

**Laura Patrícia Leal Maciel**

**A INSERÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS NO COMÉRCIO EXTERIOR, ATRAVÉS DOS  
CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do curso de bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

**Brasília – DF**

**2004**

# **Laura Patrícia Leal Maciel**

**A INSERÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO  
COMÉRCIO EXTERIOR, ATRAVÉS DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.**

Banca Examinadora:

---

Prof. Carlito Zanetti  
(Orientador)

---

Prof. Marcelo Gonçalves do Valle  
(Membro)

---

Prof. Fernando Machado  
(Membro)

**Brasília – DF**

Março de 2004

*“O coração do homem planeja o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos.”*  
Pv. 16:19.

### Dedicatória

Dedico este trabalho a Jesus Cristo, minha referência tanto no reino espiritual, como também no terreno. Também dedico ao meu namorado, que me estimulou, incentivou e apostou em mim durante toda esta jornada. À minha mãe, que muito desejou este momento, mas lamentavelmente não está mais aqui para juntas comemorarmos esta vitória. Ao meu estimado sobrinho Jiofrany Maciel, que incansavelmente esteve ao meu lado nas horas em que mais precisei. À minha família e a todos os que, de alguma forma, direta ou indiretamente, colaboraram para que este sonho se realizasse, o meu muito obrigada.

### Agradecimentos

Agradeço ao corpo docente, ao docente, às funcionárias da coordenação de Relações Internacionais, pela atenção dispensada e as grandes amizades que fiz durante este período da faculdade. Amigos estes que estiveram presentes nos momentos de alegria e estendendo as mãos nos momentos em que mais precisei.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| RESUMO/ ABSTRACT.....  | 01 |
| INTRODUÇÃO.....  | 02 |
| 1. Capítulo I.....   | 04 |
| 1.1 Tipos de Consórcio .....                                       | 09 |
| 1.1.1 Consórcio Promocional.....                                   | 09 |
| 1.1.2 Consórcio Operacional ou Vedas.....                          | 10 |
| 1.1.3 Consórcio Mono-setorial.....                                 | 10 |
| 1.1.4 Consórcio Multi-setorial.....                                | 10 |
| 1.2 Benefícios de Um Consórcio de Exportação.....                  | 10 |
| 2. Capítulo II.....  | 13 |
| 2.1. Etapas para a formação de um Consórcio.....                   | 14 |
| 2.1.1. Da figura do Promotor.....                                  | 14 |
| 2.1.2. Das reuniões.....   | 15 |
| 2.1.3. Treinamento das Empresas.....                               | 16 |
| 2.1.4. Definição das Funções de um Consórcio.....                  | 16 |
| 2.2. Estrutura Básica do Consórcio.....                            | 17 |
| 2.3.1 Do Orçamento.....  | 17 |
| 2.3.2 Do Regimento.....  | 17 |
| 2.3.3 Seleção do Pessoal Executivo e Operacional.....              | 18 |
| 2.3.4 Plano de Marketing.....                                      | 18 |
| 3. Capítulo III.....   | 21 |
| 3.1 De Minas para o Mundo – A história do Consórcio MOVEXPORT..... | 21 |
| 3.2 O caso da VESTEXPORT de Pernambuco.....                        | 26 |
| 3.3 A História do Consórcio Flor Brasil.....                       | 28 |
| 4. Considerações finais.....                                       | 32 |
| 5. Referência Bibliográfica.....                                   | 33 |

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise de até que ponto a inserção das pequenas e médias empresas brasileiras através dos consórcios de exportação no mercado internacional têm sido uma alternativa eficaz para elas, e como o governo federal tem contribuído para tal finalidade.

A fim de alcançar tal meta, foi feito um estudo teórico sobre os consórcios e posteriormente estudo de casos, os quais foram obtidos através de entrevistas concedidas pelos gerentes de exportação de alguns consórcios brasileiros, como a MOVEXPORT, VESTEXPORT e FLOR BRASIL, para demonstrar como anda a evolução deste processo, desde a sua implementação até os dias atuais.

## **ABSTRACT**

In order to reach such goal, it was made a theoretical study on the consortia and later study of cases, which were obtained through interviews granted by the managers of export of some Brazilian consortia, as MOVEXPORT, VESTEXPORT and FLOR BRASIL, to demonstrate how he/she walks the evolution of this process, from his/her implementation to the current days.

In order to reach such goal, it was made a theoretical study on the consortia and later study of cases, which were obtained through interviews granted by the managers of export of some Brazilian consortia, as MOVEXPORT, VESTEXPORT and FLOR BRASIL, to demonstrate how he/she walks the evolution of this process, from his/her implementation to the current days.

## INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras de grande porte foram as que se sobressaíram no comércio internacional, em detrimento das pequenas e médias, as quais estavam à margem deste processo, pois não tinham condições necessárias para participarem do concorrido mercado. As pequenas e médias empresas brasileiras se encontravam à margem deste processo, pois, além de seus dirigentes não possuírem uma cultura exportadora, ainda esbarrava no processo burocrático que é uma das características deste complexo mercado.

O governo brasileiro, seguindo o exemplo da Itália, onde as pequenas e médias são as principais exportadoras, resolveu também, promover as empresas brasileiras deste setor. A promoção das exportações dessas empresas não seria uma tarefa fácil, pois elas nem imaginavam qual deveria ser o primeiro passo a ser seguido no momento de iniciar-se nas exportações e também, devido a uma outra característica de nossas exportações, que era o não cumprimento de seus contratos, o que gerava pesadas críticas ao Brasil.

Este trabalho se faz necessário para mostrar como as pequenas e médias empresas brasileiras estão vencendo os desafios e conseguido se inserir no competitivo mercado internacional através da formação de consórcios.

Este caminho tem sido a alternativa mais viável para as empresas de pequeno porte que desejam atuar no comércio exterior, porém, não apresentam as condições necessárias para fazê-lo sozinhas. É através dele que as empresas aprendem como devem se preparar para atuar no comércio exterior. Esta experiência que foi e continua sendo implantada em vários setores, tem sido de extrema importância, uma vez que resultados positivos apresentados estão “superando” as expectativas, não somente para as empresas participantes como também para a balança comercial brasileira.

A história dos consórcios de exportação está organizada da seguinte forma:

O primeiro capítulo pretende fornecer um embasamento teórico sobre os consórcios de modo que garanta um melhor entendimento dos assuntos a serem abordados nos capítulos posteriores.



O segundo capítulo é destinado a mostrar como se dá a elaboração de um consórcio.

O terceiro capítulo apresenta alguns "cases" de consórcios realizados no Brasil, com base nas entrevistas e depoimentos dos gerentes dos projetos e das empresas que participam deste grande esforço de promoção comercial das exportações.

Espero que a leitura seja agradável e que todos tenham bom proveito para a finalidade de que este trabalho se dispõe.

## 1. Capítulo I

O termo competitividade é definido pelo IMD (Instituto Internacional para Desenvolvimento Administrativo), com sede em Lausanne, na Suíça, como “a capacidade de um país produzir, proporcionalmente, mais riquezas que seus competidores nos mercados mundiais”<sup>1</sup>. Quando estamos, portanto, considerando o cenário do comércio internacional vemos que a produtividade quase sempre esteve restrita ao domínio das grandes empresas ali atuantes e únicas detentoras dos meios necessários para desenvolver tal capacidade, tão essencial para poder concorrer em pé de igualdade junto ao conglomerado de empresas de grande porte que atuam neste setor.

Diante disso, podemos partir do princípio de que a primeira condição para uma empresa operar no cenário internacional é a de possuir um grande potencial econômico, e que este é um fator determinante para explicar porque as pequenas e médias empresas brasileiras, sempre estiverem à margem deste processo. Na realidade, a sobrevivência deste segmento de empresas no mercado interno, por si só já é um grande desafio, uma vez que, a “mortalidade infantil” dessas empresas é assustadora, ou seja, é freqüente o fechamento de suas portas antes dos cinco anos de vida<sup>2</sup>.

Nos estudos sobre as pequenas e médias empresas, seu baixo índice de sucesso e, em conseqüência, pequeno potencial econômico, é atribuído a um conjunto de causas que cobrem um amplo espectro. Fatores que vão desde a inadequação e falta de capital humano ao total desconhecimento, por parte do empresário, da atividade em que pretende atuar, são arrolados naqueles estudos. De forma mais completa, dentre as causas da “mortalidade infantil” das pequenas e médias empresas, poderíamos destacar:

---

<sup>1</sup> MAIA, Jayme de Mariz – *Economia internacional e comércio exterior*, da Ed. Atlas AS, 3ª Edição, São Paulo, 1997, do autor.

<sup>2</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 278 3ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

- Falta de experiência e treinamento do empresário na atividade que vai desenvolver;
- Falta de disciplina e organização;
- Desconhecimento ou desconfiança com relação a entidades que podem ajudar no começo;
- Superestimação do mercado, sem apoio correspondente em pesquisa;
- Falta de poder contratual junto aos fornecedores, clientes, bancos e instituições;
- Capacidade produtiva insuficiente;
- Recursos humanos inadequados;
- Visão de curto prazo;
- Desconhecimento de metodologias modernas de trabalho;
- Incapacidade de criar alianças, por excessivo zelo e individualismo<sup>3</sup>.

Diante do exposto, e considerando que estas empresas atuam num país emergente onde o câmbio não é estável, os índices de inflação são altos, e ainda há reformas por fazer, sem contar, como bem falou Roberto Giannetti, “que em um país com dimensões continentais como o Brasil, há sérias deficiências na estrutura de transporte terrestre, marítimo e fluvial”<sup>4</sup>, sentimo-nos tentados a concluir que a missão de atuar no mercado externo, que exige produtos com preços competitivos, alto padrão de qualidade e cuja produção se dá a partir do acesso a tecnologias mais modernas, seria no mínimo impossível.

---

<sup>3</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 278 3ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

<sup>4</sup> FONSECA, Roberto Giannetti da – *Memórias de Trader* – Capítulo 14, p. 285 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

Tentando mudar este quadro, e observando que as pequenas e médias empresas poderiam se transformar em potenciais exportadoras, a exemplo do que já ocorre na Itália, foi que governo brasileiro recentemente decidiu desenvolver políticas, a fim de inserir as pequenas e médias empresas brasileiras nesse novo cenário. O exemplo da Itália é sintomático, pois grande parte do comércio italiano, não se deve, como muita gente pensa, às gigantes Fiat ou Pirelli, mas às pequenas empresas<sup>5</sup>

O surgimento dos consórcios para exportação deu-se a partir de uma experiência realizada na região de Varese, norte da Itália. Vários produtores de sapatos, concorrentes entre si, achando-se explorados pelos compradores norte-americanos que fixavam os preços, prazos e condições de pagamentos, resolveram agrupar-se e formar o primeiro Consórcio de Exportação, definido por Nicola Minervine como “um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização”<sup>6</sup>. A partir dessa experiência bem sucedida, a Itália passou a ser não somente a pioneira na implantação de consórcios, como também um modelo a ser seguido por outros países.

O Brasil, buscando inspiração neste modelo para montar os seus primeiros Consórcios de Exportação, criou a APEX - Agência de Promoção às Exportações<sup>7</sup>. A APEX foi a principal responsável pela implantação do sistema de consórcios estruturados com assessoria da Associação Piamontesa de Consórcios. A missão da agência é a de promover a exportação de bens e serviços, e a imagem do Brasil no exterior, em parceria com organizações públicas e privadas, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte<sup>8</sup>. Ela iniciou os seus trabalhos em abril de 1998, gerenciados pelo Sebrae, com orçamento de R\$ 50 milhões<sup>9</sup>. Dentre suas funções, podemos ressaltar como fator de profunda importância o trabalho da agência em transformar a imagem das empresas brasileiras nas feiras internacionais, posto que o Brasil era bastante criticado pelos potenciais

---

<sup>5</sup> RICUPERO, Rubens, Secretário Geral da UNCTAD, em entrevista ao informe BB, junho/2002.

<sup>6</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 278 3ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

<sup>7</sup> APEX – criada pelo Decreto n.º 2.398, de 21 – 11 – 97.

<sup>8</sup> Equipe APEX – *A primeira Exportação a gente nunca esquece* – Capítulo 1, Anexos 1ª Edição – Editora Qualitymark – Rio de Janeiro, 2003.

importadores, não apenas pelo não-cumprimento de seus contratos, como também por se apresentar nos stands de forma bastante inadequada<sup>10</sup>.

Antes da criação dessa Agência o conceito de promoção das exportações era o predominante no mercado, ou seja, compreendia apenas a participação isolada de empresas nas feiras, missões e encontro de negócios. Percebeu-se, então, que era necessário desenvolver uma nova metodologia que estivesse voltada para o conceito ampliado de promoção comercial, o qual compreende a importância de organizar o segmento, realizar seminários de conscientização e mobilização e executar ações de treinamento e pesquisas de mercado, ou seja, preparar e capacitar as empresas para que elas iniciem um real processo de inserção no comércio exterior<sup>11</sup>.

Essa nova metodologia permite-nos evitar os tradicionais erros cometidos no passado, e fazer com que as empresas brasileiras tenham maiores chances de alcançar sucesso, além de ampliarem suas possibilidades de permanecer no mercado internacional, o que resultará, caso isso ocorra, em uma transformação das empresas de pequeno porte, pois estas passarão de micros à pequenas empresas e, possivelmente, as empresas médias poderão tornar-se de grande porte.

Mas, embora a criação e implementação de um órgão voltado à promoção das exportações das empresas de pequeno porte, através dos consórcios, seja uma condição necessária, ela ainda não é suficiente para transformá-las em atores do mercado internacional. Exportar ainda não é algo comum na agenda dos pequenos empresários brasileiros, seja porque os mesmos não possuem uma cultura exportadora, acreditando que exportar é um privilégio que diz respeito somente às empresas de grande porte, seja devido à sua resistência em participar de alianças, decorrente do traço individualista do seu perfil. O pequeno empresário brasileiro ainda tem muitas desconfianças quando o assunto é exportação ou montar parcerias. Ainda é difícil convencer determinados empresários a se consorciarem, pois segundo Minervini eles têm o seguinte pensamento: “meu avô fundou esta empresa somente

---

<sup>9</sup> Agora sobre a direção do Ministério do Desenvolvimento, informação recolhida do site [www.fibra.org.br/an](http://www.fibra.org.br/an)

<sup>10</sup> Equipe APEX, Op. Cit. p. 2.

<sup>11</sup> Equipe APEX, Op. Cit. p. 2.

com curso primário e olhe aonde chegamos. Não tenho tempo para escutar contos de fadas”<sup>12</sup>.

Esta é uma das grandes barreiras que ainda é necessário vencer para que muitos empresários se disponham a enfrentar este desafio e iniciem sua jornada no comércio internacional. Devido à falta de informação, eles desconhecem que suas empresas podem obter inúmeras vantagens a partir do momento em que se consorciam, pois as exportações não só oferecem ótimas oportunidades de crescimento para as empresas, como também viabilizam a sua sobrevivência no mercado, particularmente nos momentos de crise no mercado interno, fato este que pode ser observado nos dias atuais.

A formação de consórcios de exportação ainda é algo muito novo no Brasil. Embora muitos ainda estejam em formação ou em andamento, aqueles que iniciaram suas atividades desde a época da implantação da agência já estão mostrando alguns resultados. É evidente que a montagem de consórcios é um processo que não traz resultados imediatos ou de curto prazo. A identificação das potencialidades do mercado internacional, o esforço de convencimento junto aos empresários para associar-se e a formação da infra-estrutura requerida na divulgação dos produtos e escoamento da produção, já são desafios suficientes para nos indicar que os resultados estão no longo prazo.

As considerações feitas até este ponto ficam melhor esclarecidas, tanto para aqueles - incluídos aí futuros exportadores - que desejam familiarizar-se com este novo recurso de inserção de empresas no comércio internacional, como para os interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto, quando nos detemos para examinar as características básicas de um Consórcio de Exportação<sup>13</sup>

1. São formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação.

---

<sup>12</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 278 3ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

<sup>13</sup> MACIEL, Graccho Machado e Leila Maria Moura Lima – *Consórcio de Exportação* – Capítulo 4, p. – Editora Aduaneiras, São Paulo.

2. Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial.
3. Os produtos das empresas que se reúnem em consórcio costumam ter o mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, agentes, representantes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar.
4. Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio entre eles.
5. Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares entre si, ou de mesmo tipo como peças de artesanato de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si.
6. Deve haver uma repartição de poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.
7. Normalmente são formados por micros, pequenas e médias empresas.

### 1.1.1 Tipos de Consórcios

A título de exemplo sobre o grau de complexidade das partes que compõem um bom consórcio e dos cuidados exigidos no seu desenho - se a pretensão é de que traga sucesso para seus parceiros - é importante que nos familiarizemos com os diferentes tipos de consórcio existentes e suas finalidades<sup>14</sup>.

1.1.2 **Promocionais:** Oferecer aos membros uma série de serviços (secretárias, tradução, comunicação, etc.); consultoria legal; treinamento nas áreas técnica, administrativa e comercial; busca de agentes, distribuidores e clientes;

---

<sup>14</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

assistência em matéria financeira, cambial, alfandegária, transporte, seguro, normas técnicas, etc.; participação em feiras ou missões empresariais; publicar catálogo conjunto, em portal Web, em CD-ROM; realizar pesquisas no mercado internacional; avaliação dos riscos; recuperação de créditos; escritórios de representação no exterior; criação de uma marca; identificação de novas tecnologias.

1.1.3 **Operacionais ou Vendas:** criação de um plano de investimento e marketing; identificação de mercado e parceiros; definição da gama de produtos e da política comercial; criação de uma marca em conjunto; desenvolvimento de fornecedores de matéria-prima e componentes; identificação de tecnologia e desenho; realizar vendas e administra-las; otimizar e especializar seus processos produtivos; negociar com entidades de apoio ao comércio exterior.

É importante observar que no Brasil os tipos de consórcios de exportação mais utilizados são os de promoção e vendas. Acreditamos que as razões para essa preferência sejam ditadas pela pouca experiência existente e pelas dificuldades potenciais relativas ao perfil do pequeno empresário nacional, já mencionadas.

Ainda, quanto à abrangência os consórcios podem ser de dois tipos:

1.1.4 **Mono-setorial:** Agrega empresas do mesmo setor.

1.1.5 **Multi-setorial:** Os produtos fabricados pelas empresas podem ser complementares (produtos de diferentes segmentos da mesma cadeia produtiva) ou heterogêneos (produtos de diferentes setores), e destinados ou não a um mesmo cliente.

## 1.2 **Benefícios de um Consórcio de Exportação**

Finalmente, os benefícios que podem ser gerados para os membros do consórcio devem ser mencionados.

- Aumento do volume exportado;
- Redução dos custos operacionais;



- Redução dos custos promocionais;
- Maior oportunidade de mercado diversificado;
- Maior segurança;
- Diminuição dos custos dos produtos;
- Maior poder de barganha;
- Maior competitividade;
- Possibilidade de criação de uma marca forte.

Os consórcios têm demonstrado ser uma boa oportunidade e a saída mais inteligente para as pequenas e médias empresas se lançarem no mercado internacional. Através dele muitas dessas empresas, mesmo aquelas que não tem nenhuma experiência nesse mercado, tem conseguido melhorar a sua condição interna, e contribuído para o aumento da balança comercial, uma vez que a partir da conquista de novos mercados, há um aumento de produção, conseqüentemente estaremos gerando mais empregos, divisas para o país, e sobretudo desenvolvimento.

A participação de pequenas e médias empresas neste setor é de fundamental importância para o país, uma vez que a nossa presença no comércio internacional é de apenas 1%, percentual este que é muito pequeno se comparado ao potencial que as nossas empresas possuem.

O governo consciente desta realidade criou a APEX, mecanismo político que visa incentivar as exportações.

No atual estágio da economia mundial, com o baixo desempenho na economia interna, queda no consumo e retração na renda as pequenas e médias empresas perceberam que exportar tornou-se uma necessidade crucial, pois o comércio exterior oferece ótimas oportunidades para as empresas que desejam expandir seus negócios.

Para as empresas que desejam ingressar no comércio internacional é necessário que as mesmas tenham pleno conhecimento de todo processo que envolve esta atividade, o qual abrange os aspectos mercadológicos, estruturais, operacionais e legais a fim de evitar-se possíveis transtornos.

Atendido os pré-requisitos necessários, as empresas poderão com segurança, atuar no comércio internacional e usufruir das vantagens que ele oferece.

## 2. Capítulo II

Sabemos que, para um consórcio conquistar sua fatia no mercado internacional, é imprescindível que uma série de ações prévias no meio doméstico sejam feitas antes de seu ingresso, tais ações estão relacionadas à capacitação das empresas, adequação de seus produtos, mudança na visão e conceitos de mercado internacional

Além disso, é necessário também que o planejamento, a elaboração e a implantação do consórcio seja consistente, devendo ser estruturado por profissionais especializados na área e credenciados pelos órgãos financeiros, pois este é fundamental para a conquista de novos mercados. Vencida esta etapa, as empresas estarão preparadas para se inserir no mercado externo, o qual oferece grandes oportunidades de negócios.

- A seguir, apresentaremos um modelo de como se dá a elaboração de um consórcio, porém é válido lembrar que, antes de sua formação, deverão os empresários ter em mente alguns conceitos bem definidos para que o consórcio obtenha sucesso, tais como:
- Para que o consórcio obtenha êxito, é necessário deixar o individualismo e a desconfiança de lado, pois num país latino como o Brasil, onde essas características são peculiar, isso representa o maior obstáculo à formação de consórcio.<sup>15</sup>
- No mundo globalizado em que vivemos, competitividade e inovação tornaram-se referências mundiais da dinâmica e do crescimento das empresas.
- O mercado é cada vez mais competitivo. Se você não está num nicho de mercado muito específico e competitivo, a sobrevivência é

---

<sup>15</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

muito difícil; una-se a outros com os quais você poderá compartilhar sinergias.<sup>16</sup>

- Não se deixe levar pela preocupação de que vai perder a sua autonomia. Pense, na quantidade de vantagens que um consórcio pode trazer-lhe, que serão muito maiores do que eventuais desvantagens.<sup>17</sup>
- O consórcio não é uma tábua de salvação para empresas com dificuldades financeiras. Uma empresa nesta situação poderá comprometer o desenvolvimento do consórcio, levando-o à falência e prejudicando as outras empresas participantes.

## **2.1 Etapas para a formação de um Consórcio**

A seguir, enumeramos as etapas que consideramos principais para a formação dos Consórcios.

### **2.1.1 Da figura do Promotor**

Primeiramente aparece a figura do promotor que é a pessoa responsável pela criação do consórcio. Esta pessoa pode ser uma pessoa, empresa ou instituição, a qual ficará responsável de colocar em prática as atividades de constituição do consórcio, ou seja, atuará como o gerente. Entre outras características, o gerente deve:

- Saber definir as estratégias e táticas comerciais de exportação;
- Conhecer o produto ou serviço a ser exportado;
- Conhecer e manter informações atualizadas sobre países alvos das exportações;

---

<sup>16</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

<sup>17</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

- Conhecer e ser fluente em pelo menos três idiomas que se ajustem aos países alvos;
- Possuir habilidade negociadora para conseguir o comprometimento dos sócios e os acordos de negócios com os clientes no exterior;
- Ser capaz de intermediar conflitos entre os sócios e entre o pessoal do Consórcio.<sup>18</sup>

É o gerente quem irá selecionar as empresas participantes ao projeto de consórcio que podem ser micros, pequenas ou médias empresas industriais, que devem estar preparadas para desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação, possuir caráter idôneo, ter potencial de internacionalização de seus produtos e da sua capacidade de penetrar em mercados internacionais e tenham atingido uma fase de amadurecimento empresarial tal que:

- sua gestão seja profissional;
- possua tecnologia ou know-how próprios;
- demonstre capacidade de inovação e de aceitação de mudanças internas;
- tenha possibilidades de crescimento;
- possua uma situação financeira saneada e sob controle. .<sup>19</sup>

### **2.1.2 Das reuniões**

Esta é uma das principais etapas da formação do consórcio, pois é no decorrer das reuniões preparatórias que deverá ser esclarecido todas as etapas que ocorrerão no processo de formação do consórcio. A todos os membros, deverá ser esclarecido o papel que cada um irá desempenhar dentro do consórcio, as vantagens, os riscos a que estão sujeitos, bem como toda e qualquer dúvida dos participantes que

---

<sup>18</sup> MACIEL, Graccho Machado e Leila Maria Moura Lima – *Consórcio de Exportação* – Capítulo 4, p. – Editora Aduaneiras, São Paulo.

porventura surja durante as reuniões, para que todos estejam bem cientes do compromisso que estão assumindo e de comum acordo sobre as decisões que serão tomadas futuramente, evitando dessa forma que haja divergências entre os participantes que possa comprometer o futuro do consórcio. É necessário que isso seja divulgado por escrito com o aval de todos os participantes, e feito antes da formalização do consórcio.

É também nestas reuniões que será definido a estrutura administrativa e o regimento interno do consórcio.

### **2.1.3 Treinamento das Empresas**

Após as reuniões preparatórias, onde todos já estarão cientes de seu devido papel, as empresas deverão passar por um treinamento nos setores técnico e comercial, o qual é indispensável para que as empresas tenham um nível mínimo em comum de treinamento (além de uma certa homogeneidade dos componentes como dimensões, nível de qualidade tecnologia utilizada etc)<sup>20</sup>

## **2.2 Definição das funções do Consórcio:**

- Participação conjunta em feiras internacionais
- Publicação de material promocional em conjunto;
- Rateio de despesas de exportação (despachante aduaneiro, secretária, pesquisa de mercado, custos de promoção e representação);
- Participação em Missões e Rodadas de Negócios Internacionais;
- Maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio;
- Desenvolvimento conjunto de projetos de capacitação (qualidade total, design, ISO 9000);

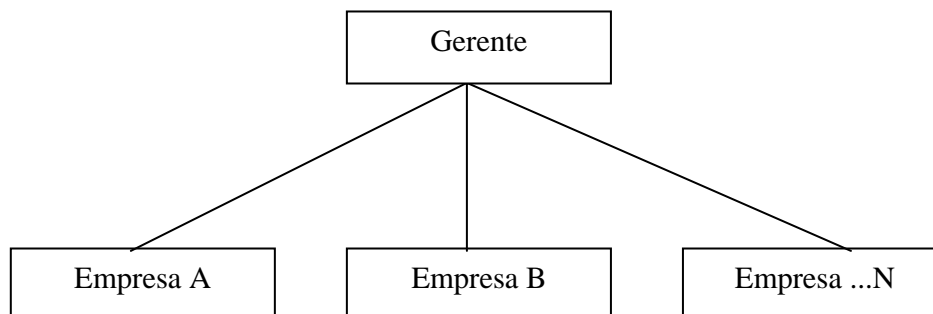
---

<sup>19</sup> Idem,

<sup>20</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

## 2.3 Estrutura básica do Consórcio

Esta estrutura deve ser definida da seguinte maneira:<sup>21</sup>



### 2.3.1 Do Orçamento

Como qualquer empresa que adquire custos, impostos e taxas a partir de sua constituição, assim também o consórcio contrai as mesmas obrigações, pois se trata da criação de uma nova empresa.

E como nova empresa, o orçamento inicial, deve ser elaborado em cima de todos os gastos possíveis que serão realizados, desde registro e início do consórcio até os móveis utilizados, bem como a contratação de seus funcionários.

### 2.3.2 Do Regimento

O gerente do consórcio é o que será responsável pela elaboração do regimento interno. O documento deverá ser bem elaborado, e colocado à disposição de todos os participantes para que os mesmos o aprovelem evitando assim possíveis transtornos. No regimento deverá conter alguns pontos que consideramos imprescindíveis, tais como:

- Denominação, Constituição, Duração, Sede e objeto da Sociedade;
- Objetivos;
- Dos Associados;

---

<sup>21</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

- Dos órgãos de Administração e Fiscalização;
- Regime Financeiro;
- Das Disposições Transitórias e Finais.

### **2.3.3 Seleção do Pessoal Executivo e Operacional**

Em geral a composição do quadro dos membros do Consórcio é bastante simples, sendo necessários os seguintes profissionais:

- Gerente – Este deve ser um profissional com experiência em comércio exterior. É importante lembrar que este profissional não deve ter nenhum vínculo com as empresas consorciadas, evitando assim problemas futuros ao consórcio.
- Secretária.
- Setor de Comércio Exterior e Promoção de Vendas.
- Assessoria Jurídica – A assessoria jurídica, assim como o gerente, desempenha um papel fundamental no consórcio, pois esta deve manter atualizadas todas as alterações que houverem na legislação de seus país e de seus mercados quanto a exportações e importações.
- Setor de Pesquisa de Mercados
- Setor de Administração e Finanças
- Contabilidade e Informática – neste caso, estes serviços podem ser terceirizados.<sup>22</sup>

### **2.3.4 Plano de Marketing**

A fim de promover o consórcio, o gerente deverá elaborar um plano de marketing. Neste plano deverão ser definidos, todos os recursos que serão utilizados na divulgação, tais como:



- Panfletos e folders a serem distribuídos em nome do conjunto ou isoladamente;
- Catálogos de produtos e preços, que sirvam de apoio à venda.

### Canais de Distribuição

O consórcio deverá delimitar os mercados nos quais pretende operar e estabelecer uma prioridade para sua entrada neles. A seleção de um mercado concentrado em uma área restrita possibilita maior concentração de esforços mercadológicos sobre os alvos escolhidos. Por outro lado, ampliando a área de atuação diminui o poder de concentração e também diminui o risco de um fracasso que arraste todo o investimento.

Na eleição de um canal de distribuição o consórcio deverá quantificar:

- Potencial atual de compras;
- Potencial futuro de compras;
- Proximidade geográfica, econômica e social (no sentido de apresentar pequenas diferenças sociais ou de consumo.);
- Imagem de marca do país de origem do consórcio neste mercado.<sup>23</sup>

Acreditamos ser este o melhor caminho para se formar um consórcio básico de exportação, porém há casos em que muitos consórcios não se viabilizam, ou se extinguem no meio do caminho, devido a uma série de dificuldades que surgem no decorrer deste processo, entre as quais podemos destacar:

- Desconfiança com quem organiza o consórcio;
- Excesso de individualismo;
- Recursos Humanos inadequados;

---

<sup>22</sup> MACIEL, Graccho Machado e Leila Maria Moura Lima – *Consórcio de Exportação* – Capítulo 4, p. – Editora Aduaneiras, São Paulo.

<sup>23</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

- Visão de curto prazo;
- Falta de um plano mínimo de trabalho;
- Falta de seleção dos participantes;
- Falta de homogeneização dos participantes;
- Nomeação do gerente entre os sócios do consórcio;
- Mudança periódica do gerente;
- Integração do gerente com cada um dos participantes;
- Falta de um regimento interno bem elaborado;
- Ver o consórcio só como uma estrutura para vendas e não desenvolvimento.<sup>24</sup>

As pequenas e médias empresas devem compreender que, trabalhar em conjunto, pode ser muito mais vantajoso que trabalhar individualmente, e que através de ações conjuntas elas minimizam as dificuldades, compartilham sinergias e otimizam seus recursos. Numa economia emergente como a nossa, onde sofremos várias limitações, seja de mercados, produtos, tecnologias, etc; vale frisar o que Minervini disse a empresários num seminário: “Vocês têm duas alternativas: acabar com os negócios ou juntar-se em um consórcio”. Cinco meses após ter pronunciado o *ultimatum*, as empresas optaram pela “lei da sobrevivência”.

---

<sup>24</sup> MINERVINE, Nicola – *O Exportador* – Capítulo 15, p. 268 1ª Edição – Makron Books Editora – São Paulo – SP, 1982.

### **3. Capítulo III**

A participação de pequenas e médias empresas brasileiras no comércio exterior ainda é muito pequena mas, para quem está apenas iniciando, já demos um grande salto, embora exista ainda um longo caminho a ser percorrido. A seguir relataremos experiências de algumas empresas, com suas particularidades, no tocante a formação e inserção de seus respectivos consórcios no mercado internacional. Essas experiências são importantes, pois através delas, podemos aprender como atuar neste concorrido mercado.

#### **3.1 De Minas para o Mundo – A história do consórcio MOVEXPORT.**

MOVEXPORT – Congrega 11 empresas fabricantes de móveis de Ubá e Região:

- Bianchi Móveis
- Móveis Lopas
- Mademóveis
- Móveis Europa
- Moddecor
- Unierre
- Itatiaia
- Móveis Palmeira
- Sier Móveis Fakta
- Mademarques

Alocada dentro da Mata mineira, foi fundada em abril de 2001 com o objetivo de alavancar sua participação no comércio internacional, engajando-se no novo contexto que o mercado mundial exige.

Produzem aproximadamente 145.000 peças por mês, sendo responsáveis pela geração de 2.500 empregos diretos, tendo como matérias-primas principais o MDF, o Aglomerado, o FF e o Aço, fabricando camas, guarda-roupas, criados, cômodas, dormitórios infanto-juvenis, berços, salas de jantar, buffets, racks, estantes, mesas para computadores, móveis tubulares, sofás, armários de cozinhas, áreas de serviço e banheiros.

De acordo com a gerente deste consórcio Elisângela Rocha Guimarães, tudo começou quando empresas fabricantes de móveis de Ubá e região foram participar de um programa de treinamento e capacitação na área de exportação - projeto SETEX – Setores Estratégicos para Exportação, coordenado pelo Sebrae em Minas. Após o término desse treinamento, as empresas foram convidadas a migrar para uma próxima etapa que seria a formação do Consórcio.

Doze empresas aceitaram o convite e a partir daí iniciou-se o processo de formação do consórcio. Como primeira etapa, imprescindível a criação de um consórcio, os empresários contrataram um profissional da área de exportação, no caso Elisângela que iniciou os trabalhos, definindo cuidadosamente todas as ações que deveriam ser tomadas a partir dali, dentre estas, vale destacar:

- Elaboração do Estatuto
- Planejamento Estratégico
- Objetivos
- Quais seriam as metas a serem atingidas
- Identificar os pontos fracos das empresas e trabalhar os mesmos
- Quais os pontos fortes
- Quais seriam os gastos
- Missão
- Perspectivas, etc.

Todas as etapas desse trabalho contaram com a participação de todos os empresários envolvidos, bem como com a anuência de todos.

Uma das dificuldades encontradas por Elisângela na hora de formar o consórcio foi justamente aquela que já foi dita anteriormente neste trabalho, a dificuldade em convencer os empresários a se consorciarem, pois como estes não têm uma cultura exportadora desconhecem que exportar sim é um excelente negócio principalmente para as empresas que desejam expandir seus negócios. E no caso dos empresários mineiros isso se tornou ainda mais delicado, pois devido a sua cultura tradicional, esse obstáculo teve de ser bastante trabalhado.

Um outro fator de obstáculo com que a gerente se deparou é com relação aos investimentos que um Consórcio necessita, pois muitos empresários, não vêem isso como investimentos mas como gastos que estão sendo feitos, pois como têm uma visão de curto prazo, não conseguem enxergar que investimentos que são feitos agora só serão colhidos posteriormente, pois este é um processo em que os resultados não aparecem de imediato, mas a longo prazo.

Após ter definindo as ações do consórcio, a gerente começou a viajar para outros países a fim de fazer a prospecção de mercados. Lá ela colhia informações, tais como: o que se usava nos mercados, como as empresas deveriam adequar seus produtos para atender as exigências do comprador estrangeiro, ou como criar um novo design, como seria a forma de distribuição, qual a forma de pagamentos entre outros, essas informações eram trazidas e passadas para a todos os membros dos consórcios.

Algumas vezes um grupo de três empresários, que são revezados a cada nova viagem, viajam juntamente com ela para participarem de todo esse processo, pois como bem disse ela, isto é muito importante, pois apesar dela tirar fotos daquilo que os clientes usam ou desejam comprar e trazer para os fabricantes, estes sabem identificar melhor o que fazer e como fazer para atender as necessidades do comprador e também com essas viagens eles começam a se familiarizar com o mercado internacional.

Foi de dois anos aproximadamente, o tempo que o Movexport teve de esperar a partir de sua formação, para que ele obtivesse resultados, e a Apex principal colaboradora dos consórcios de exportações deu total apoio a este consórcio liberando 50% do valor total do projeto.

Elisângela acredita que o comprometimento por parte do empresariado, cumprimento no prazo da entrega, vender e entregar a mercadoria que foi encomendada, entre outros, são os fatores essenciais para que o consórcio obtenha sucesso.

O Brasil, era visto somente como o país do carnaval, do futebol e que seu povo não gostava de trabalhar, mas felizmente esse conceito vem mudando, pois entre as responsabilidades que essas empresas têm no momento uma é a de promover a imagem do país lá fora e isso se dá sobretudo na hora que essas empresas cumprem rigorosamente seus contratos, com isso passam credibilidade, confiança e responsabilidade e isso é creditado à imagem do país, pois os estrangeiros já começaram a perceber que negociar com os empresários brasileiros é fazer negócio seguro.

A Movexport fez sua inserção no comércio internacional principalmente através de participações nas feiras nacionais e internacionais. Nas feiras nacionais participa de duas grandes feiras de grande importância para o setor Fenavem que acontece em São Paulo e a Movesul em Bento Gonçalves (RS), nesta última os organizadores do evento trazem grupo de clientes de outros países, que fazem seus pedidos ali mesmo durante o decorrer da feira. Foi durante um desses eventos que a Movexport conquistou clientes do Uruguai, Chile, México e Costa Rica, Bolívia.

No ano de 2003, a Movexport participou da feira de Dubai nos Emirados Árabes, que é considerada a porta de entrada para os mercados árabe e asiático, e as perspectivas de negócios foram muito promissoras.

O faturamento foi de aproximadamente U\$ 1.000.000 (um milhão de dólares) e as perspectivas para o próximo ano é de triplicar esse valor. Como principais metas a Movexport deseja entre outras, manter os novos clientes, bem como conquistar novos, os quais serão conseguidos através do aumento da produção, da inovação e

qualidade, fatores que são trabalhados diariamente por este consórcio e essenciais. Para quem quer ter competitividade e enfrentar lá fora, para Elisângela o consórcio, é a alternativa viável para aquelas empresas que sozinhas não tem chance nenhuma de ter acesso ao mercado internacional, mas para que isso ocorra é necessário que o consórcio seja bem elaborado, e que o empresariado tenha uma visão ampla sobre o trabalho que será realizado, pois é necessário muita paciência e persistência para atingir os objetivos desejados, pois como este é um processo de longo prazo, essas condições são importantes para o sucesso do consórcio.

### **3.2 O CASO DA VESTEXPORT DE PERNAMBUCO**

A história da formação deste Consórcio, deu-se a partir do interesse concreto de vinte e cinco empresas que resolveram investir na proposta da Apex. A partir daí, iniciou-se um programa de detalhamento da proposta, cadastramento e qualificação das empresas para que estas estivessem preparadas para atuarem no comércio internacional.

Das quinze empresas pré-selecionadas nesta fase, e a partir da proposta de atuação em bloco, restaram as oito empresas que iniciaram formalmente o Consórcio. O Consórcio contratou uma gerente Srta Eduarda Ferreira, que tinha como missão implementar e operacionalizar as ações planejadas a partir do planejamento estratégico do grupo. A formação deste consórcio levou dez meses para ser concretizado e vinte e quatro meses para a efetivação da primeira venda

A Apex apoiou este projeto, conforme convênio original, com cinqüenta por cento do investimento necessário para estruturação e promoção do esforço de exportação, sendo que este investimento deveria retornar em forma de participação percentual (2%) no valor das exportações das empresas participantes, a partir do terceiro ano do projeto e até o quarto ano subsequente ao início das exportações.

A inserção deste consórcio no mercado internacional se deu sobretudo, através do esforço de agregação do máximo valor possível ao produto, tendo como alvo o mercado europeu, que é um dos mercados mais exigentes e também um dos que melhor remunera Marca e Qualidade. Eles desenvolveram uma Marca própria comum para o segmento infantil e com foco na moda Surf e Praia o que possibilitou a participação em bloco em eventos de grande repercussão para o setor específico.

Para Frederico Queiroz, presidente do consórcio, a atuação em conjunto otimiza os custos e as ações com promoção, que são os mais significativos no processo de conquista de mercado.

Atualmente, este consórcio está padecendo pela falta de continuidade do convênio com a Apex, pois este era inicialmente de três anos e foi alterado para dois por solicitação da mesma, sob alegação de que seria, imediatamente a partir do



segundo ano, renovado automaticamente por mais dois anos, mas devido a mudança de governo, até o momento não foi conseguida a renovação.

Apesar desta dificuldade estão contratando um novo gerente que atuará como residente na Europa a partir de março de 2004, possivelmente em Amsterdã, onde planejam, assim como na cidade portuária de Bremen, na Alemanha, em parceria com agentes locais, a implantação de um entreposto de pesquisa, promoção, vendas e desembaraço aduaneiro de início, e na seqüência também distribuição.

### **3.3 A História do Consórcio Flor Brasil.**

Antes de se unirem, as empresas deste consórcio trabalhavam apenas para atender a demanda do mercado interno. A dificuldade destas empresas neste mercado residia na concorrência com as marcas tradicionais fabricadas no Rio de Janeiro, que ditava a moda do Brasil. Eram essas marcas que sobressaiam já que os lojistas resistiam em adquirir peças fabricadas em outras praças.

Foi durante um curso de moda realizado em 1988 na tradicional escola de Titter, em Bologna, na Itália, que os quinze empresários de Brasília conheceram o caminho do sucesso das tradicionais grifes da moda italiana. Lá eles aprenderam desde o planejamento da coleção até a elaboração de uma vitrine. A experiência serviu para ampliar horizontes, o grupo percebeu que poderia ser interessante vender para outros mercados.

Além de cursos com renomados estilistas italianos, os empresários conheceram empresas de pequeno porte da Itália, com uma média de 20 funcionários, que respondem por boa parte da produção do país. Viram que os empresários italianos conseguiram desenvolver um produto de excelência com design avançado e sempre à frente de outros países. Graças ao acesso à informação e à milenar tradição comercial, os produtos italianos eram comercializados em várias partes do mundo.

A conclusão foi de que as empresas italianas tinham aspectos comum com as brasileiras. Além disso, os empresários perceberam que não estavam tão distantes das empresas italianas. O maquinário era semelhante ao utilizado no Brasil e o processo de corte não era tão diferente. O que, realmente, fazia a diferença era o design e o acesso à informação. Decidiram então priorizar esses dois itens.

O que aprenderam no curso e na convivência com os empresários italianos foi transformado em ações práticas no dia-a-dia das empresas. Começaram a planejar, envolver os clientes nos lançamentos das coleções e dar a devida atenção aos catálogos dos produtos desenvolvidos pelo grupo. Nas palestras com os profissionais da escola Titter sempre havia menção a um produto brasileiro: o biquíni, considerado por eles de boa qualidade. Nessa época ainda nem se falava em exportação.

Com essas informações na bagagem, o grupo voltou ao Brasil decidido a conquistar cliente fora. A moda feminina produzida em Brasília ainda não estava pronta para esse desafio por falta de profissionais na área de alfaiataria. Mas a moda praia já havia passado pelo teste junto aos consumidores, com boa receptividade nas butiques da capital. A maioria das empresas já confeccionava da linha praia. As outras acabaram comprando a idéia. Decididas as empresas, iniciaram o treinamento dos funcionários para manter a uniformidade das peças e foram buscar informações sobre a logística e sobre as características dos mercados de maior interesse.

O passo seguinte foi a criação do consórcio Flor Brasil. Formalmente associados, o grupo intensificaram a participação em feiras na Itália e na França e, assim, começaram a entender melhor as características desses povos.

A primeira experiência deste consórcio no comércio internacional se deu através da participação na feira Intimare na Itália. A presidente do consórcio Walquíria Ayres, conta que, apesar do entusiasmo, o grupo cometeu vários erros nessa primeira experiência. Os vídeos contando a história da marca deveriam ter sido enviados com antecedência para serem avaliados pelos organizadores da feira. Como não sabiam disso, os empresários não mandaram o material e foram surpreendidos na hora do desfile. “Os modelos desfilaram com imagens ao fundo mostrando cenas da África, sem nenhuma identidade visual com o Brasil”, relata Walquíria. Mesmo com os percalços, o grupo voltou estimulado a adequar a produção às exigências do mercado internacional.

Na segunda edição da feira, eles se prepararam bem e conseguiram bom espaço na mídia especializada da Itália. Uma das principais revistas que lançam tendência de moda praia na Itália publicaram fotos de uma modelo usando peças brasileiras. Foi o suficiente para que o consórcio conseguisse a sua primeira venda. De volta ao Brasil, os integrantes do grupo se reuniram para deliberar quais empresas se habilitavam para confeccionar cada peça. Desde então, o consórcio não parou de trabalhar. O sucesso veio logo. Na 18ª Edição da Feira de Lyon, uma peça do consórcio foi selecionada para integrar a coleção permanente do Musée Art et Industrie de Saint Etienne, de Paris. Trata-se de um biquíni feito com renda de bilro que ficará exposto ao lado de peças de estilistas famosos como Kenzo.

Em Lyon, outra peça do Consórcio Flor Brasil, um biquíni com modelagem européia, foi selecionado por causa do detalhe do artesanato em fuxico. O consórcio também recebeu o Prêmio Cidadania Brasil Exportar, este prêmio criado pelo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da Cidadania e a Câmara de Comércio Árabe é destinada às empresas cujas exportações estejam relacionadas a projetos sociais e tem por objetivo mostrar tanto aos representantes do Governo Federal quanto à opinião pública a importância das exportações para o País.



A escolha do vencedor foi baseada em critérios como volume de exportação, crescimento comparativo 2000/2001, popularização da imagem do Brasil em razão do produto exportado e impacto social.

No caso do consórcio, este foi premiado por incorporar o artesanato em fuxico elaborado por um grupo de 150 mulheres de diversas comunidades das cidades-satélites de Brasília. Para atender a demanda estimada com a exposição na feira de Lyon, deverão ser garantidos pelo menos quatro meses de emprego para esse grupo de mulheres de baixa renda.

Várias empresas de grande porte, Vale do Rio Doce, Coca-Cola, Perdigão, Xerox do Brasil, entre outras, estavam inscritas, mas no meio de tantos gigantes o vencedor foi o consórcio Flor Brasil, formado por 12 micro e pequenas empresas do Distrito Federal.

#### **4. Considerações Finais**

Este trabalho buscou demonstrar a evolução dos consórcios de exportação no Brasil e a atuação do Governo Federal junto a este processo.

De acordo com os casos aqui demonstrados, as estratégias adotadas pelo Governo Federal para a promoção destas empresas, levam a acreditar que poderão ser eficazes se houver a implantação de estratégias políticas mais consistentes e específicas para este setor, além disso, acreditamos que o Governo Federal pode encontrar outras alternativas viáveis, além dos consórcios, para inserir as pequenas e médias empresas no mercado internacional.

## 5. Referências Bibliográficas

A HISTÓRIA DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL. Disponível em: <[www.florbrasil.com.br](http://www.florbrasil.com.br)> Acesso em: 07 out. 2003.

A PRIMEIRA EXPORTAÇÃO A GENTE NUNCA ESQUECE: Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: São Paulo: Editora Aduaneiras,

DE MINAS PARA O MUNDO – Disponível em: <[www.movexport.com.br](http://www.movexport.com.br)> Acesso em: 08 out. 2003.

ECONOMIA INTERNACIONAL E COMÉRCIO EXTERIOR: São Paulo: Ed. Atlas, 3ª Edição, 1997.

MEMÓRIAS DE UM TRADER: São Paulo: Editora IOB, 2002.

O EXPORTADOR: São Paulo: Makron Books Editora, 1982.

SITE DA FIBRA – Disponível em: <[www.fibra.org.br](http://www.fibra.org.br)> Acesso em: 05 set. 2003.