

**LUDMILA DE SÁ FONSECA E GOMES**

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO BRASIL: O CASO DA UNIPOLPA NA BAHIA**

**SALVADOR  
2001**

**LUDMILA DE SÁ FONSECA E GOMES**

**CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO BRASIL: O CASO DA UNIPOLPA NA BAHIA**

**Monografia apresentada no curso de graduação de  
Ciências Econômicas da Universidade Federal da  
Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Econômicas**

**Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra**

**SALVADOR  
2001**

*Dedico este trabalho à Faculdade de Ciências  
Econômicas da UFBA, local onde vivi anos muito felizes  
de minha vida.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>2</b>	<b>REDES DE FIRMAS E OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO...07</b>	
<b>3</b>	<b>CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL</b>	
3.1	BREVE HISTÓRICO.....	19
3.2	A ESTRUTURA E A ATUAÇÃO DA APEX.....	22
3.3	ALGUMAS EXPERIÊNCIAS RELEVANTES.....	24
<b>4</b>	<b>O CASO DA UNIPOLPA.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>42</b>

## I INTRODUÇÃO

Os anos 80 e 90 foram marcados por grandes mudanças. Mudanças estas que são derivadas do intenso processo de inovação tecnológica e de alterações da estrutura do comércio e das relações de poder internacionais. O novo cenário econômico, originado a partir de tais transformações, revela um ambiente muito mais dinâmico, que obriga os agentes econômicos a repensarem suas formas de atuação.

No âmbito das empresas, essas transformações determinam a necessidade delas buscarem, cada vez mais, novas fontes e formas de obtenção e manutenção de vantagens competitivas, assegurando, com isso, sua permanência no mercado. Nesse processo, sobressai-se a reformulação das formas de organização intra e inter empresas, onde são incorporadas, como orientações centrais, o aumento da agilidade e da versatilidade das empresas às novas condições.

Dentre os formatos organizacionais criados, salientam-se as redes de firmas que se dividem em 3 tipos básicos: as redes horizontais, as redes verticais e os distritos industriais (DI's), sendo que este último arranjo, o distrito industrial, pode ser ilustrado pela experiência vivida na Itália após a Segunda Guerra Mundial.

Os consórcios de exportação, tema desse trabalho, nada mais são que redes de firmas, que no caso do Brasil, assumem características tanto das redes horizontais quanto dos DI's. São constituídos basicamente de pequenas e médias empresas (PME's), que trabalham em cooperação visando atingir aos objetivos comuns de melhoria da oferta e de promoção de exportações.

O objetivo desse trabalho monográfico é estudar esses consórcios de exportação de pequenas e médias empresas (PME's), no Brasil. Para tanto, além de ter sido efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, foi estudado um consórcio na Bahia, a UNIPOLPA, que possibilitou uma análise prática a respeito do assunto.

A escolha desse tema deve-se, sobretudo, à reconhecida importância das PME's, em diversas economias. Na Itália, por exemplo, elas assumem um papel fundamental nas

exportações. A associação dessas pequenas empresas, na forma de consórcios, tem contribuído significativamente para a pauta das exportações daquele país. No Brasil, apesar de serem previstos em lei desde 1966, só mais recentemente eles voltaram a ganhar destaque, devido, entre outras coisas, à necessidade imperiosa do País de aumentar suas exportações.

Para examinar melhor, algumas das questões associadas a esses consórcios, essa monografia foi dividida em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

O segundo capítulo inicia-se com a apresentação das principais características das redes de firmas. Posteriormente, confronta-se os conceitos de firma tradicional e o de firmas em rede. No final desse capítulo é apresentada a experiência dos consórcios na Itália.

No terceiro capítulo, referente à caracterização dos consórcios de exportação, foi feito um breve histórico desses arranjos organizacionais no Brasil, particularizando-se a Agência de Promoção de Exportações (APEX). O capítulo é finalizado com uma descrição de algumas experiências de consórcios de exportação em andamento no país.

No quarto capítulo, estudou-se a estruturação e as dificuldades de viabilização de um desses consórcios. O consórcio é a UNIPOLPA, localizado na Bahia, que se especializou na produção de polpa de frutas para exportação.

## **2 REDES DE FIRMAS E OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO**

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por grandes transformações, derivadas do intenso processo de inovação tecnológica e das modificações estruturais no comércio e nas relações de poder internacionais, resultando em um ambiente mutável e incerto, típico dos períodos de grandes mudanças.

Este caráter mutável e incerto torna-se mais intenso, na medida em que foi reduzido, consideravelmente, o poder do Estado na atividade econômica, como uma decorrência da política neoliberal adotada por muitos países atualmente e que se traduz, “não só na desarticulação de importantes inter-relações cimentadas pelo Estado, como também na ausência da coordenação de novas articulações entre os agentes econômicos” (Mazzali, Costa, 1997, p.121).

No contexto empresarial, o novo quadro expressa a combinação de um jogo competitivo bem mais dinâmico e complexo, impelindo as empresas à busca de novas fontes e formas de obtenção e manutenção de vantagens competitivas, assim como de alternativas para o compartilhamento dos riscos financeiros iminentes às suas decisões estratégicas.

Neste processo, destaca-se como elemento fundamental, a rearticulação das formas de organização intra e inter-empresas, incorporando como orientações centrais o aumento da agilidade e da versatilidade das empresas às novas condições. Não desprezando a relevância dos impactos causados pela reformulação no âmbito interno das empresas, as mudanças nas formas como estas empresas interagem entre si são colocadas no centro da dinâmica recente, “ao apresentar importantes desdobramentos do tecido industrial, a partir da redefinição e da intensificação das articulações, entre o conjunto de unidades econômicas integrantes do processo produtivo” (ibidem, p.122).

Como exemplo dessas interações interempresariais, salientam-se:

- a) novas relações, derivadas do processo de terceirização de atividades, por parte das grandes empresas, voltadas particularmente para o “enxugamento” da estrutura administrativa e a conseqüente redução dos custos fixos;
- b) estreitamento de relações e estabelecimento de interações sistemáticas por parte das empresas- núcleo<sup>1</sup> com suas fornecedoras, distribuidoras e com clientes, cuja tendência é a consolidação de padrões estáveis de relacionamento, assentados em um processo de seleção/ exclusão; e
- c) consolidação de alianças estratégicas, entre empresas concorrentes - originárias do país e/ou de outros países, pertencentes ao mesmo domínio de atividade ou procedentes de domínios distintos - que, de modo geral, se aliam buscando integrar competências complementares visando a conquista de mercados externos, ampliação de mercados internos e o acesso às novas tecnologias (ibidem, p.123).

Este conjunto de transformações, nas formas de vinculação entre os agentes que integram as cadeias produtivas, e entre concorrentes, cria novos formatos organizacionais, cujas características centrais são: a interpenetração e a fluidez de fronteiras entre tais agentes. São vínculos dinâmicos, cujo alcance não está restrito a qualquer tipo de fronteira - organizacional ou geográfica - evidenciando um vasto campo de interdependências, que vão muito além das relações de compra e venda, abrangendo:

- a) necessidades e restrições comuns, em termos de recursos, preferências, pontos de estrangulamento e problemas técnicos;
- b) desenvolvimento e compartilhamento de informações, seja de natureza científica, seja em decorrência de aspectos ligados à produção e a comercialização; e
- c) integração entre estratégias.

---

<sup>1</sup> Empresa-núcleo é a empresa articuladora e coordenadora dos múltiplos agentes de uma cadeia produtiva



A natureza dessas novas configurações organizacionais deixa evidente, entretanto, a incapacidade da Microeconomia tradicional de descrever a dinâmica das articulações entre os agentes econômicos. O mundo real é bem diferente do descrito no modelo neoclássico de concorrência perfeita, que apóia-se em informações disponíveis sem custos e capacidade ilimitada dos agentes para solucionar problemas, entre outros supostos. A realidade econômica atual impõe, por exemplo, que se reveja o conceito de firma, nos primórdios da concepção neoclássica, para que se possa, então, evidenciar a distinção entre este conceito e o de rede de firmas.

Marshall, um dos fundadores da teoria neoclássica, fez uma analogia da firma e dos mercados, com as florestas e as árvores, imaginando a firma como uma árvore e o mercado como a floresta. Segundo ele, as firmas e os mercados poderiam ser comparados ao estado biológico das árvores, que nascem, crescem e morrem. O tempo de vida e morte da empresa dependeria das outras empresas que estão no mercado, ou seja do processo de concorrência nos mercados (florestas), sendo que a concorrência perfeita e o monopólio foram as duas estruturas de mercado extremas, através das quais Marshall estudou o padrão de concorrência.

A primeira, a qual ele deu maior importância, caracteriza-se: pela presença de produtos homogêneos; livre entrada e saída das firmas (ausência de barreiras à entrada e à saída de firmas); livre circulação de informações (mercado transparente); e mercado atomizado, constituído por um grande número de pequenas empresas que, em razão das características acima listadas, são meras tomadoras de preços.

Segundo o enfoque marshalliano, uma empresa teria como único objetivo a maximização do lucro, tendo pleno conhecimento de suas funções de custo e de demanda. Como consequência, considerava-se que a decisão fundamental da empresa consistia em escolher o nível de operação em que o lucro fosse máximo, correspondendo à quantidade em que custo e receita marginal se igualassem. Este princípio, que ficou conhecido como princípio marginalista, começou a ser questionado a partir de estudos que deram origem à Organização Industrial na década de 30.

O surgimento da Organização Industrial, como disciplina individualizada, reflete, na verdade, um implícito reconhecimento da incapacidade do corpo teórico da Microeconomia tradicional, como instrumento de análise do mundo real. Porém, ao invés de afirmar a necessidade de sua revisão ou até abandono, a Organização Industrial, nos seus primórdios, opta por preservá-lo intacto, ignorando-o muitas vezes, ou buscando nele hipóteses isoladas a serem testadas, ou padrões de comparação contra os quais deveria ser avaliada (Guimarães, 1979, p 518).

Uma importante referência no campo da Organização Industrial é o trabalho de Mason, que ao centrar sua análise nas grandes empresas, introduz o conceito de firma “ativa”, que age no sentido de modificar o ambiente em que está inserida. Ao definir a firma oligopolista como o objeto de seu estudo, ele considera a interdependência das ações entre a firma e suas concorrentes, contrariando a idéia marshalliana de concorrência perfeita, na qual a ação de uma firma é insignificante em relação ao mercado (a firma passiva).

Ao identificar que as firmas agiam ativamente sobre o mercado, Mason realça a importância das diversas estratégias empresariais, como gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), *marketing*, diferenciação de produto, etc. O autor rejeita, também, a idéia da maximização de lucros como sendo o único objetivo da firma, defendendo que o comportamento de uma empresa é muito complexo, não podendo ser reduzido, simplesmente, a este fator (Montoro Filho, 1998, p.199).

Com a possibilidade de interdependência de ações, um conjunto amplo de estratégias, e diversos objetivos possíveis de serem fixados pelas empresas, era inviável a construção de uma teoria igualmente abstrata, como a da Microeconomia tradicional. O autor preferiu optar pelo uso de estudos de caso, que poderiam evidenciar as particularidades de cada empresa e suas ações estratégicas. Com seu trabalho, Mason dá partida a uma linha de pesquisa no campo da Organização Industrial, conhecida como Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D). Neste modelo, parte-se das condições básicas de oferta e demanda para classificar as empresas segundo tipos de estruturas de mercado. Estas, por sua vez, orientariam a escolha das possíveis estratégias (condutas). A escolha das estratégias, juntamente com a estrutura de mercado na qual a firma se insere, determinaria o desempenho. “É definida, portanto, a cadeia causal que caracteriza o paradigma de

Estrutura-Condução-Desempenho: um tipo de estrutura de mercado limita e condiciona a condução das empresas, o que tem efeitos sobre o desempenho econômico” (ibidem, 1998, p.200).

Ronald Coase foi um outro importante estudioso do comportamento das firmas. Em 1937 publicou “The Nature of the Firm”, cuja preocupação maior era entender o escopo, a abrangência e os limites de uma empresa. A economia neoclássica sempre identificou a firma como sendo uma unidade de transformação tecnológica, onde aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores eram desprezados, de modo que ela é representada por uma função de produção, cujas entradas são os vários insumos necessários à produção e as saídas os produtos por ela elaborados.

É senso comum, porém, que uma empresa não é caracterizada somente por transformar insumos em produtos. Há várias formas de se organizar a produção, e estas formas são relevantes para a eficiência do sistema econômico. Enfim, as firmas se diferem umas das outras, independentemente de sua atividade de transformação de insumos em produtos. Inicialmente, Coase identificou que as trocas, o estabelecimento de acordos, ou qualquer resultado de uma transação entre os agentes econômicos apresentavam custos. Estes poderiam ser associados à coleta de informações e/ou à negociação e estabelecimento de um acordo entre as partes (custos de transação). Em seguida, ele revela que as transações poderiam ser realizadas através de diferentes formas organizacionais, como o mercado, contratos de longo prazo ou mesmo internamente a uma empresa. A firma não seria, portanto, somente um meio de transformação de insumos em produtos, mas uma forma de se transacionar alternativa ao mercado. Ou seja, no limite, toda a atividade de produção e transação poderia ser efetuada dentro de uma mesma empresa.

Para Coase, segundo Montoro Filho (1998, p.201), : “o que define o escopo e os limites de uma firma é, sobretudo, o modo como ela desempenha esta função alternativa ao mercado. Se os custos de se fazer uma transação por meio do mercado forem muito elevados, pode ser vantajoso internalizar essa transação, ampliando o escopo da firma”.

Somando-se as contribuições de Mason e Coase, pode-se dizer que uma firma, independente da tecnologia que adote, tem formas alternativas de se estruturar

internamente ou de se relacionar com seus clientes e fornecedores. Esta não é uma escolha aleatória, sendo frequentes as ações estratégicas com o objetivo de se buscar um ou outro modo de se organizar a produção.

Sua estrutura organizacional é importante, pois: a) a informação necessária para gerir uma empresa não é completa; b) contratos internos e externos à firma apresentam custos ao serem implementados; e c) a adaptação a contingências não antecipadas é variável conforme a forma organizacional adotada. Portanto, é necessário que a firma se organize de modo a lidar eficientemente com estes problemas informacionais, contratuais e/ou de adaptação. Transformações no panorama empresarial, que vão se acumulando a partir dos anos 60, fizeram com que as firmas tratassem de organizar-se em redes.

Na área de economia industrial, o conceito de organização em rede vem sendo utilizado por diversos autores<sup>2</sup>, particularmente na França e na Itália, colocando-se como um referencial possível para explicar as relações entre as empresas nas configurações recentes. As redes constituem formatos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a interdependência de várias empresas, “criando um ambiente suscetível de provocar a emergência de externalidades dinâmicas (pecuniárias, tecnológicas, etc.), complementaridade e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências” (Guilhon apud Mazzali, Costa, 1997, p.123).

A idéia de organização “em rede” faz com que sejam repensados os limites da firma individual, como tratados pelos grandes economistas aqui revistos, acentuando os diversos tipos de articulação com outras unidades, que impelem ao desenvolvimento de relações complexas. Neste sentido, o comportamento de um agente não pode ser dissociado de outros agentes com os quais ele estabelece interações sistemáticas (como fornecedores e clientes), nem da especificidade dos recursos humanos e tecnológicos mobilizados. Essas redes de firmas podem assumir três formatações básicas: a) alianças tecnológicas; b) redes verticais; e c) distritos industriais.

---

<sup>2</sup> Entre os principais autores cabe menção a Guilhon (1992), Gaffard (1990), Foray (1990) e Amendola e Bruno (1990).

Apesar de não ser um formato organizacional de origem recente, as alianças tecnológicas ou redes horizontais tiveram um grande impulso na década de 80, assumindo novas características e motivações, devido ao novo cenário industrial e tecnológico. Através deste arranjo, as empresas buscam estabelecer alianças com empresas concorrentes - no mesmo domínio ou em domínios distintos - cujo objetivo está na conciliação de recursos para execução de determinadas atividades, mas com a autonomia estratégica dos agentes.

Da perspectiva do reposicionamento competitivo das empresas, a aliança tecnológica apresenta-se como um instrumento rápido e eficiente para a transposição de barreiras à entrada, em novos campos de atuação, particularmente no que se refere à internacionalização de mercados e à introdução de novos produtos. Esta forma organizacional, de um lado, permite que seus participantes sejam beneficiados de economias de escala, através do desenvolvimento em conjunto de atividades ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento, à produção e à distribuição. De outro, assegura, além do acesso a fontes de conhecimento, localizadas fora de suas fronteiras, o compartilhamento de riscos atrelados a investimentos que superam a capacidade de uma empresa. Um exemplo de alianças tecnológicas são as indústrias eletroeletrônicas.

Da perspectiva da administração da incerteza competitiva, as alianças tecnológicas constituem-se em privilegiado instrumento de construção de “zonas de estabilidade”, cuja finalidade é a redução do risco, associado a um universo turbulento, marcado pela globalização e pela emergência de novas tecnologias.

“O avanço do processo de globalização e a consolidação da importância de indústrias intensivas em tecnologia associam-se na determinação de um quadro em que alianças tecnológicas são acordadas, lógica e racionalmente, em consequência do elevado grau de incerteza relacionado a empreendimentos de alta tecnologia que envolvem ativos e competências complementares - com elevado volume de investimentos em atividades de alto risco” (Dantas, 2000, p.56).

Três características do desenvolvimento técnico-econômico neste novo cenário, unem-se, fundamentalmente, no sentido de evidenciar o crescimento do processo de formação de redes horizontais:

- (i) o aumento do investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento), extrapolando, muitas vezes, a capacidade individual das firmas por conta do prazo de geração e introdução de novas tecnologias ser mais curto;
- (ii) crescimento da demanda por tecnologias complementares, envolvendo pesquisa conjunta e/ou outros arranjos, resultante de um avanço tecnológico cada vez mais marcado pela integração sistemática de várias competências; e
- (iii) a possibilidade que têm, as alianças tecnológicas, de funcionar como um “gerente de criação” de novas oportunidades tecnológicas, derivada da sua capacidade de consolidar determinadas trajetórias tecnológicas.

Como exemplo de vantagens relacionadas a este tipo de cooperação, pode-se citar:

- (i) economias de escala e escopo associadas à pesquisa cooperativa;
- (ii) viabilização financeira de projetos mais ambiciosos;
- (iii) exploração de complementaridades que permitem a formação de um maior sistema de informações;
- (iv) compartilhamento dos riscos entre as firmas participantes, permitindo a exploração de tecnologias de ponta;

A Rede Vertical, por sua vez, é um arranjo organizacional que envolve, basicamente, a estreita articulação das atividades de um conjunto de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora (empresa-núcleo), que exerce considerável influência sobre as ações destes agentes integrantes da cadeia produtiva.

Este tipo de formato fundamenta-se na agregação de empresas especializadas complementares que, pela sua própria existência, reforçam a especialização de cada firma participante do processo produtivo, o que acarreta uma perda da autonomia relativa dos agentes, na medida em que suas identidades se diluem no interior da rede.

A expansão do processo de formação de fornecedores por subcontratação, conformando os formatos verticais, fundamenta-se, essencialmente, na maior flexibilidade adquirida pelo rápido avanço tecnológico, característico da evolução recente da indústria.

As redes verticais surgem em decorrência do processo de redimensionamento da estrutura interna das grandes empresas, em conjugação com a consolidação de padrões estáveis de relacionamento com os agentes da cadeia produtiva.

De acordo com Mazzali, Costa (1997, p.124),

“Os novos padrões de demanda, caracterizados pela exigência de níveis crescentes de qualidade, de diferenciação e de sofisticação dos produtos, apontam para a complexidade da gestão da produção, da circulação e da distribuição. A questão central é como responder da forma mais eficiente à demanda, colocando no centro das preocupações a racionalização da logística industrial - administração de estoques (finais e intermediários), dos prazos de entrega, dos padrões de qualidade e do sistema de transporte. (...) Na racionalização da logística industrial emerge como essencial a natureza sistêmica do processo de trabalho e da organização da produção, evidenciando, portanto, fortes interdependências entre fases de produção, entre funções, entre empresas (fornecedores e distribuidores) e entre estas e clientes, de modo que a eficiência – em termos de qualidade - passa a depender crucialmente da administração dos elos da cadeia produtiva”.

A conjugação da especialização dos agentes, com a sua integração em um sistema flexível, permite que os participantes da cadeia produtiva se dediquem somente às atividades que são essenciais ao seu desenvolvimento, o que além de assegurar o acesso a todos os recursos específicos dos demais, permite também uma grande mobilidade em termos de combinações desses recursos. A indústria automobilística é um exemplo de rede vertical.

Por último, algumas palavras sobre os Distritos Industriais (DI's). Tradicionalmente compostos por um numeroso grupo de pequenas e médias empresas, os distritos industriais aparecem como uma das formas mais usuais de arranjos de rede de firmas.

As vantagens deste tipo de formato organizacional são geralmente associadas, além das economias externas de escala e/ou escopo, ao ganho de flexibilidade estratégica em ambientes de forte instabilidade técnica (progresso técnico acelerado) e mercadológica. Pode-se ainda observar outras vantagens neste tipo de rede como: a facilidade na troca de idéias, de informações e de bens; a acumulação de habilidades e capacitação tecnológica; e o desenvolvimento de homogeneidade cultural que resulta em uma cooperação, confiança e consenso entre empregadores, empregados e outros grupos. Na esfera produtiva e/ou tecnológica, essas facilidades vão desde o controle da capacidade produtiva, a uma série de externalidades vinculadas à imagem dos produtos e ao desenvolvimento conjunto de P&D.

Além disso, dado o caráter eminentemente regional deste arranjo, sobressaem-se as vantagens locacionais derivadas da convergência de esforços institucionais e corporativos, somados à uma homogeneidade cultural que determina um ambiente favorável à redução do oportunismo e aumento da confiança, condições fundamentais para o aprimoramento das relações corporativas - inclusive no tocante à exploração de oportunidades técnico-econômicas, em função da maior facilidade de consensos.

Os DI's, apesar de tratados por Alfred Marshall, ganharam destaque com a experiência vivida pela Itália, no final da Segunda Guerra Mundial, onde estes arranjos foram formados entre as pequenas cidades e vilarejos do centro-norte-oriental - mais precisamente Emília, Vêneto, Toscana, Marche e proximidades - dando origem a uma região que ficou denominada de Terceira Itália. Nesta, o crescimento do pequeno capital foi viabilizado através da criação deste tipo de rede, sem o apoio das grandes estruturas industriais, comerciais e financeiras (Cruz, 1997, p.9).

Desde a Idade Média sempre houve na Itália uma dedicação à atividade artesanal. Este fato, juntamente com o desenvolvimento do mercado interno, a facilidade de acesso aos mercados internacionais, a existência de um forte protecionismo aos mercados locais, e um



certo conhecimento técnico e educacional, estimularam em todo o país, o surgimento e expansão de pequenas e médias unidades produtivas (PME's).

A Itália possuía, ainda, algumas outras particularidades, no pós-guerra, que fomentaram o desenvolvimento das PME's. O país era formado por uma grande quantidade de pequenas e médias cidades, cada uma com sua própria riqueza, em artesanato, comércio e outras atividades, e havia uma certa homogeneidade política, além de um alto volume de créditos devido à presença maciça de pequenos bancos.

Além das particularidades acima mencionadas, convém ressaltar que a Itália possuía uma grande quantidade de mão de obra, barata, unida a uma boa capacidade organizacional, desenvolvida pelos pequenos empresários (artesãos e agricultores), e uma elevada taxa de evasão de impostos que era viabilizada por um sistema político e uma administração coniventes. Essa soma de particularidades contribuiu, muito, para o crescimento das PME's italianas.

Cada região especializou-se em um tipo de produto e, no conjunto, tornaram-se capazes de produzir desde a confecção de calçados até máquinas operadoras. Essa diferenciação regional possibilitou a formação de uma rede de pequenos empresários, facilitando o cooperativismo, o subfornecimento e a especialização - enquanto Bolonha concentrava-se na produção de máquinas para artigos em madeiras, Parma produzia máquinas destinadas à alimentação.

O apoio dispensado às PME's italianas deu-se, basicamente, pela criação dos distritos industriais e centros técnicos. Nesses distritos, as relações existentes entre os diversos agentes caracterizavam-se por fortes atitudes cooperativistas, em virtude da combinação de metas, tanto econômicas quanto sociais, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento econômico, como um todo.

Além dessa contribuição, para a articulação interna das pequenas e médias empresas, os DI's foram importantes para incrementar economias externas, a partir de relações formadas entre essas PME's e outras instituições. As políticas de apoio adotadas para os DI's foram direcionadas, basicamente, para a obtenção de financiamentos, prestação de serviços não-

financeiros - marketing, assistência e consultoria técnica, obtenção de dados – e, principalmente, qualificação da mão de obra.

Estas políticas apostam nos benefícios que podem ser gerados pelos DI's, tais como: sinergia entre as empresas e instituições de pesquisa, através da divisão de trabalho e a especialização entre pequenos produtores; facilidade na obtenção de matérias-primas e componentes, bem como de maquinaria de segunda mão; surgimento de agentes que transacionam com mercados externos; possibilidades de desenvolvimento de qualificações específicas dos trabalhadores; formação de consórcios para tarefas específicas, etc. Segundo Silva (1999, p.84), para se ter uma idéia dos impactos positivos desses DI's, atualmente 50% das exportações italianas são realizadas através da união de pequenas e médias empresas, regionalmente localizadas.

Os consórcios de exportação de PME's, que vêm se expandindo cada vez mais no Brasil, e são o tema desta monografia, nada mais são que Redes de Firmas. No capítulo seguinte, se demonstrará que, no caso brasileiro, esse arranjo organizacional assume características tanto de alianças tecnológicas (redes horizontais) quanto de distritos industriais.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL

Os consórcios para fins de exportação foram previstos na lei que regulamentou o intercâmbio comercial com o exterior e criou o Conselho Nacional do Comércio Exterior - CONCEX (Lei n. 5025, de 10/6/1966). Entre as atribuições deste órgão, a lei mencionada inclui "as de definir, promover e regular o exercício das atividades dedicadas à exportação sob a forma de sociedades, associações, consórcios, comissárias ou qualquer outra, inclusive órgãos de classe" (Penteado, 1979, p.53).

A regulamentação da referida lei, feita pelo decreto n. 59507, de 28/11/1966, explicitou, no artigo 5, o âmbito dessas atribuições, esclarecendo que competia ao CONCEX deliberar em caráter prioritário, sobre a realização de operações de exportação pelas formas acima destacadas, entre as quais se inserem os consórcios (ibidem).

Assim, em termos de legislação, e de implementação, a experiência com consórcios não é inédita no Brasil. Foram feitas diversas tentativas no final dos anos 70, e início dos anos 80, sob a responsabilidade do Programa Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Exportadoras (PRONAEX). O PRONAEX, em cada estado, era implementado pelos CEAGs, executores dos programas do CEBRAE, atual SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

De acordo com Torres (1988, p.13), o esquema financeiro baseava-se no rateio de despesas entre o CEBRAE e as empresas consorciadas. Os recursos do CEBRAE, oriundos da CACEX (Câmara do Comércio Exterior) para esta finalidade, apresentavam uma redução percentual, ano a ano, à medida que os consórcios iam apresentando resultados e podiam manter-se com suas próprias contribuições.

O PRONAEX chegou a contar com sessenta associados em todo o País, produtores dos mais diversos tipos de bens e serviços, reunidos em distintos grupos, podendo-se destacar: parafusos, móveis, equipamentos mecânicos, mármore e granitos, madeiras, pedras preciosas, artesanato, confecções, jóias, alimentos, serviços.

A maioria desses consórcios concentrava-se nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, mas quase todos os estados brasileiros possuíam pelo menos um agrupamento exportador. A Bahia organizou um consórcio de confecções femininas (EXCON), um de pedras de revestimento (COMATEX), e um de frutas tropicais (NATUREX), além de iniciar um de pedras preciosas e um outro de artesanato.

No auge do movimento, os consórcios superaram, em conjunto, a barreira dos US\$ 100 milhões em exportações. Este número pode não impressionar se for considerado o total do Brasil, mas se for levado em conta que era resultado do esforço de pequenas e médias empresas, ele se tornava significativo.

Porém, com o tempo começaram a surgir algumas barreiras ao desenvolvimento do PRONAEX. As restrições orçamentárias e as mudanças na filosofia do SEBRAE, com relação ao Programa, representaram os primeiros obstáculos. Além disso, os consórcios não podiam regularizar-se, mantendo-se na informalidade. Segundo as autoridades, a entidade consórcio só podia existir por tempo limitado e objetivo.

Algumas saídas foram tentadas, dentre as quais o atrelamento dos consórcios às "trading companies", uma vez que de acordo com o previsto na criação das mesmas no Brasil, estas "trading companies" deveriam servir de canal para o escoamento dos produtos das PME's (pequenas e médias empresas). Essa tentativa não surtiu o efeito desejado, pois as tradings se mostraram propensas somente a processar as exportações e não a investir no desbravamento dos mercados (ibidem, p.14).

Outra idéia foi a da formação de companhias comerciais exportadoras ou serviços de apoio à exportação. No caso da comercial exportadora, esta seria criada pelas empresas consorciadas e passaria a exportar em seu próprio nome. Funcionaria como uma compradora das empresas do grupo para posterior revenda no exterior.

A empresa de apoio, que também seria criada pelas componentes, orientaria cada uma que fizesse uma venda externa e conduziria a promoção para todas. A exportação seria individualizada e a entidade de apoio mantida com percentuais das vendas, proporcionais aos resultados de cada uma, mais uma parcela fixa igual para todas

Um terceiro caminho seria o da afirmação de exportadoras isoladas. Algumas empresas absorveram melhor as experiências durante a fase do consórcio e adaptaram-se a novos procedimentos. Teriam pois, a partir daí, condições de caminhar com as próprias pernas. Nesta alternativa, reafirmava-se a idéia do consórcio ser uma entidade motivadora inicial, atuando por tempo limitado. Com o tempo, e pelo esfriamento do interesse das entidades mantenedoras e administrativas do PRONAEX, não se formaram novos consórcios e praticamente toda esta experiência foi esquecida.

Após a abertura comercial brasileira, no início da década de 90, as relações entre a economia brasileira e o resto do mundo tornaram-se mais intensas. Essa abertura representou um aumento considerável da corrente de comércio (exportação mais importação), apesar do aumento das exportações ter sido menor que o das importações. Para se ter uma idéia, em 1987 as exportações brasileiras foram de US\$ 53 bilhões, chegando a cair para US\$ 51 bilhões em 1998. Já as importações que em 1987 atingiram 20 bilhões, em 1998, foram de US\$ 57 bilhões; no ano de 1998, "o Brasil respondeu por apenas 0,94% das exportações mundiais do período, com os seus US\$ 51 bilhões. O México possuidor de um PIB que é quase a metade do brasileiro, exportou US\$ 117 bilhões, mais que o dobro, e respondeu, com isso, por 2% do mercado internacional e 42% das exportações da América Latina" (Silva, 1999, p.82). Isto não é por acaso. A criação da NAFTA estimulou o país a possuir, em 1998, 35 mil empresas exportando regularmente, ao passo que no Brasil esse número era de apenas 4,3 mil.

A realidade é que o Brasil é um país que exporta muito pouco. Embora gere quase 50% do PIB da América Latina, abrigue 46% dos usuários da internet do continente, e concentre mais de 70% dos sites de e-commerce da região, o Brasil responde por apenas 18% das exportações latino-americanas. A debilidade brasileira em exportações reflete a postura que o país adotou ao longo de sua história econômica; a de que as exportações serviriam apenas para pagar as nossas importações.

A estratégia mantida era a de um país fechado, onde as empresas não batalhavam por mercados externos porque contavam com barreiras que mantinham morna a competição. Boa parte dos produtos brasileiros não eram bons o suficiente para competir lá fora, sendo despejados aqui no mercado interno. Por falta de opção, os consumidores eram obrigados a

consumir estes produtos de baixa qualidade. No presente momento, o governo brasileiro está empenhado em promover um aumento sustentado das exportações brasileiras. Dobrar as exportações até 2002: esta foi a meta que o governo e o setor privado fixaram e que permitiria ao País passar dos US\$ 51 bilhões de vendas, em 1998, para US\$ 100 bilhões, em 2002.

A perseguição desse objetivo, cada vez mais impossível, inaugurou uma nova fase no relacionamento entre os setores público e privado. O primeiro passo, rumo à essa nova fase, foi o lançamento, em 8 de setembro de 1998, do Programa Especial de Exportações (PEE), da Câmara do Comércio Exterior (CAMEX) e da Agência de Promoção de Exportações (APEX), pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, em Brasília. "O PEE busca a efetiva participação das pequenas e médias empresas no processo exportador, com o engajamento de lideranças empresariais" (Cardoso, 1999, p.8). Este programa conta com gerentes temáticos para 12 áreas consideradas cruciais para o aumento das exportações, tais como: acesso a mercados, logística, qualidade e tecnologia.

### 3.2 A ESTRUTURA E A ATUAÇÃO DA APEX

Antes do lançamento do PEE, já tinha sido criada, de acordo com o Decreto n.2398, de 21 de novembro de 1997, pelo governo federal, no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Agência de Promoção de Exportações (APEX), com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações.

A APEX, segundo o Decreto, está subordinada ao Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE e centralizará todas as ações deste, no que diz respeito à promoção comercial de exportações. Os recursos para a operação da APEX deverão ser anualmente alocados no orçamento do SEBRAE.

A APEX opera em colaboração direta com a CAMEX (Câmara de Comércio Exterior) e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É dirigida por um Gerente Especial de

promoção comercial de exportações, indicado pela CAMEX, e aprovado pelo presidente do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE.

A APEX é assessorada por um Comitê (Diretor de Promoção Comercial), integrado pelos seguintes membros do governo e da iniciativa privada.

- a) o Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE;
- b) o Gerente Especial de promoção comercial de exportações da APEX, que é o seu secretário-executivo;
- c) três representantes, respectivamente, do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e da Casa Civil da Presidência da República.

Existe um núcleo APEX em cada SEBRAE para, sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAE's estaduais, apoiar as seguintes ações:

- a) capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior ;
- b) pesquisa de mercado;
- c) rodadas de negócios;
- d) informações comerciais; e
- e) participação em feiras e seminários.

Além disso, a Agência desenvolve os seguintes projetos:

- Projeto Setorial Integrado – cuja característica essencial é o seu alcance setorial;
- Projeto Horizontal - envolve a realização de várias ações de alcance multissetorial;
- Projeto Isolado- envolve a realização de um única ação ou evento;

- Projetos APEX - de iniciativa da própria APEX, a quem compete a concepção, o planejamento, a elaboração do projeto e a promoção de negociações junto a eventuais instituições co-participantes para o desenvolvimento das ações previstas;
- Consórcios de Exportação – objetiva estimular a associação de empresas com interesses voltados para a exportação. O consórcio de exportação, segundo a APEX, é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, constituída sob forma de associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras exercitem maneiras de trabalho conjugado, e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta e de promoção de exportações.

### 3.3 ALGUMAS EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS

Dois consórcios de exportação, ambos de vestuário, já existem no Espírito Santo. Seus associados têm se unido para reduzir custos - rateando desde a compra de insumos até a promoção comercial - e preços (Cardoso, 1999, p.8). A **Colatina Fashion Export**, que reunia 13 empresários do ramo de vestuário, no Espírito Santo, foi o primeiro consórcio de exportação lançado oficialmente no Brasil, em 13/8/1999. O grupo pretendia funcionar como uma comercial exportadora, com o objetivo de exportar 30 mil peças por mês ou 10% da produção total. Países da América Latina foram os primeiros a serem explorados.

Atualmente formado por 10 empresas de confecção, o consórcio deseja atingir um faturamento com exportações de US\$ 1 milhão FOB em 2001. Em 2000, o consórcio só exportou US\$ 42 mil FOB. Embora tenha sido criado em agosto de 1999, o Colatina Fashion Export só começou efetivamente a buscar o mercado externo, a partir do segundo semestre de 2000, visto que a aprovação do consórcio pela APEX só ocorreu em maio daquele ano. O contrato firmado com a APEX previa um repasse de US\$ 700 mil, no período de 3 anos, dividido em parcelas trimestrais. Para aquele ano, o consórcio deveria receber R\$ 380 mil, mas só foi feito um repasse de R\$ 100 mil em junho (Cordeiro, 2000, p.28).



Devido ao atraso da verba, a Colatina só se tornou mais agressiva nas vendas externas em agosto de 2000, quando fechou o primeiro contrato com a Venezuela. Em seguida, concretizou vendas à Bolívia e ao Japão, que se tornou um mercado promissor para o grupo. De acordo com Fernando Reis, presidente da Colatina, a partir de 2001, “o grupo já tem uma estratégia de marketing montada para fazer as vendas crescerem e atingir a meta prevista de US\$ 1 milhão” (Chiabal, 2000).

No Estado da Bahia, em Janeiro de 1998 foi criada a Cooperativa Agroindustrial da Bahia- **UNIPOLPA**- reunindo 28 pequenas unidades agregadas às propriedades rurais. A meta inicial destes fabricantes de polpas de frutas congeladas era a organização do segmento para abastecer o mercado interno. A exportação ocorreu casualmente. Segundo o ex-presidente da UNIPOLPA, David Guimarães, o comprador chegou até o grupo através da internet (Cardoso, 1999, p.8).

Atualmente, as 26 empresas da UNIPOLPA produzem anualmente cerca de 8 mil toneladas de polpa de 22 variedades, faturam R\$ 10 milhões/ano e empregam, aproximadamente, 300 pessoas. A maior parte da produção das unidades que compõem a UNIPOLPA - entre elas, Tropical Fruit, FrutMel, D’Fruta, Nutripolpa, Polpa Manah e Magia Doce - é comercializada na Bahia e em alguns estados nordestinos. Apenas uma pequena parte vai para o Rio de Janeiro e São Paulo.

O Consórcio pretende melhorar tecnologicamente o produto e abrir novos mercados, através de um trabalho conjunto de marketing e comercialização. Os mercados-alvo serão os Estados Unidos e a Europa, já que o grupo não quer se limitar a atuar nos mercados onde os seus associados já estão operando.

Um outro estado que vem desenvolvendo consórcios de exportação é o Ceará. Através deste formato organizacional, micro, pequenas e médias empresas cearenses, dos setores de vestuário e calçados, estão se organizando para conquistar espaço no mercado externo. Um consórcio exportador que já está bem estruturado é o **Ceará Vest Export**, de moda praia e íntima. São 12 empresas participantes, dispostas a destinar 30% da produção conjunta das suas fábricas para os Estados Unidos, Mercosul e União Européia. O objetivo deste grupo é

o de aumentar, até 2003, as vendas externas, que estão nos R\$ 869,5 mil/ ano, para R\$ 7 milhões/ano.

De acordo com a consultora técnica do SEBRAE-CE, Marta Campelo, os recursos captados serão utilizados para capacitação das empresas, pesquisa de mercado, adequação de produto, e participação em feiras e missões internacionais (Cordeiro, 2000, p.28). Uma inovação deste consórcio será a construção de um laboratório de pesquisa, que vai desenvolver os produtos de acordo com a preferência dos consumidores europeus e norte-americanos. As empresas envolvidas têm, segundo ela, faturamento médio mensal de R\$ 24 milhões, e empregam juntas 952 funcionários; o Ceará Vest Export é o 13º consórcio de confecções formado no Brasil desde o ano passado, depois que a Associação Brasileira de Vestuário (ABRAVEST) firmou um convênio com APEX. Pela parceria, a APEX libera parte dos recursos para preparar as empresas com vistas ao mercado externo. O Ceará Vest vai receber R\$ 808,4 mil, sendo que 50% vem da agência e o restante das empresas. A meta da ABRAVEST é elevar as exportações de confecções para US\$ 1 bilhão, em 2003. Em 1999, o Brasil exportou apenas US\$ 166,8 milhões.

Em fase de elaboração dos estatutos, está um outro consórcio de exportação, também no Ceará. É um grupo, do setor calçadista, formado por 11 empresas de Juazeiro do Norte e Crato, sul do estado. Com 50 funcionários e há 10 anos em atividade, em média, a capacidade de produção, do conjunto é, em média, de 100 mil pares/mês de sapatos e sandálias. Este consórcio é coordenado pelo SEBRAE - CE e pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Juazeiro do Norte, e tem como meta dobrar os 10% em exportações atuais nos próximos três anos. Além deste, mais três consórcios devem estar prontos até fevereiro de 2001 (ibidem, p.28).

A descrição, feita acima, de alguns consórcios de exportação existentes no Brasil, evidencia que o arranjo organizacional dos mesmos possui traços de redes horizontais e distritos industriais. Eles têm características de redes horizontais, na medida em que constata-se a união de pequenos empresários brasileiros que visa, acima de tudo, transpor barreiras à entrada em mercados externos.

Através dessa articulação em conjunto, as pequenas e médias empresas brasileiras beneficiam-se de economias de escala, e do desenvolvimento, em parceria, de atividades ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico, à produção e à distribuição. Além disso, têm assegurado, o acesso a fontes de pesquisas localizadas fora de suas fronteiras e o compartilhamento dos riscos iminentes a investimentos que superam a capacidade de uma única empresa.

A marca de distritos industriais desses consórcios de exportação de PME's no Brasil é dada pelo caráter eminentemente regional dos mesmos. Eles, na maioria das vezes, são formados entre cidades próximas, situadas geralmente numa mesma região do país. A seguir se examinará a estruturação e as dificuldades de viabilização de um desses consórcios, a UNIPOLPA, de exportação de polpa de frutas, localizado na Bahia.

#### **4 O CASO DA UNIPOLPA**

A Bahia possui uma grande diversidade de frutas tropicais, com características bem particulares, como coloração, sabor e valor nutritivo. A qualidade dessas frutas resulta da complementação de fatores relacionados com a pré e a pós colheita. Esses fatores podem ser agrupados em diferentes categorias, tais como: fatores genéticos, climáticos, culturais, maturação e acondicionamento.

A agro-industrialização dessas frutas permite a sua comercialização na forma de polpa congelada que, além da praticidade, mantém as características químicas e organolépticas<sup>3</sup> da fruta fresca praticamente inalteradas. Entre as principais matérias-primas utilizadas para atender à agroindústria de polpa de frutas, figuram as frutas tropicais, que resultam em produtos de grande aceitação para o consumo doméstico, restaurantes industriais e indústrias de processamento de doces, iogurtes, sorvetes, etc.

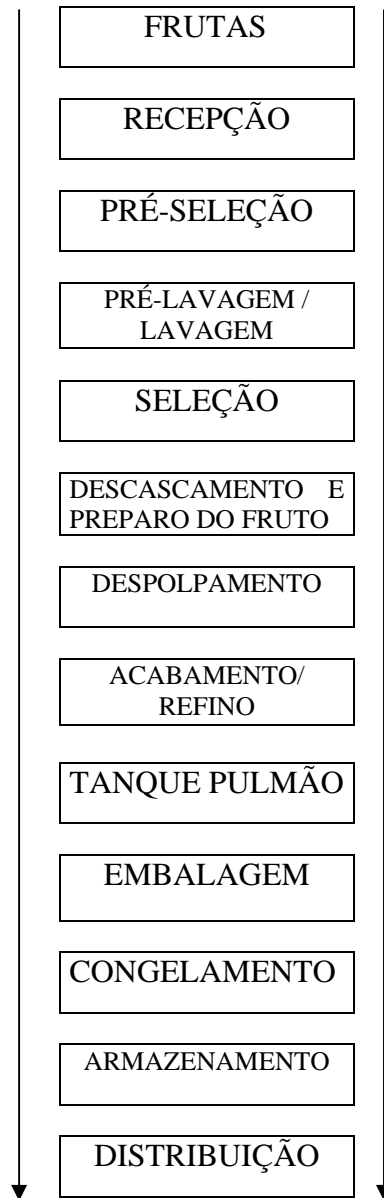
O processo de produção de polpas de frutas deve seguir uma seqüência de etapas, como ilustrado, a seguir, na Figura 1, a fim de que se possa garantir um produto final dentro dos padrões que atendam às normas de qualidade e higiene, estabelecidas pelo Ministério da Agricultura e Abastecimento, através da Delegacia Federal da Agricultura / Serviço de Inspeção Vegetal (DFA/ SIV).

---

<sup>3</sup> Entende-se por organoléptica, a propriedade demonstrada por um corpo, ou por uma substância que impressiona um ou mais sentidos.

FIGURA 1

Fluxograma Básico para Processamento de Frutas na Produção de Polpa Congelada



- **RECEPÇÃO**

Nesta primeira etapa, as frutas, em caixas, são recebidas na plataforma de retenção para pesagem.

- **PRÉ-SELEÇÃO**

Após a pesagem, as frutas são imediatamente classificadas. Esta etapa consiste na separação dos frutos maduros, daqueles considerados impróprios, que são descartados. As

maduras, enquadradas nos padrões da empresa, são transferidas para a fase seguinte. O objetivo dessa pré-seleção é uniformizar o produto final.

- **PRÉ-LAVAGEM E LAVAGEM**

As frutas passam, inicialmente, por uma imersão em um tanque de água clorada (20 a 50 ppm de cloro), com o objetivo de facilitar o amolecimento e a remoção das sujeiras aderidas à superfície. A seguir, são elevadas através de uma esteira inclinada que passa, continuamente, por dentro do tanque, onde são submetidas a jatos fortes de água clorada (10 a 20 ppm) para a remoção das impurezas remanescentes e do excesso do cloro da água da lavagem por imersão.

- **SELEÇÃO**

Nesta etapa, as frutas são colocadas sobre mesas ou esteiras especiais, onde são avaliados a sua maturação, firmeza, machucaduras, defeitos causados por fungos, roedores e insetos. São retiradas todos os frutos que possam comprometer a qualidade do produto final.

- **DESCASCAMENTO E PREPARO DAS FRUTAS**

O descascamento das frutas é feito manualmente, sendo adotados todos os mecanismos de higiene necessários, por parte dos funcionários. Após serem descascadas e eliminadas as partes consideradas impróprias ao consumo humano (pontos pretos, talos, restos forais) a massa é transportada para a moega da despoldadeira através de baldes ou tubulações.

- **DESPOLPAMENTO**

O despoldamento é realizado através de equipamentos especiais. O princípio mecânico utilizado é o da agitação e atrito do material, previamente preparado em máquinas munidas de peneiras e paletas de borracha que movimentam a massa no seu interior, forçando a passagem da polpa pela peneira, separando a polpa da semente.

- **ACABAMENTO/REFINO**

A polpa, após sua extração, requer um refinamento para melhorar seu aspecto visual e sua estabilidade física. O refinamento é feito em um conjunto de peneiras ou malhas decrescentes, nas quais ficam retidas as impurezas das frutas (pedaços de sementes, gomas etc.).

- **TANQUE PULMÃO OU DE EQUILÍBRIO**

Nesse momento do processo, a polpa passa por um tanque que tem por função equilibrar o fluxo da polpa entre a extração/ refino e a empacotadeira. O tanque é munido de uma bomba dosadora que injeta a polpa na máquina de embalar. Possui paredes duplas que permitem o pré-resfriamento através de água ou salmoura gelada.

- **EMBALAGEM**

O acondicionamento da polpa é feito, geralmente, em embalagens flexíveis, na forma de filmes ou de recipientes feitos a partir de materiais de baixa densidade, como polietileno ou polipropileno. Essas embalagens preservam as características iniciais da fruta, sem interagir com o meio externo. Essa operação é realizada imediatamente após o despulpamento / refinamento, utilizando-se de uma empacotadeira dosadora automática, regulada para encher as embalagens com uma quantidade previamente definida.

- **CONGELAMENTO**

O congelamento é feito em túneis a uma temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  e visa conservar o produto e dar-lhe condições de consumo. Na sua elaboração, o produto não tinha ainda sido submetido a nenhum outro tratamento para inibir reações químicas e enzimáticas e/ou reduzir a atividade de microorganismos, que pudessem levar à perda de qualidade. Portanto, o congelamento deve ser feito o mais rápido possível, para que se possa manter as características da fruta fresca.

- **ARMAZENAMENTO**

Aqui, a polpa é estocada em câmaras frigorificadas, a uma temperatura nunca inferior a  $-18^{\circ}\text{C}$ .

- **DISTRIBUIÇÃO**

A polpa congelada exige condições especiais durante seu transporte e distribuição, visto que a temperatura mínima a ser mantida é de  $-18^{\circ}\text{C}$ . Para se manter esta temperatura no período de embarque, ela é baixada a  $-20^{\circ}\text{C}$ , não saindo portanto da faixa de temperatura recomendada durante a distribuição.

Situada na cidade de Itabuna, interior da Bahia, a 454 km de Salvador, a Cooperativa Agro-industrial da Bahia (UNIPOLPA) surgiu a partir do reconhecimento do Governo do Estado e do Ministério das Relações Exteriores (MRE) do grande potencial exportador desta região, no setor de frutas e polpas de frutas. Fundada em janeiro de 1998, contou, inicialmente, com a participação de 28 pequenas unidades, agregadas à propriedades rurais. A UNIPOLPA, como veremos mais adiante, especializou-se na produção de polpa de frutas naturais.

Num primeiro momento, a meta desses pequenos empresários era a organização do segmento para o mercado interno. De acordo com o ex-presidente do consórcio, e também um dos integrantes do grupo, David Guimarães Jr, o interesse pela exportação do produto não foi planejado, aconteceu casualmente. Segundo ele, o primeiro consumidor externo chegou até a UNIPOLPA através da internet (Cardoso, 1999, p.8).

Antes, porém, da criação do Consórcio, o governo baiano e o MRE encomendaram aos órgãos competentes um estudo preliminar a respeito das pequenas unidades produtoras de polpas de frutas da região sudeste da Bahia. Esta análise tinha como objetivo conhecer as reais capacidades deste mercado, contribuindo para que pudessem ser tomadas as devidas providências no sentido de capacitar essas PME's a se tornarem mais competitivas.

Através da CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira) foi realizada, então, uma pesquisa onde foram levantadas informações referentes aos pequenos e médios produtores de polpa de frutas localizados nesta área. De acordo com dados, do ano de 1997, foram identificadas 143 PME's produtoras de polpas de frutas, com uma capacidade média instalada de 152 mil toneladas. Em razão da baixa média de 18 mil toneladas, a ociosidade média era muito alta, 133 mil toneladas ou 87,8%.

Verificou-se nessa mesma pesquisa, em alguns municípios, a ocorrência de situações extremas de ociosidade. Em Barra do Rocha, por exemplo, constatou-se uma ociosidade de 97%, ou seja, apesar de possuir uma capacidade instalada de produção de 1,6 mil toneladas, a empresa só produzia 50 toneladas, utilizando, portanto, somente 0,3% da sua capacidade. Dos 143 municípios pesquisados, somente 3 possuíam ociosidade inferior a



10% - Aurelino Leal (7%), Ibirataia (6,7%) e Presidente Tancredo Neves (2,9%). Os demais acusavam valores acima de 22,9%, chegando, em alguns casos, a atingir os 100% de capacidade ociosa, como em Arataca e Pau Brasil.

A escolha dos sabores das polpas, nessas PME's, era feita de acordo com a oferta das frutas na região. Os produtos com maior saída eram aqueles feitos com as polpas de cajá, em primeiro lugar, com uma produção de 3,4 mil toneladas ou 18,4%, seguidos pelo cacau e o abacaxi (Tabela 1).

TABELA 1

Ranking da Produção de Polpa de Fruta na Região Sudeste da Bahia – 1997.

<b>Ordem</b>	<b>Produto</b>	<b>Produção (t)</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
1	Cajá	3426,6	18,4	18,4 %
2	Cacau	2832,1	15,2	33,6%
3	Abacaxi	2362,5	12,7	46,3%
4	Maracujá	2184,6	11,7	58,0%
5	Acerola	1878,5	10,1	68,1%
6	Goiaba	1838,6	9,9	78,0%
7	Manga	1329,8	7,1	85,1%
8	Umbu	1099,8	5,9	91,0%
9	Caju	512,2	2,7	93,7 %
10	Graviola	213,3	1,1	94,8%
11	Mamão	212,3	1,1	95,9%
12	Serigüela	194,3	1,0	96,9%
13	Mangaba	189,6	1,0	97,9%
14	Côco	91,1	0,5	98,4%
15	Tamarindo	73,9	0,4	98,8%
16	Jenipapo	60,5	0,3	99,1%
17	Morango	59,8	0,3	99,4%
18	Melão	37,9	0,2	99,6%
19	Pitanga	31,0	0,2	99,8%
20	Jaca	17,6	0,1	100%
<b>Total</b>		<b>18646,0</b>	<b>100,0</b>	

FONTE: CEPLAC apud Mororó, 1997

O estudo da CEPLAC conseguiu levantar algumas características associadas às unidades produtivas, tais como: 67,1% das PME's existiam a menos de 5 anos, e somente 48,3% delas estavam registradas no Ministério da Agricultura; 86,7% localizavam-se na zona rural; 96,5% possuíam sede própria; e 93% eram administradas pela própria família. A pesquisa revelou, também, um quadro muito precário das condições físicas e até básicas dessas empresas. Das 143 unidades analisadas, 49 não possuíam vestiário para funcionários, sendo que 34,3% destes funcionários possuíam uniformes incompletos e 16,1% não tinham nenhum tipo de uniforme. Em 37 empresas não haviam banheiros com portas externas. Ou seja, em 25,9% delas, as questões básicas de higiene estavam seriamente comprometidas.

O controle de qualidade do produto era outro quesito bastante crítico nessas empresas: em 17 delas (11,9%), esta atividade era feita visualmente; 7% a faziam através de análise química; 79,7% pela degustação; e em 2 empresas (1,4%), simplesmente não havia nenhum controle de qualidade. Em termos de informatização, das 143 PME's, apenas 26 eram informatizadas.

Diante desse quadro muito precário, o Governo resolveu contratar técnicos qualificados para prestarem serviços de assessoria a estes pequenos produtores. Afinal, das 143 PME's analisadas na pesquisa, somente 35 apresentaram condições de investimento. Na maioria delas observou-se um total desconhecimento da organização administrativa básica de uma empresa. Com serviços que incluíam treinamentos e capacitação gerencial e da mão-de-obra, buscou-se adequar essas pequenas unidades produtivas a um novo padrão de produção, tornando-as passíveis de serem inseridas no mercado (Mororó, 1999).

Em uma primeira sessão, ocorrida em 25/11/1997, foi reunido um grupo formado por nove produtores. O objetivo desse primeiro encontro era o de resolver, conjuntamente, questões básicas como: padronização do produto; melhor capacidade de compra (matéria-prima, equipamentos e insumos); aumento da capacidade de armazenagem, com redução de custos; capacitação da mão de obra; criação de uma unidade de beneficiamento; comercialização em comum; e abertura de novos mercados.

De acordo com Evandro Souza (2001), um dos consultores encarregados da estruturação do consórcio, não foi fácil, nesse primeiro momento, conciliar os interesses individuais dos pequenos produtores, no sentido de que convergissem para um objetivo comum. Houve, sim, uma grande resistência por parte desses empresários em assumir uma visão de conjunto. “Isso se deve, em grande parte, à mentalidade do empresário brasileiro, que não está acostumado a trabalhar em parcerias. Muitos menos, para exportação, pois esta é uma operação que foi realizada, muitas vezes, de forma acanhada, no país” (Silva, 1999, p.86).

Alguns empresários também não quiseram abrir mão de sua marca, muitas já estabelecidos no mercado, em nome de uma marca comum, até certo ponto incerta e arriscada. Muitos não se mostraram dispostos a investir, o necessário, no projeto, mesmo sabendo que tanto os riscos quanto os lucros seriam igualmente compartilhados.

Contudo, mesmo com esses receios iniciais, algumas empresas mostraram-se interessadas em fazer parte do consórcio. Em março de 1998, associaram-se mais 15 novos produtores ao grupo, que já possuía 9 associados e, em abril, foi definido um padrão homogêneo de produção para todas as unidades. Ainda naquele mês, foram firmadas as parcerias da UNIPOLPA com alguns órgãos importantes, tais como: o SEBRAE, a CEPLAC, a ITAMETAL, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), as Secretarias de Indústria e Comércio e de Agricultura do Estado da Bahia, a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), o Ministério da Agricultura/DFA, e a PROMO (Centro Internacional de Negócios da Bahia).

A parceria com a PROMO, antiga PROMOEXPORT, foi fundamental para o desenvolvimento da UNIPOLPA. Esse órgão - que funciona como uma agência de comércio exterior, atuando na atração de investimentos, transferência de tecnologia e cooperação internacional - tem a missão de fomentar a inserção de empresas locais no mercado externo. Para isso realiza, também, cursos de capacitação empresarial, pesquisas e estudos de mercado, além de viabilizar a participação dessas empresas em feiras e rodadas de negócios, seja qual for o seu tamanho.

Em outubro de 1998, a UNIPOLPA participou de uma das principais feiras de alimentação da Europa, a SIAL, na qual foram mantidos contatos e feitas propostas de exportação para

Europa, Japão e EUA. No mês seguinte, ela se credenciou como entidade participativa junto ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento, ganhando um selo qualitativo de produto, unificação e padronização, passo necessário para dar início ao processo formal de produção, com base nas novas regulamentações do Ministério da Agricultura.

Algumas outras iniciativas importantes foram implementadas nesse período:

- a) estruturação de uma unidade piloto, para capacitação técnica, a nível funcional e empresarial;
- b) redução do custo da energia elétrica, do gasto na produção e no armazenamento dos produtos;
- c) redução do ICMS, transferindo-se o recolhimento para a venda final do produto ao consumidor;
- d) melhoria das vias de acesso às fábricas, facilitando o escoamento dos produtos;
- e) difusão de cursos e seminários e o estabelecimento de um convênio com os laboratórios do CEPEC (Centro de Pesquisa do Cacau) e da UESC (Universidade Estadual de Santa Cruz) para análises físico-químicas e microbiológicas dos produtos;
- f) a participação em feiras regionais, nacionais e estrangeiras, com o objetivo de conhecer novas variedades e outros sabores tropicais e temperados;
- g) participação no programa de exportação de frutas tropicais; e
- h) participação em reuniões com o Ministério da Agricultura para discussão do Padrão de Identidade e Qualidade de Polpas e Sucos de Frutas (PIQ's), junto com outras unidades representativas do segmento.

Em março de 1999, com o grupo já em operação - 26 empresas associadas que atuavam em 16 municípios - a CEPLAC realizou uma nova pesquisa, constatando que 61% dos

associados da UNIPOLPA ofertavam ao mercado, àquela época, 4,36 mil toneladas/ano, representando um faturamento anual de R\$ 6,4 milhões, que gerava 3.338 empregos diretos e indiretos (Tabela 2).

TABELA 2  
Área de Atuação da UNIPOLPA, Produção, Empregos Diretos e Indiretos e Valor Comercializado

Município	Produção ( ton/ano)	Empregos Diretos	Empregos Indiretos	Valor Comercializado (Em R\$ 1000,00)
Aurelino Leal	240	15	150	360
Camacan	0	0	0	0
Canavieiras	0	0	0	0
Ibicuí	120	10	100	180
Ilhéus	180	15	150	270
Inema	0	0	0	0
Itabuna	720	30	300	1080
Jequié	600	40	400	970
Nova Canaã	60	8	80	90
Rio Real	360	20	200	540
Santana	120	10	100	180
T. Neves	780	60	600	1170
Ubaitaba	180	15	150	270
Ubatã	240	25	250	360
Uruçuca	60	10	100	90
V.da Conquista	600	50	500	900
<b>Total</b>	<b>4.260</b>	<b>308</b>	<b>3080</b>	<b>6.460</b>

FONTE: CEPLAC apud Mororó, 1997.

Nessa mesma pesquisa estimou-se que se fosse feito um investimento em torno de R\$ 8 milhões, necessários para melhorias na tecnologia e na capacitação da mão-de-obra, seria possível elevar o faturamento para algo em torno de R\$ 20,9 milhões anuais, utilizando-se 100% da capacidade de produção instalada, o que influenciaria diretamente na geração de

emprego tanto na unidade produtiva como na própria agricultura. A Tabela 3, a seguir, mostra a projeção destes resultados.

TABELA 3  
Projeção da Produção, Empregos Diretos e Indiretos e Valor Comercializado da UNIPOLPA

<b>Município</b>	<b>Produção (ton/ano)</b>	<b>Empregos Diretos</b>	<b>Empregos Indiretos</b>	<b>Valor Comercializado (Em R\$ 1000,00)</b>
Aurelino Leal	480	30	300	720
Camacan	1920	100	1000	2880
Canavieiras	480	20	200	720
Ibicuí	360	30	300	540
Ilhéus	480	30	300	720
Inema	960	20	200	1440
Itabuna	1920	80	800	2880
Jequié	1200	80	800	1800
Nova Canaã	180	16	160	270
Rio Real	720	40	400	1080
Santana	240	20	200	360
Tancredo Neves	1680	130	1300	1080
Ubaitaba	1320	70	700	1980
Ubatã	480	50	500	720
Uruçuca	360	30	300	540
V. da Conquista	1200	100	1000	1800
<b>Total</b>	<b>13.980</b>	<b>846</b>	<b>8.460</b>	<b>20.970</b>

FONTE: CEPLAC apud Mororó, 1997.

Essas projeções não foram alcançadas pois investiu-se somente R\$ 4 milhões. Mesmo assim, foi possível embarcar, em setembro de 1999, a primeira remessa da UNIPOLPA para o exterior: 10 toneladas de polpas de diversos sabores para Portugal, atendendo a uma encomenda da empresa Umbu & Sapoti. Em novembro do mesmo ano, o consórcio deu partida num projeto que previa a construção de uma unidade com capacidade para fabricar

20 mil toneladas de polpas por ano, e gerar um faturamento anual de R\$ 30 milhões, além de criar 500 empregos diretos e 5 mil indiretos. Segundo o presidente da UNIPOLPA, no período, David Guimarães Jr, a maior parte da matéria-prima seria adquirida dos produtores do Vale do São Francisco, onde havia um grande excedente de frutas (Guimarães, 1997, p.1).

Apesar dessa exportação para Portugal, não houve aceitação da polpa em outros países da Europa, nem nos EUA. Acontece que tais países não querem mais consumir polpas naturais, pois embora mantenham inalteradas as propriedades organolépticas e nutricionais das frutas, elas correm o risco de fermentarem - caso haja, por exemplo, um aumento na temperatura em algum momento do processo produtivo – comprometendo, com isso, a qualidade do produto e pondo em risco a saúde de sua população.

Segundo Evandro Souza (2001), um dos consultores da UNIPOLPA, o consumidor americano tem, por exemplo, uma preferência declarada pelos produtos assépticos, que são aqueles que ao passar por um processo de pasteurização exterminam quaisquer tipos de germes ou bactérias, mantendo com isso, a sua qualidade microbiológica, mesmo que isso possa implicar, eventualmente, numa mudança no aroma ou no sabor final do produto.

Em setembro de 2000, visando atender à essa demanda - já em franca expansão - pelas chamadas polpas assépticas, o presidente da UNIPOLPA, no período, propôs aos consorciados que mudassem o foco do consórcio, desligando-se, um pouco, da produção de polpas naturais e partindo para a comercialização desse tipo de polpas. Para isso, segundo ele, seria necessário que fosse feito um convênio com uma empresa de pasteurização. Isto implicaria, logicamente, em mais custos para as PME's. Houve muitas discordâncias entre os empresários, pois muitos não estavam dispostos a investir nas polpas assépticas; alguns empresários chegaram, inclusive, a acusar o presidente da UNIPOLPA de atuar em favorecimento de interesses particulares. Esses conflitos culminaram com a sua demissão em setembro de 2000, o estremecimento das relações entre os associados, que dura até os dias atuais, e a suspensão temporária das atividades do consórcio. Até a conclusão desta monografia, ainda não tinha sido definido um novo presidente para a UNIPOLPA, as unidades continuavam operando normalmente no mercado interno, mas somente três ainda exportavam seus produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo que foi exposto nesse trabalho monográfico, é possível fazer algumas afirmações acerca dos consórcios de exportação de PME's, no Brasil. A forma de organização das empresas, no seu interior, é a de rede de firmas, do tipo horizontal, com forte concentração regional.

Sua importância para o incremento das exportações de um país tem sido comprovada, como pôde ser verificado no caso italiano. No Brasil, eles já são uma realidade e o seu número vem aumentando cada vez mais.

Acontece que para os consórcios de PME's darem certo, é preciso que haja no país, acima de tudo, uma política que apóie as exportações, sobretudo, logicamente, as exportações realizadas através deste segmento empresarial. Como estas não possuem escala suficiente para exportar, é necessário, como foi visto no decorrer desse estudo, que elas se associem sob a forma de consórcios, atuando, então, através de parcerias. Isto lhes assegura, além do acesso a fontes de conhecimento, localizadas fora de suas fronteiras, o compartilhamento de riscos atrelados a investimentos que superam a capacidade de uma única firma.

Este, porém, parece ser o grande problema do pequeno empresário brasileiro. Não estando culturalmente acostumado a trabalhar em grupo, ele tem grande dificuldade em adotar uma visão de conjunto, para que se possa atingir um objetivo comum que, neste caso, é o aumento das exportações. Talvez este tenha sido o grande obstáculo enfrentado pelos pequenos consorciados da UNIPOLPA: o de conciliar os seus interesses individuais para que convergissem para um objetivo comum. A falta de conciliação entre os seus associados, contribuiu decisivamente, para a suspensão das atividades do grupo, em setembro do ano passado.

Em termos de gerenciamento das unidades produtivas, o estudo de caso realizado sobre este consórcio, a UNIPOLPA, revelou a forma precária como é feita a produção e a comercialização de polpa de frutas, na região sudeste da Bahia. A pesquisa realizada pela CEPLAC, apontou a existência de pequenas unidades produtivas operando em total desacordo com as normas básicas de qualidade e de higiene exigidas pelo mercado. Em se



tratando de produtos alimentícios, tais circunstâncias são completamente inadmissíveis, visto que tal descuido compromete diretamente a saúde do consumidor.

Outro dado preocupante observado no estudo foi que, das 143 PME's analisadas, somente 35 apresentavam condições de investimento com o objetivo de torná-las mais competitivas e passíveis de serem inseridas no mercado externo. As 108 unidades restantes limitavam-se a operar no mercado interno, mesmo não apresentando as condições básicas para isso. A abertura comercial e a vigilância dos meios de comunicação, tornam essa situação inaceitável, caracterizando, de forma alarmante, o perfil de alguns empresários brasileiros que, ainda hoje, demonstram uma total despreocupação em se adequar à normas mínimas para atender a um mercado cada vez mais exigente.

Isto, de alguma forma, reflete a postura adotada pelo Brasil ao longo de sua história econômica: a de que as suas exportações serviriam apenas para pagar as suas importações. Manteve-se uma estratégia de baixa abertura comercial, onde as empresas brasileiras não batalhavam por mercados externos, pois contavam com barreiras que mantinham morna a competição. A consequência disto é que, boa parte dos produtos brasileiros não são bons o suficiente para competir lá fora, sendo despejados aqui, no mercado interno.

Com a abertura comercial, no início da década de 90, e o acirramento da competição (agora com produtos estrangeiros), o Brasil vem sendo forçado a melhorar a qualidade de seus produtos, para que estes possam abastecer os mercados interno e externo. Mas este é um processo lento. Como foi visto, ainda podem ser encontradas, aqui no Brasil, empresas atuando de forma bastante negligente.

Diante deste quadro, é possível afirmar que o êxito dos consórcios de exportação de PME's no Brasil, não depende somente do incentivo às exportações, por parte dos órgãos competentes, mas também de uma conscientização do pequeno empresário brasileiro, da necessidade imperiosa de adequar-se ao atual mercado globalizado, e de aprender a trabalhar em equipe.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALECRIM, João. Governo mantém meta de vender U\$ 100 bi até 2002. **A Tarde**. Salvador, 12 ago. 2000, p.13.

AMENDOLA, M., BRUNO, S. The Behavior of the Innovative Firm: Relations to Environment. **Research Policy**, v.19, n.5, p.419-433, 1990.

**APEX**.. Disponível em <http://www.apex.sebrae.com.br>. Acesso em 24 março 2000.

ARAGÃO, Carla. **Cooperativa quer exportar polpa para a Europa e Estados Unidos**. Disponível em <http://www.gazetamercantil.com.br>. Acesso em 15 jan. 2001.

BARROS, F. Robalinho. **Pequena e Média Empresa e Política Econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: **APEC**, 1978.

BORGES, Jeanne. Exportações baianas superam média nacional. **A Tarde**, Salvador, 12 agosto 2000. p.14.

CABRAL, Lourdes. **Aperfeiçoamento da tecnologia de produção e diversificação do uso de polpa de frutas tropicais**. Disponível em: <http://www.Embrapa.gov.br>. Acesso em: 22 maio 2001.

CARDOSO, Rachel. Programas de Exportação saem do papel, mas resultado demora. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 set. 1999, cad. Por Conta Própria, p.8.

CARDOSO, Rachel. Cultura exportadora conquista novos adeptos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 23 fev. 2000, cad. Por Conta Própria, p.8.

CELLICH, Claude; CAVUSCIL, S. Tamer. Um plano de marketing de exportação para pequenas empresas. **Comércio Exterior - informe BB**. v.4, jun. 1996.

CHIABAL, Soraia. **Colatina Fashion prevê exportar US\$ 1 milhão em 2001.** Disponível em: <http://www.bancodenoticias.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2000.

CORDEIRO, Marília. União para ir buscar dólares. **Balanço Anual.** Gazeta Mercantil: Fortaleza, v.6, ago. 2000, p.28.

CRUZ, Sônia Teles da. **Práticas de Apoio às PME's:** uma Descrição de Algumas Experiências Internacionais e o Caso Brasileiro. Salvador: UFBA/FCE, 1997, 69p. (Monografia – Graduação em Ciências Econômicas da UFBA).

DANTAS, Alexis T. **Capacitação tecnológica de fornecedores em redes de firmas:** o caso da indústria do petróleo off-shore no Brasil. Salvador, UFBA/ FCE, 2000, 180p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA.

FORAY, D. **The Secrets of Industry are in the air:** Cooperation Industrielle et Equilibre Organisationale de la Firm Innovatrice. Institute International D'Etudes Sociales. s.l. 1990.

GAFFARD, J. L. **Économie Industrielle et de l' Inovation.** Paris, Dalloz, 1990.

GALLO, Santiago Martin. Estratégia para enfrentar a globalização. **Gazeta Mercantil,** Rio de Janeiro, 01 set. 1999, cad. Por Conta Própria, p.2.

GUILHON, B. Technologie, Organisation et Performances: Les Cas de la Firm – Receau. **Revue d' Economie Politique.** p.563-592, Jul/ago, 1992.

GUIMARÃES, David. **UNIPOLPA.** Itabuna, 1997, 8p.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto de Almeida. Organização Industrial: a necessidade de uma teoria. **Pesquisa e Planejamento Econômico.** Rio de Janeiro, v.9, n.2, p.517-530, ago.1979.

LEAL, Gabriela, ALMEIDA, Ronaldo. Qualidade total é pré-requisito para exportar. **Exportar & Gerência.** Brasília, n.11, p.12, ago.1999.

LEAL, Gabriela. Consórcios: uma alternativa para os pequenos. **Exportar & Gerência**. Brasília, v.11, p.11, ago.1999.

LINS, Hoyêdo Nunes. Internacionalização de empresas de pequeno porte. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 01 set.1997, cad. Por Conta Própria, p.2.

MASCARENHAS, Gabriela Aguiar. Consórcios para ampliar a exportação de frutas. Por Conta Própria. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, set. 2000, C-2, p.7

MASCARENHAS, Gabriela. Medidas para exportar não atendem expectativas. **Gazeta Mercantil**, Brasília, v.4, 18 nov.2000, cad. Por Conta Própria, p.5

MAZZALI, Leonel, COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização em rede: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.17, n.4, p.121-137, 1997.

MENDA, Mari. Pequenas e micro em bom ritmo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 out 2000, p.A-6.

MONTORO FILHO, André Franco et al. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998. Cap. 8.

MORORÓ, Antonio Carlos. **Diagnóstico das Agroindústrias de Polpa de frutas da Região Sudeste da Bahia**. Salvador: CEPLAC, 1999.

MUNIZ, Paulo Ferreira. Um pacote para quem já exporta. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 28 nov. 2000, cad. Gazeta da Bahia, p.2.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Exportação: o modelo ideal**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

PARAGUASSU, Fernanda. Balança tem déficit de US\$ 137 mil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 set.2000, p.A-9.

PENTEADO, Mauro Rodrigues. **Consórcio de empresas** .São Paulo: Pioneira, 1979, p.53-56.

SALGUEIRO, Sônia. Crescem exportações para as principais mercados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 set. 2000, p.A-4.

SANTOS, Núbia Cristina. Setor de artefatos de couro organiza consórcio exportador. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 19 out. 2000, cad. Gazeta da Bahia, p.1.

SANTOS, Núbia Cristina. Apex intensifica apoio à empresa exportadora. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 19 out. 2000, cad. Gazeta da Bahia, p.3.

SANTOS, Núbia Cristina. Correios facilitam exportações a micro e pequena empresa. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 23 nov. 2000, cad. Gazeta da Bahia, p.1.

SANTOS, Núbia Cristina. Pesquisa apresenta proposta para aumentar vendas externas. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 18 dez. 2000, cad. Gazeta da Bahia, p.1.

SCHETTINO, Ana Lúcia. Facilidades para empréstimos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 set.1999, cad. Por Conta Própria, p.8.

SILVA, Adriano. Apanhando fora de casa. **Revista EXAME**. São Paulo: Abril, v.33, n.24, p.82-88, set.1999.

SOUZA, Evandro B. de. **UNIPOLPA**. Salvador, Petrochem Internacional LTDA, 18 mai. 2001 (Entrevista a Ludmila de Sá Fonseca e Gomes).

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação industrial** – Brasília: SEBRAE, 1995.

SPINOLA, Vera. **UNIPOLPA**. Salvador, PROMO, 10 mai. 2001 (Entrevista a Ludmila de Sá Fonseca e Gomes).

TORRES, Raymundo. Consórcios. **Bahia Comércio Exterior**. Salvador, v.1, n.3, p.13-14, ago/1988.

VIDEIRA, José Carlos. Um basta ao desperdício nas pequenas empresas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 24 nov.1999, p.C-3.

VIEIRA, Luiz Mário R; PIMENTA, Antônio Carlos Rosa; NASCIMENTO, Carla do; GÓES, Rosa. As exportações baianas no Programa de Ampliação das Exportações Brasileiras para 2002. **Conjuntura & Planejamento**. Salvador: SEI, n.65, p.1-2, out.1999.