após, em 2005 entrou em vigor a atual definição de PMEs, aplicando-se a todas as políticas, programas e medidas para as pequenas e médias empresas (COMMISSIONE EUROPEA, 2006).

Segundo a Commissione Europea (2006), a atual definição acerca das PMEs é resultado de um profundo debate entre a Comissão, Estados-membros, empresas e especialistas, além de duas consultas populares realizadas por meio da internet. Para a Commissione Europea (2006, p.8), a nova definição "ajuda a promover a inovação e favorecer as parcerias, garantindo que os programas públicos concentrem-se apenas em empresas que realmente precisam de assistência".

A *Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria* indica que o primeiro passo para obter a qualificação de pequena ou média é ser efetivamente considerada uma empresa, que pela Comissão Européia é definida como "uma entidade, constituída de forma jurídica, que exerce uma atividade econômica" (COMMISSIONE EUROPEA, 2006, p.12). Após certificar-se que pode ser denominada como tal, a empresa deve então realizar um levantamento do número de funcionários, verificando se atende aos padrões instituídos e, em caso afirmativo, identificar se está adequada ao faturamento

anual ou ao total do balanço anual estipulados, sendo que o não atendimento a (apenas) um destes (faturamento anual ou ao total do balanço anual) não impede sua qualificação.

A Commissione Europea (2006) indica que as PMEs representam 99% de todas as empresas europeias e, de acordo com Gianfelice (2013), de 4.338.766 empresas, 4.335.446 são pequenas ou médias. O panorama das PMEs italianas e brasileiras é semelhante em relação a representatividade. Além disso, de acordo com Pace (2013), elas representam 99,9% do total das firmas e contribuem com 81% da força de trabalho no país.

Segundo a guia da Comunità Europea (2006), as pequenas e médias empresas desempenham um papel central na economia do continente europeu e estão entre as fontes mais importantes de capacidade empresarial, inovação e emprego. Bianchi *et al.* (1997) lembram que a Itália é mundialmente conhecida pela quantidade de PMEs que abriga e mostra que é possível um país prosperar economicamente sem a concentração de grandes empresas.

Gianfelice (2013) defende que uma empresa com êxito não precisa necessariamente tornar-se uma empresa de grande porte, já que o crescimento dela não está associado unicamente a dados numéricos. A autora lembra que o desenvolvimento empresarial pode ser quantitativo -única maneira existente até a década de 1970-, estando relacionado às linhas internas, investimentos, quantidade de funcionários, faturamento etc., como também pode ser qualitativo, relacionado às linhas externas e enfatizando a cadeia de valor, com a cooperação entre as diferentes PMEs.

Bianchi *et al.* (1997) defendem que o crescimento econômico de baixo para cima, com base em pequenas e médias empresas, é uma fonte de aumento do emprego, podendo servir como forma de incorporar os atores que são tradicionalmente excluídos da economia, como as mulheres e os jovens. Trata-se de uma maneira de crescimento de longo prazo, capaz de assegurar a estabilidade social necessária para o desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, percebendo a relevância das PMEs, considera-se oportuno analisar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade, o que vai ao encontro da proposta da realização de um paralelo entre os modelos da Itália e Brasil para a internacionalização das PMEs.

Assim, após a contextualização referente às PMEs, parte-se para a fundamentação teórica de outros tópicos vinculados ao estudo.

2.2 Redes de empresas

A palavra “rede” vem do latim *rete* e propõe a conectividade e a integração entre os elementos. Quando essa característica é trazida para o ambiente organizacional, com a denominação “rede de empresas”, concebe-se a idéia de coletivismo entre as firmas, que formam associações no intuito de juntas adquirirem conhecimentos, experiências e poder de barganha para obtenção de benefícios comuns.

Trata-se de uma estratégia para o fortalecimento das empresas no contexto em que estão inseridas, e tem sido a ferramenta utilizada por firmas de diferentes portes e setores da economia. Nesse sentido, Pitt *et al.* (2006) lembram que, como os mercados se tornaram cada vez mais globais, as empresas encontram-se lutando não apenas contra operadores do mercado local, mas também contra grandes e pequenos rivais ao redor do mundo. Devido a tal fato, os autores destacam que as redes são um fator importante para as empresas sobreviverem e competirem, principalmente as de pequeno e médio porte.

Na mesma direção, Sirec e Bradac (2009) defendem que as condições de mercado têm forçado as empresas a se adaptar às mudanças, a fim de sobreviver, crescer e serem

competitivas. É nesse sentido que as empresas optariam pela cooperação dentro de uma associação, pois como lembra Mtigwe (2006), tal processo facilita o acesso às fontes de informação e conhecimento de mercado, estimulando assim a obtenção de vantagens competitivas, já que de maneira isolada a empresa dispende tempo e custo mais elevados para adquiri-los.

Gilmore et al. (2006) consideram que a decisão da empresa em entrar em uma rede ocorre quando os gestores/proprietários reconhecem a necessidade de utilizar seus recursos limitados de forma mais eficaz para competir com concorrentes cada vez mais poderosos. Em um estudo longitudinal realizado durante dois anos, os autores investigaram doze PMEs do Reino Unido que integravam redes de empresas e constataram sua eficácia mesmo em condições adversas pois o período das investigações coincidiu com mudanças dinâmicas no país, resultantes do ingresso de empresas multinacionais no território.

Balestrin e Verschoore (2009, p.24) também indicam a sua constituição e descrevem-na no sentido de que “a organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem perda de autonomia e gestão”. Tais fatores, além de caracterizarem a rede de empresas são justamente os aspectos que as colocam como alvo da curiosidade de pesquisadores e empresários.

Hoang e Antoncic (2003) destacam que há cerca de 25 anos a pesquisa sobre redes começava a emergir como uma importante área de investigação na literatura acadêmica. Borgatti e Halgin (2011) concordam com essa afirmação, acrescentando que se trata de um campo que tem crescido consideravelmente na última década.

Barkir e Smith (2002) chamam atenção ao fato de que se tornar parceiro em uma rede, muitas vezes está condicionado à forma como a empresa pode contribuir para a parceria. Como a rede busca unir as potencialidades dos membros integrantes para adquirir fortalecimento, todos os componentes devem colaborar dentro do grupo, caso contrário a eficiência da união será afetada.

Shaw (2006) argumenta que, ainda que a pesquisa sobre redes tenha crescido, há lacunas significativas no conhecimento e compreensão em relação ao seu conteúdo, processos e dinâmica. No mesmo sentido, Street e Cameron (2007) apontam que os benefícios de participar de redes, como elas se desenvolvem, os fatores que as inibem e facilitam-nas são perguntas que têm sido estudadas por muitos anos, mas as respostas não foram vistas em uma forma inclusiva e abrangente.

Rawlings (2011) destaca que as redes de empresas são compostas por nós (ligações), que se reforçam mutuamente e encorajam a conformidade dentro do grupo. Nesse sentido, quanto mais os membros estiverem dispostos a colaborar e essas ações forem eficazes, mais a rede ficará fortalecida.

Na tentativa de elaborar um modelo apto a explicar o processo de desenvolvimento da rede durante as atividades e os impactos sobre os resultados empresariais, Hoang e Antoncic (2003) destacam que os elementos-chave da rede de empresas dizem respeito à forma de governança, estrutura e relacionamento entre os membros.

Nesse sentido, a governança estaria relacionada ao poder exercido na administração dos recursos. Sobre isso, Barkir e Smith (2002) colocam que a própria atividade de rede leva ao desenvolvimento de um contexto normativo que constitui um mecanismo de governança, fundada no conhecimento e valores comuns, que torna o comportamento dos membros mais confiável e previsível.

Hoang e Antoncic (2003) lembram que a confiança entre parceiros é freqüentemente citada como um elemento crítico dentro da rede e aumenta a qualidade

dos fluxos de informações. Pitt et al (2006) consideram que a falta de confiança entre os indivíduos do grupo ocasiona os chamados "buracos estruturais", que enfraqueceriam os nós da rede.

A existência de buracos estruturais daria margem ao surgimento de "jogadores centrais" dentro da rede, que são as empresas componentes do grupo com maior poder de barganha do que os demais e, muitas vezes, têm maior controle dos fluxos de informação para explorarem as oportunidades de lucro (PITT et al. 2006). A ocorrência desse fato não seria condizente com aquilo que uma rede genuína propõe, já que um dos preceitos fundamentais é a igualdade de informações e demais recursos que a associação pode proporcionar.

Street e Cameron (2007) lembram que, embora exista um debate considerável sobre os riscos e benefícios da construção de relações com outras organizações para fins comerciais, poucos discordam que a formação e gestão externa de relacionamentos é uma estratégia importante para o desenvolvimento dos novos negócios. Um dos pontos que comprova a visão que a rede está vinculada à estratégia para o alcance de resultados é o fato de ela ser usada para descrever uma variedade de interações de empresas, incluindo uma diversidade de relações de colaboração (SHAW, 2006).

Conforme exposto, Berri (2012) coloca que o ponto chave para a existência das redes de empresas é que se deve trabalhar em união para conseguir sobreviver em um mercado competitivo, já que são poucas as empresas (principalmente as de pequeno porte) que podem concorrer com os novos "gigantes" dos países em desenvolvimento, como China e Índia.

Balestrin e Vargas (2003) salientam que com a formação de redes torna-se mais viável a aprendizagem coletiva, o alcance das economias de escala, o aumento do poder de barganha das empresas associadas, a ampliação do mercado, a redução dos custos de transação e o fomento ao processo de inovação. Johanson e Vahlne (2003) chamam a atenção ao fato de as redes permitirem aprendizagem, desenvolverem novas relações e fornecerem às empresas uma plataforma para entrar em outros mercados.

Considerando o lócus do presente estudo, refere-se que a Itália é conhecida mundialmente pela quantidade numerosa de redes de empresas no seu território, representadas por meio dos variados contextos. O InfoCamere (2013), departamento de tecnologia das Câmaras de Comércio Italianas, salienta o "boom das redes de empresas" na Itália, enfatizando os consórcios de exportação.

Como declara Mitgwe (2006, p.15), "as redes são um mecanismo de transição que permita a rápida internacionalização". Nessa concepção, o presente estudo tem como objeto de análise os consórcios de exportação, que se tratam de redes onde pequenas e médias empresas agrupam-se no intuito de, juntas, explorarem os benefícios da internacionalização por meio da exportação de produtos. A seguir, buscando oferecer maior entendimento acerca dos consórcios de exportação, serão apresentadas as principais características a eles vinculadas.

2.4.1 Consórcios de exportação

O cerne de uma rede de empresas é a união das firmas na busca de objetivos comuns, preconizada pela troca de experiências, informações e poder de barganha perante a concorrência. Quando o objetivo comum às empresas é a inserção no mercado internacional por meio da exportação de produtos, a rede pode ser designada um consórcio de exportação.

A UNIDO - United Nations Industrial Development Organization, agência especializada das Nações Unidas que promove o desenvolvimento industrial para a

redução da pobreza, globalização inclusiva e sustentabilidade ambiental (UNIDO, 2016), desenvolveu "*A guide to export consortia*", considerado o mais completo manual sobre consórcios de exportação e os define como "uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover os produtos dos membros no exterior e facilitar a exportação desses produtos" (UNIDO, 2003 p.3).

O Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe – SELA, na publicação “Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES” aponta que a literatura universal define os consórcios de exportação de diversas maneiras, mas sempre com um objetivo norteador, que é a união das empresas para inserção no mercado internacional.

A formação de consórcios de exportação pode ser vista como uma válida estratégia às empresas de pequeno e médio porte, já que elas muitas vezes não dispõem de capital, tecnologias, conhecimentos, marca forte e departamento de negócios internacionais para se preparem e enfrentarem a globalização dos mercados. Nesse sentido, Antoldi et al. (2013) indicam que o consórcio de exportação baseia-se no desenvolvimento, transferência e utilização de recursos e competências.

A UNIDO (2009, p.16) aponta que, vis-à-vis a outros tipos de redes, os consórcios são vantajosos pelas seguintes razões: exigem relativamente pouco investimento financeiro; não são caros em termos de capital humano; são suficientemente flexíveis (o que significa que os parceiros ainda podem decidir e fazer muitas ações de forma independente).

Os consórcios de exportação surgiram com a finalidade de compensar as limitações associadas às empresas de pequeno porte no processo de internacionalização, atuando como estratégia em economias de escala, diversificação do risco e da promoção de iniciativas de penetração no mercado internacional (CONFINDUSTRIA, 2014). Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam que, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual, e ainda assim ela não está livre de, a qualquer momento, ser surpreendida pela concorrência internacional em seu tradicional mercado.

De acordo com a UNIDO (2003), um consórcio de exportação pode ser visto como um meio formal de cooperação estratégica de longo prazo entre as empresas, atuando como prestador de serviços especializados ao facilitar o acesso aos mercados estrangeiros. Para o consórcio funcionar de forma eficiente, as empresas associadas devem perceber que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, a fim de acessar os principais mercados e tecnologia de ponta (UNIDO 2003, p. 3).

Mazzuchini (1999) aponta que a palavra “consórcio” advém do latim *consortium*, que se refere àquele que partilha e é companheiro. É uma válida designação para a prática, já que nos consórcios de exportação as empresas que muitas vezes concorrem no mercado interno tornam-se aliadas no processo de internacionalização, dividindo custos, riscos, dissipando aprendizagem e lutando, juntas, para a realização de um objetivo comum.

De acordo com a UNIDO (2003), por meio da cooperação dentro de um consórcio de exportação os membros associados podem usufruir dos seguintes benefícios:

- Risco reduzido: devido ao maior acesso às informações sobre os mercados estrangeiros;
- Melhoria da rentabilidade: dentro de consórcios de exportação, os membros compartilham os custos administrativos e de promoção e, assim, evitam as despesas de constituir o seu próprio departamento de exportação;
- Ganhos de eficiência: a cooperação entre as empresas de um consórcio auxiliam a superar os desafios decorrentes de seu pequeno tamanho e explorar economias de escala, que seriam difíceis de forma individual;

- Acumulação de conhecimento: um dos benefícios mais importantes de consórcios de exportação está ligada ao acúmulo de know-how, visto que os membros podem trocar conhecimentos em diversas áreas, tais como sobre a forma de negociar com os bancos ou sobre como implementar certas normas técnicas.

Casarotto Filho e Pires (2001) salientam que os consórcios de exportação merecem destaque, pois eles estimulam o aprimoramento permanente de funções como qualidade, tecnologia e logística. De acordo com Antoldi et al. (2013), a participação em consórcios é importante não só para adquirir recursos intangíveis, mas também para a empresa se tornar mais competitiva no próprio ambiente doméstico.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem, as empresas de pequeno e médio porte estão vendo nos consórcios de exportação um meio para também se fortalecerem e melhor atenderem a demanda mundial (MARQUES, 2002). Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que os consórcios são mecanismos essenciais à competitividade global e têm sido de extrema importância na aquisição de vantagens competitivas para as PMEs no processo de internacionalização.

A UNIDO (2003) lembra que cada membro do consórcio mantém sua autonomia financeira, jurídica e de gestão, agrupando-se em uma entidade legal separada, que não implica a perda de identidade de algum associado. Este aspecto constitui a principal diferença entre os consórcios e outro tipo de aliança.

Marques (2002) explica que no consórcio de exportação é criada uma empresa virtual, com nome fantasia, congregando grupos de firmas que fabricam e comercializam produtos similares, de forma que as decisões estratégicas referentes à exploração do mercado internacional sejam tomadas em conjunto. A empresa virtual criada é geralmente uma pessoa jurídica, que fica responsável por administrar o consórcio e verificar os direitos e obrigações dos membros, procurando satisfazer os objetivos de todos.

A UNIDO (2009) destaca que os consórcios de exportação constituem um dos tipos de rede que são menos estudados, representando uma lacuna, visto que são um atraente meio de superar algumas das barreiras que tornam a internacionalização difícil ou impossível para muitas empresas. Os consórcios seriam a forma mais indicada para as empresas de pequeno e médio porte que desejam iniciar as atividades de internacionalização ou aumentar o volume de exportações.

Para a UNIDO (2003), um dos serviços mais importantes que os consórcios de exportação podem fornecer é a organização à participação das firmas membro em exposições e feiras industriais no exterior, devido às complexidades envolvidas na participação. Evers e Knight (2008, p.545) definem as feiras como “eventos que reúnem, em um único local, um grupo de fornecedores que montam exposições físicas de seus produtos”, e em pesquisa com 37 empresas que participaram de feiras promovidas pelas redes de empresas em que estavam associadas, verificaram sua eficiência no desenvolvimento internacional.

A respeito de sua origem, sabe-se que os consórcios de exportação foram originados na Itália, e sua notoriedade pelo mundo tem relação com o chamado “Milagre Italiano”, período em que o país saiu de uma grande crise, resultante do pós-guerra, e tornou-se uma grande potência. Em relação ao contexto italiano no momento da popularização dos consórcios, Maranhã (2007) lembra que no período o mercado estava em tempo de paz, com grande desenvolvimento das indústrias e das multinacionais, bem como outras circunstâncias que direcionaram e atribuíram ao consórcio a característica e o escopo principal de instrumento de cooperação entre empresas.

Bekerman *et al.* (2013), ao analisarem 36 consórcios de exportação argentinos, identificaram esses entraves, porém, ressaltam que contornados os obstáculos,

principalmente por meio do apoio dos programas governamentais de fomento do país, os consórcios se mostraram alternativas válidas para o aumento do volume de produtos exportados.

Antoldi *et al.* (2013), ao realizarem um estudo de caso em profundidade com 9 consórcios de exportação que estavam localizados no Marrocos (3 consórcios), Peru (4 consórcios), Tunísia (1 consórcio) e Uruguai (1 consórcio) constataram que os consórcios foram elementos essenciais para a exportação de mercadorias das PMEs e na obtenção de recursos intangíveis para as empresas.

Os autores realizaram a pesquisa com os gestores de cada consórcio e com os gestores das 56 empresas que os integravam, identificando o papel preponderante dos consórcios na aquisição de informações, relacionamentos (principalmente com instituições nacionais), know-how e reputação, principalmente pelo fato de dois consórcios terem obtido uma importante certificação ambiental.

A literatura acerca dos consórcios de exportação reporta-se à Itália como o país com maior experiência na questão e as Nações Unidas e indicam o modelo italiano como exemplo a ser seguido pelos países em desenvolvimento (UNIDO, 2003 p.1). Observando esse aspecto, a presente pesquisa buscou conhecer e analisar a configuração dos consórcios italianos, de modo a realizar um paralelo entre os dois países.

A partir desse caminho, busca-se analisar a razão do ingresso das PMEs nos consórcios de exportação, as atividades realizadas para internacionalização e os resultados advindos dos consórcios para a internacionalização das PMEs. Na busca por analisar as diferenças e semelhanças entre os contextos do Brasil e da Itália, foram elaboradas as seguintes hipóteses: *H1: Há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio; H2: Há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil; H3: Há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil.*

As hipóteses conduziram o estudo e, por meio de suas análises, buscou-se a identificação da internacionalização das PMEs via consórcios de exportação nos dois países. A seguir, serão apresentados os procedimentos utilizados para a obtenção dos dados.

3. MÉTODO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. De acordo com Hair *et al.* (2005, p.86), “os planos de pesquisa descritiva, em geral são estruturados e criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Malhotra (2006) complementa que se trata de um tipo de pesquisa conclusiva, e que possui como objetivo a descrição de algo. Nesse mesmo pensamento, Collis e Hussey (2005) complementam que a abordagem quantitativa tem enfoque objetivo.

Devido ao fato de os consórcios italianos terem sido os pioneiros no mundo e considerados pelas Nações Unidas modelos a serem seguidos, a presente pesquisa trata-se um estudo multicultural, realizado no Brasil e na Itália. Nesse sentido, busca-se averiguar o contexto da realidade brasileira e realizar um paralelo com outro que é considerado padrão.

A pesquisa utilizou-se do método *survey*, estruturado a partir de questões com uso de escalas do tipo *Likert* e razão. Assim, buscou-se verificar como as empresas que pertencem a algum consórcio de exportação atuam em relação às razões de ingresso em um consórcio, atividades neles realizadas e como elas avaliam os resultados obtidos.

O instrumento utilizado para a pesquisa foi um questionário adaptado e validado por especialistas a partir da “*Guide to export consortia*”, pela fato de ser considerado o mais completo manual sobre consórcios de exportação, conforme já mencionado. O questionário passou por ajustes que foram sugeridos por empresas de ambos os países na etapa de pré-teste, e após concluído e procedeu-se ao início da coleta de dados.

Após um período de 10 meses dedicado ao envio de questionários ao e-mail de empresas do Brasil e da Itália que pertencem a algum consórcio de exportação, foi obtido um total de 200 empresas brasileiras respondentes. Em relação às empresas italianas, foram retornados 183 questionários válidos. A amostra da pesquisa foi composta, portanto, pelas empresas que receberam e retornaram o instrumento de pesquisa respondido adequadamente.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Com o propósito de orientar a realização das análises estatísticas, foi realizada a preparação da matriz de entrada de dados, que segundo Hair *et al.* (2009) norteia o pesquisador ao atendimento das suposições estatísticas e a identificação de casos atípicos que podem influenciar os resultados de forma desproporcional. Assim, os dados coletados junto à amostra passaram pelos seguintes tratamentos da normalidade da distribuição dos dados.

A normalidade é vista como uma suposição essencial e caracteriza-se pelo grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a normalidade dos dados da amostra, tanto para as empresas brasileiras quanto para as italianas foi realizado o teste estatístico *Kolmogorov-Smirnov*, também conhecido como K-S, com correção de *Lilliefors*.

O resultado demonstrou que os dados são se mostraram normais, indicando assim a utilização de testes não-paramétricos para análise. A partir do tratamento dos dados, pode-se avançar em direção à análise dos resultados.

A partir das respostas das 183 empresas italianas e 200 brasileiras que integram consórcios de exportação, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney (*Wilcoxon rank-sum test*), considerado uma prova não-paramétrica fidedigna (SIEGEL e CASTELLAN, 2008). De forma resumida, pode-se dizer que o Teste U verifica se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B.

De acordo com SIEGEL (1981), a lógica do Teste U é a mesma do Teste T: calcula-se uma certa estatística do teste e se obtém o p (valor) a partir da distribuição amostral dessa estatística sob H_0 . A diferença é que ao invés de construir a estatística com dados originais, eles são previamente convertidos em postos (ordenações) e a vantagem é que, com isso, as suposições de normalidade e homogeneidade das variâncias não são necessárias, permitindo mais generalidade dos resultados.

Nesse sentido, tem-se como estatística de Teste U o número de vezes que cada valor da amostra A é maior que um valor da amostra B, na amostra global (GIBBONS, 1971). Quanto mais baixo o valor de U, maior será a evidência de que as populações são diferentes. Ainda, se há significância associada ao teste, dada pelo valor de $p \leq 0,05$ (*Asymp. Sig*) é porque há diferenças significativas entre os grupos.

A primeira hipótese testada: *Há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio*, envolvia 14 variáveis:

Razões para ingressar em um consórcio	Mann-Whitney U	Asymp. Sig (2-tailed)
1. Antes de ingressar no consórcio, a empresa já havia tentado exportar e não teve sucesso.	5782,000	0,000
2. A empresa sentiu dificuldades de atuar de forma isolada no mercado internacional.	6091,000	0,000
3. A empresa tem recursos limitados para atuar sozinha no mercado internacional.	8715,500	0,000
4. A empresa entrou no consórcio porque os concorrentes também estavam.	10358,500	0,000
5. A empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais.	18061,000	0,723
6. A empresa ingressou no consórcio buscando adquirir poder de barganha.	14423,500	0,000
7. A empresa entrou no consórcio visando adquirir maior aprendizagem.	12188,500	0,000
8. A empresa entrou no consórcio para melhorar o acesso às informações do mercado estrangeiro.	15917,000	0,000
9. A empresa entrou no consórcio para explorar novas oportunidades no mercado estrangeiro.	11051,000	0,000
10. A empresa entrou no consórcio para aumentar o volume das exportações já existentes.	14317,000	0,000
11. A empresa entrou no consórcio buscando melhorar a margem de lucro.	2300,500	0,000
12. A empresa entrou no consórcio buscando facilitar o acesso às normas técnicas para seus produtos.	16032,000	0,027
13. A empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing prestados.	17921,000	0,534
14. A empresa entrou no consórcio para melhorar a qualidade dos produtos.	15976,000	0,023

Quadro 1: Diferenças/similaridades nas razões para as PMEs ingressarem em consórcios no Brasil e Itália

Das 14 variáveis originadas para a pesquisa, 12 mostraram $p \leq 0,05$, indicando que há diferença significativa entre os dois grupos (Itália e Brasil). Ao contrário, as variáveis “a empresa entrou no consórcio para facilitar a participação nas feiras internacionais” e “a empresa entrou no consórcio para obter os serviços de marketing” não se mostraram significativas ($p \geq 0,05$), indicando semelhança entre os dois países.

As demais variáveis mostraram que há diferenças entre as razões de ingresso nos consórcios dos dois países. Assim, como a maior parte das variáveis (85,7%) apresentou $p \leq 0,05$, tem-se que há diferença significativa entre os dois grupos, de forma que se aceita a H1.

Dando continuidade à pesquisa, parte-se para o construto que verifica as atividades realizadas nos consórcios da Itália e do Brasil. Assim, parte para a análise da hipótese: *Há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil*. Foram analisadas 13 variáveis, as quais não se mostraram significativas, apresentando que há diferenças entre as atividades dos consórcios na Itália e no Brasil (Quadro 2).

Atividades do consórcio	Mann-Whitney U	Asymp. Sig (2-tailed)
1. Periodicamente são realizadas reuniões entre os membros.	10344,000	0,000
2. Periodicamente o consórcio prporciona viagens às feiras internacionais.	12400,000	0,000
3. O consórcio proporciona serviços de consultoria para melhorar os produtos.	11640,500	0,000
4. O consórcio promove o produto no exterior.	10200,000	0,000
5. O consórcio promove o relacionamento entre as empresas associadas.	12624,000	0,000
6. O consórcio promove o desenvolvimento de novos produtos.	99,000	0,000
7. O consórcio busca formar parcerias com instituições financeiras.	322,500	0,000
8. O consórcio permite que todas as empresas participem das decisões.	7646,000	0,000
9. O consórcio concede privilégios a algum membro.	13389,000	0,000
10. O consórcio é transparente em relação a dados financeiros.	12121,000	0,000
11. O consórcio permite a entrada de novos membros.	16300,000	0,000
12. O consórcio cria planos de negócios.	12122,000	0,000
13. O consórcio possui uma administração satisfatória.	11362,000	0,000

Quadro 2: Diferenças/similaridades nas atividades realizadas nos consórcios italianos e brasileiros pela ótica das PMEs integrantes

Acredita-se que a diferença em relação às atividades dos consórcios nos dois países poderia estar relacionada com o diferente contexto em que estão inseridas as empresas. Uma das razões para esse vínculo ser maior na Itália seria o fato de o país já estar habituado com os consórcios de exportação e diversas outras tipologias de redes de empresas, o que favorece a credibilidade deles no mercado financeiro e a possibilidade de que sejam conhecidas e correspondidas suas necessidades.

Também, como a Itália vive um momento conturbado economicamente, com a diminuição de repasses financeiros do governo que possibilitam o exercício das atividades, acredita-se que muitas ações diminuíram ou até mesmo deixaram de ocorrer, influenciando nas respostas das firmas. A partir das análises, tem-se que a H2 deve ser aceita, visto que há diferenças entre os dois grupos analisados.

Concluídas as considerações sobre as atividades dos consórcios, parte-se para a próxima e última hipótese estatística do estudo, que considera que: *Há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil.*

Foram avaliadas 13 variáveis, das quais 5 (38,4%) não puderam ser consideradas significativas por apresentarem $p \geq 0,05$, indicando que nessas variáveis não existe diferença entre os resultados dos consórcios italianos e brasileiros.

Resultados do consórcio	Mann-Whitney U	Asymp. Sig (2-tailed)
1. Entrar no consórcio aumentou o volume das exportações da minha empresa.	15613,000	0,009
2. O consórcio proporcionou o fortalecimento da marca da minha empresa.	8412,000	0,000
3. Após ingressar no consórcio, a empresa aumentou o número de participações em feiras internacionais.	10206,000	0,000
4. Após entrar no consórcio, a empresa tornou-se mais lucrativa.	15848,000	0,016
5. As taxas cobradas pelo consórcio são acessíveis.	17528,500	0,429
6. Após entrar no consórcio, as competências de marketing da empresa aumentaram.	15799,500	0,008
7. Após entrar no consórcio, as competências administrativas da empresa aumentaram.	11905,000	0,000
8. Após entrar no consórcio, as competências técnicas da empresa aumentaram.	16145,000	0,028
9. Após entrar no consórcio, aumentou o conhecimento de mercado da empresa.	17212,500	0,250
10. Após entrar no consórcio, aumentou o número de clientes da empresa.	17854,000	0,631
11. Após entrar no consórcio, aumentou o número de contatos de negócios no exterior.	17464,000	0,380
12. Após entrar no consórcio, aumentou a visibilidade e a reputação da empresa.	16757,500	0,073
13. O consórcio segue um plano de negócios.	11323,500	0,000

Quadro 3: Diferenças/similaridades entre os resultados dos consórcios italianos e brasileiros pela ótica das PMEs integrantes

De acordo com o teste realizado, as taxas cobradas pelos consórcios são acessíveis e, além disso, com a entrada no consórcio aumentou o conhecimento de mercado das empresas, assim como o número de clientes da empresa, contatos de negócios no exterior e a visibilidade e reputação da empresa.

No entanto, mais de metade das variáveis (61,4%) apresentaram $p \leq 0,05$, indicando a existência de diferenças acerca dos resultados advindos dos consórcios de exportação nos dois países. Nesse sentido, tem-se que, embora a maioria dos respondentes tenha se mostrado satisfeito com os resultados, conforme exposto na análise descritiva, as diferenças predominam.

Acredita-se que a avaliação dos resultados esteja vinculada às expectativas geradas por cada empresa ao optar pelo ingresso no consórcio. Dessa forma, as empresas que priorizavam conhecimentos técnicos com o ingresso no consórcio poderiam apontar menor satisfação ao não terem o aumento dessas competências da maneira que esperavam, enquanto que outra que considerava esse aspecto sem tanta relevância poderia se considerar satisfeita, já que sua expectativa não era grande.

Também, como a pesquisa foi realizada com empresas de diferentes setores da economia, os resultados podem se apresentar diferentes. Assim, uma empresa que produz bens tecnológicos poderia ter expectativa de adquirir melhores resultados em relação às competências técnicas, enquanto que outra do ramo alimentício poderia valorizar mais as competências de marketing adquiridas.

Ainda, outro fator que poderia exercer influência nas respostas é o fato da amostra dos dois países possuir diferentes experiências de internacionalização. A partir dessa constatação, nota-se que os resultados nesse construto tendem a variar, visto que empresas com práticas de exportação possuem expectativas diferentes das iniciantes.

A partir das análises, tem-se que a H3 referente aos resultados do consórcio deve ser aceita, visto que a maior parte das variáveis (61,4%) apresentaram $p \leq 0,05$, indicando a diferença significativa entre os dois grupos analisados.

Assim, ao aceitar as três hipóteses estatísticas elaboradas evidencia-se que, embora a proposta dos consórcios brasileiros e italianos seja agregar PMEs para o ingresso no mercado internacional, as configurações de ambos países se mostram diferentes.

Nota-se que as diferenças predominaram em relação às razões de ingresso no consórcio, atividades realizadas e resultados alcançados. Ao analisar os dados fornecidos por 200 empresas brasileiras e 183 empresas italianas, constatou-se que as firmas da Itália já possuíam experiência na atividade internacional e não sentiam dificuldade para tal, características que apresentaram discrepâncias com os apontamentos das empresas brasileiras.

Conforme exposto, uma das possíveis justificativas para tais diferenças seria o fato de o Brasil, caracterizado como *late mover* (entrante tardio), ter pouca experiência na internacionalização, ocasionando com que as empresas se sintam inseguras a enfrentar os desafios inerentes à exportação.

5. Conclusões

O presente estudo foi impulsionado pelo objetivo de realizar um paralelo entre os consórcios de exportação italianos e brasileiros a partir da ótica das PMEs que os integram. Como a literatura aponta a Itália como o país de referência em relação aos consórcios, buscou-se identificar a configuração dos consórcios na Itália e no Brasil, onde, pela ótica das PMEs integrantes, foram buscadas as razões de ingresso, atividades realizadas e resultados obtidos. Nesse sentido, foi aplicado o mesmo estudo na Itália e, posteriormente, no Brasil.

O estudo acerca das firmas-membro contemplou o teste de 3 hipóteses estatísticas: “há diferença entre as razões para firmas-membro da Itália e do Brasil ingressarem em um consórcio”; “há diferença entre as atividades dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil”; “há diferença entre os resultados dos consórcios de exportação da Itália e do Brasil”. As hipóteses foram analisadas a partir do Teste U de Mann Whitney e foram aceitas, visto que em todas as verificações foi constatada diferença significativa entre os dois grupos.

Conforme apontado, as diferenças entre os consórcios dos dois países podem estar relacionadas com o fato da Itália ser um país com maior experiência no mercado internacional, enquanto no Brasil, entrante tardio, a razão de ingresso das empresas, atividades realizadas e os resultados estejam mais voltados à aprendizagem. Também, outro aspecto relevante a ser mencionado é o período de crise econômica atualmente vivenciado pela Itália, onde foram reduzidos, e até mesmo cancelados, os repasses financeiros do governo aos consórcios, causando reflexos negativos aos consórcios.

O estudo realizado possibilitou o preenchimento de algumas lacunas em relação aos consórcios e, ao mesmo tempo, fez emergir novas questões a serem exploradas. Nesse caminho, foi visualizada a relevância de análises estatísticas bivariadas que verifiquem a correlação entre as variáveis do estudo.

São sugeridas ainda pesquisas futuras que comparem consórcios existentes em outros países, como a Espanha, onde predominam os consórcios de vendas, buscando investigar a *performance* dessas diferentes tipologias. Além disso, percebeu-se a necessidade de investigar de forma comparativa consórcios de um mesmo setor para analisar as atividades realizadas e os resultados obtidos.

Referências

ANTOLDI, F.; CERRATO, D.; DEPPERU, D. SMEs export consortia and development of intangible resources. **Journal of small business and enterprise development**, v.20, n.3, 2013.

BEKERMAN, M; WIÑAZKY, M; MONCAUT, N. Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de las empresas PYMES: los consorcios de exportación en Argentina. @**Revista**, n.37, 2013.

BERRI, M. Perche' creare una Rete d'Imprese? Disponível em: <http://www.retidiimprese.it/2012/12/perche-creare-una-rete-di-imprese/> Acesso em 20 jan 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONFINDUSTRIA. I consorzi italiani per l'esportazione. Disponível em: <[http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/6287f83e36198998c12571000036fa8c/\\$FILE/Nota%20CSC%20-%202005-6.pdf](http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/6287f83e36198998c12571000036fa8c/$FILE/Nota%20CSC%20-%202005-6.pdf)> Acesso em 05 mar 2014.

DE MELO, A.A.P.C. **Contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

KELLIHER, F.; REINL, L. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of small business and enterprise development**, v. 16, n.3, 2009.

EVERS, N.; KNIGHT, J. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. **International Marketing Review**, v.. 25, n.5, 2008.

FRANCIONI, B.; MUSSO, F., PAGANO, A., Il Ruolo dei consorzi per la valorizzazione del Made in Italy nel mercato indiano. **Piccola impresa**, n. 3, 2012.

GIANFELICE, C. Processi di crescita delle piccole e medie imprese. **Quaderni di ricerca sull'artigianato**. CGIA, 2014.

GIBBONS, J. D. **Nonparametric statistical inference**. New York: McGraw-Hill, 1971, 306 p.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOHANSON, J ; VAHLNE, J .E. The mechanism os internatiolisation. *International Marketing Review*, 1990.

LEONE, R.J.G.; LEONE, M.N.C.P.G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP**, v.4, n.1, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international international entrepreneurship theory. **Journal of international entrepreneurship**, 2006.

PITT, L., VAN DER MERWE, R., BERTHON, P., SALEHI-SANGARI, E.; CARUANA, A. Global alliance networks: a comparison of biotech SMEs in Sweden and Australia. **Industrial Marketing Management**, 35, 2006.

RAWLINGS, G. Intangible nodes and networks of influence: the ethics of tax compliance in Australian small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, n.7, 2011.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, Jr, N.J. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. Bookman: São Paulo, 2008.

ŠIREC, K.; BADAC, B. How does networking impact the SMEs growth. **Organizacija**, v.42, n.2, 2009.

STREET, C. T.; CAMERON, A.F. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v.45, n.2, 2007.

SHAW, E. Small firm networking: an insight into outcomes and motivating factors, **International Small Business Journal**, v. 24, n.1, 2006.

MURPHY, D. **Defining small business**: the problem with full time equivalent (fte). Paper apresentado na 18th Annual SEAANZ Conference, 2005.

UNIDO-UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. **Development of clusters and networks of SMEs**: The UNIDO programme a guide to export consortia. Viena: United nations industrial development organization, 2003.

UNIDO-UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. **The strategic management of export consortia**: an analysis of the experience of UNIDO in morocco, Peru, Tunisia and Uruguay. Viena: United nations industrial development organization, 2009.

UNIDO-UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. **Mission: Towards inclusive and sustainable industrial development**. Disponível em: < <http://www.unido.org/mission.html> > Acesso em 10 set 2016.