



Revista Eletrônica de Negócios  
Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Rezende, Otávio; Amaral Serpa, Cristiane  
ANÁLISE DO DESEMPENHO DE UM GRUPO EXPORTADOR DE COSMÉTICOS SOB  
A PERSPECTIVA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO MINAS  
BEAUTY

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 4, núm. 1, enero-julio,  
2009, pp. 79-99

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557870006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ANÁLISE DO DESEMPENHO DE UM GRUPO EXPORTADOR DE COSMÉTICOS SOB A PERSPECTIVA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO MINAS BEAUTY

Otávio Rezende<sup>i</sup>

Cristiane Amaral Serpa<sup>ii</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar resultados obtidos com a estruturação, a gestão e a promoção comercial de grupos setoriais exportadores. Partindo de um estudo de caso do setor de cosméticos, o artigo discorre sobre a expectativa inicial das empresas com a criação do grupo exportador, o relacionamento com o mercado e a cooperação como meio de obtenção de resultados, uma vez que a política de promoção comercial internacional brasileira tem adotado o modelo de rede de empresas como estratégia para potencializar a capacidade produtiva e reduzir custos de promoção. Como conclusão, destacam-se o baixo grau de confiança no relacionamento inter-firma e a falta de indicadores de competitividade como fatores determinantes para os poucos resultados alcançados. A pesquisa assinala a necessidade de trabalharem-se modelos de cooperação empresarial em grupos setoriais exportadores e de instituir-se uma forma de mensurar os resultados esperados pelas pequenas empresas nos programas de internacionalização.

**Palavras-chave:** Negócios Internacionais. Promoção Comercial Externa. *Clusters*. Consórcios de Exportação. Competitividade Industrial.

---

<sup>i</sup> Centro Universitário UNA, [otavio.rezende@terra.com.br](mailto:otavio.rezende@terra.com.br), Rua Aimorés, 1.451, Bairro Lourdes 30.140-071 – Belo Horizonte/MG

<sup>ii</sup> Centro Universitário UNA, [serpa@una.br](mailto:serpa@una.br), Rua Aimorés, 1.451, Bairro Lourdes 30.140-071 – Belo Horizonte/MG

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional tem sido a principal força de crescimento em muitos países emergentes. Na década de 90, países como México, Finlândia, Irlanda e Nova Zelândia experimentaram processos importantes de internacionalização, aumentando o número de empresas exportadoras ou privilegiando o volume exportado por empresa. No Brasil, menos de 1% das empresas possui atividade regular de exportação. Por esse motivo, ampliar nossa base exportadora é uma necessidade real para o país aumentar e melhorar a oferta exportável e também para democratizar os ganhos da exportação em termos de crescimento e emprego (MARKWALD; PUGA, 2002).

A Agência de Promoção de Exportações – APEX Brasil – foi criada em 1998 com o objetivo de incrementar o volume de vendas externas, diversificar a pauta exportadora, permitir a entrada de novas empresas e promover o crescimento econômico com geração de empregos. Embora existam diferentes formas de atuação, a formação de grupos setoriais exportadores promovida pela Agência ficou conhecida como consórcios de exportação<sup>1</sup>. Oferecer ganhos de competitividade às micro e pequenas empresas<sup>2</sup> para sua inserção em mercados internacionais tem sido a tônica desses programas de internacionalização.

Este artigo propõe-se a fazer uma reflexão sobre as expectativas iniciais das empresas no momento da constituição do grupo exportador, analisar o relacionamento com o mercado e discutir como a cooperação entre empresas interfere na obtenção de resultados efetivos em vendas externas. Em outros termos, as instituições de apoio empresarial, de forma geral, são representantes setoriais que atuam em parceria com a APEX Brasil e que promovem a organização de grupos exportadores a partir de demandas recebidas das próprias empresas do setor. Essas empresas têm, em sua origem, as seguintes expectativas: buscar novos mercados, baixar custos, vender em grupo, criar e desenvolver novos produtos e processos produtivos mais eficientes, aumentar a capacidade produtiva da empresa, participar de projetos de inovação, melhorar a imagem da empresa, planejar compras conjuntas e criar diferencial diante da concorrência. Assim, colocamos a seguinte questão: de que forma a estruturação do consórcio como rede de cooperação contribui para o desenvolvimento das empresas e sua penetração no mercado internacional? Para refletir sobre tal indagação, tomaremos como exemplo o caso do Grupo Exportador de Cosméticos do Estado de Minas Gerais - MINAS BEAUTY, constituído por meio de um trabalho realizado pelas seguintes instituições de apoio empresarial: Associação Brasileira da Indústria de Higiene-Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

---

REZENDE, Otávio; SERPA, Cristiane Amaral. Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do Grupo Minas Beauty. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 79-99, jan./jul. 2009.

(ABIHPEC), Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), SEBRAE Minas, Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) e do Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos e Químicos para fins industriais do Estado de Minas Gerais (SINDUSFARQ).

Ao realizarmos uma pesquisa sobre o processo de internacionalização<sup>3</sup> através de um grupo exportador, procuramos entender a percepção das empresas diante de variáveis que influenciam diretamente no desenvolvimento, realização e sedimentação do trabalho de inserção comercial internacional, tais como a decisão de exportar, as razões que levaram as empresas a integrar o grupo exportador, os receios com o trabalho cooperado, o mix de produtos, a forma de estruturação do grupo, o relacionamento com o mercado, a política comercial, a dinâmica diante da concorrência, o modelo de promoção comercial externa adotado e a interação das empresas.

Em linhas gerais, as informações levantadas pela pesquisa permitem identificar os resultados alcançados, avaliar os investimentos realizados, levantar as oportunidades e fraquezas do grupo exportador e propor uma reorientação estratégica de ações. Contribuem também para a construção de conhecimento na área de promoção comercial externa para pequenas empresas, proporcionam uma análise da metodologia de consórcios desenvolvida e aplicada no país e colaboram para o aperfeiçoamento do modelo.

### **A Constituição de Grupos Setoriais Como Modelo de Promoção Comercial Externa**

A atual política de comércio exterior brasileira foi marcada pela liberalização das fronteiras nacionais no início da década de 90. Por sua vez, a promoção comercial externa esteve sempre muito atrelada à política de preços e desempenho de produtos industriais, utilizando, principalmente, incentivos fiscais para alcançar competitividade no mercado internacional. O momento atual traduz uma nova realidade. Nos dias de hoje, a maneira como as empresas se organizam para enfrentar o mercado internacional tem maior importância que a política de preços, indo além do que foi feito até meados da década de 90. Atualmente, compete à APEX Brasil<sup>4</sup> a execução das políticas de promoção de exportações, procurando aumentar a base exportadora e as exportações brasileiras para os atuais e para novos mercados e, por consequência, gerar emprego e renda (APEX Brasil, 2008).

Conhecer as condições de concorrência internacional e relacionamentos entre empresas com redes de apoio institucional, o suporte à capacitação tecnológica e gerencial, a difusão de técnicas entre concorrentes e a funcionalidade das estruturas comerciais que levam

---

REZENDE, Otávio; SERPA, Cristiane Amaral. Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do Grupo Minas Beauty. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 79-99, jan./jul. 2009.

o produto aos mercados-alvo das exportações são requisitos fundamentais para orientar as formas de intervenção do Estado na promoção das exportações. Entretanto, o entendimento das relações das empresas com outros agentes econômicos torna-se, nesse contexto, mais importante que as análises de desempenho das empresas de forma independente (GUIMARÃES, 2000, p. 6). Por essa razão, e devido à política adotada pela APEX Brasil, a principal forma alternativa para a solução de problemas enfrentados pelas MPE's<sup>5</sup> exportadoras quanto à competitividade internacional é a formação de grupos que potencializem a capacidade produtiva e reduzam custos de promoção e produção. A idéia de trabalhar em bases associativas possibilita às empresas atingir o mercado de forma sustentada, competitiva e duradoura.

Esses grupos encontram-se, de maneira geral, inseridos em aglomerados, ou *clusters*. Aglomerados são definidos como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Em sua maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores correlatos, distribuidores, clientes, fabricantes de produtos complementares, instituições governamentais, de ensino, informação e pesquisa e entidades associativas (PORTER, 1999, p. 211).

Países em desenvolvimento têm utilizado o conceito de arranjos produtivos locais no estabelecimento de políticas públicas que favoreçam o aumento da competitividade setorial através do estímulo à inovação e interação, buscando alcançar eficiência coletiva. No Brasil, a Redesist<sup>6</sup> desenvolveu os conceitos de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais, focalizando atividades econômicas que possibilite a análise de interações, particularmente as que levam à introdução de novos produtos e processos, privilegiando as relações entre conjuntos de empresas e suas relações com atores; fluxos de conhecimento em sua dimensão tácita; processos de aprendizado das capacitações produtivas, organizacionais e inovativas e a importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas (VILLASCHI FILHO; CAMPOS, 2002).

Alcançar competitividade<sup>7</sup> de forma sustentável, com obtenção de eficiência coletiva é o objetivo principal do trabalho desenvolvido em arranjos e sistemas produtivos. Da mesma forma, os programas setoriais de exportação buscam também obter ganhos competitivos por meio do inter-relacionamento existente nas dimensões empresarial, estrutural e sistêmica.

---

REZENDE, Otávio; SERPA, Cristiane Amaral. Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do Grupo Minas Beauty. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 79-99, jan./jul. 2009.

Assim, o trabalho consorciado apresenta-se como um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos de internacionalização (COUTINHO; FERRAZ, 1995; MINERVINI, 2001).

Diante das vantagens e limitações do trabalho cooperado, a estrutura das relações de confiança inter-firma torna-se fator fundamental para sua compreensão, gestão e êxito. Os passos para a construção de uma relação de confiança entre os diferentes atores dependem de três forças fundamentais, sem as quais um programa não terá sucesso. São elas: as atitudes cooperativas dos envolvidos, que devem ocorrer a partir de interesses pessoais; as políticas governamentais que devem exercer um papel ativo na regulamentação e construção dessa relação; e o desenvolvimento de regras internas de autogestão e mecanismos de monitoramento, que devem reafirmar a estabilidade e longevidade dos esforços cooperativos (LOCKE, 2001, p. 12, tradução dos autores).

A constituição de um grupo setorial exportador ocorre a partir de uma série de ações que envolvem diversos atores sociais que, por sua vez, possuem diferentes interesses. Na perspectiva de que consórcios de exportação são criados para atender a esses interesses, e de que devem ser tratados como um novo empreendimento comercial, onde os participantes são sócios, os resultados obtidos com o trabalho em grupo foram analisados do ponto de vista dos empresários, considerados *stakeholders* internos, diretamente interessados no sucesso do empreendimento.

### **A Formação do Grupo Exportador MINAS BEAUTY: Estratégicas, Operações e Resultados**

O Grupo Mineiro Exportador de Cosméticos<sup>8</sup> – MINAS BEAUTY iniciou suas atividades em setembro de 2005. Sua constituição se deu a partir do interesse de algumas empresas participantes em um diagnóstico empresarial do setor em Minas Gerais, realizado pela ABIHPEC. O planejamento inicial buscou aproveitar as oportunidades de mercado identificadas no diagnóstico, reduzindo ameaças, captando clientes interessados em produtos de qualidade e preços mais baixos que os ofertados pela concorrência. Também tinha por objetivo solidificar a marca pelo relacionamento com compradores externos e instituições de apoio e fomento empresarial, com vistas a garantir a continuidade do grupo.

A constituição do grupo exportador envolveu questões relacionadas a temas voltados para o mercado, a imagem da empresa, a produção e o faturamento. O objetivo era

---

REZENDE, Otávio; SERPA, Cristiane Amaral. Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do Grupo Minas Beauty. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 79-99, jan./jul. 2009.

diversificar o mercado e o risco, criar oportunidades, fugir de uma concorrência predatória no mercado interno e valorizar a marca. A estratégia buscava ganhar *status*, agregar valor à imagem da empresa e aproveitar o posicionamento do cosmético brasileiro baseado na diversidade dos recursos naturais do país. Quanto ao faturamento, o objetivo era obter maior lucratividade, melhorar rentabilidade, valorizar a marca no exterior, aumentar a renda, ganhar incentivo fiscal, receber em moeda forte e estabelecer contratos em longo prazo. A produção seria favorecida pela ocupação de capacidade ociosa, obtenção de ganhos de escala, consolidação da produção, crescimento da empresa, neutralização da sazonalidade e vendas de excedente.

Havia grande interesse por parte das empresas em integrar um consórcio de exportação. O fato de receberem demanda concreta do exterior e a falta de estrutura para atendê-las tornavam bastante oportuna a estruturação do grupo exportador. Em especial, as expectativas giravam em torno da busca de novos mercados, da redução dos custos, de vendas em grupo, da criação e desenvolvimento de novos produtos, de processos produtivos mais eficientes, do aumento da capacidade produtiva da empresa, da participação em projetos de inovação, da melhoria da imagem, do planejamento de compras conjuntas e da criação de diferencial diante da concorrência. De maneira geral, a busca de segurança para iniciar atividades de relacionamento com o mercado externo era um dos fatores principais de decisão para adesão ao grupo.

Apesar das expectativas apresentadas, havia alguns receios quanto ao trabalho de forma cooperada. A possibilidade de as pessoas não cumprirem os acordos, a dificuldade de integração de ações estruturais das empresas e do mercado, a necessidade de obediência às regras do grupo e de desenvolvimento de uma relação de confiança entre as empresas eram questões que demonstravam a relevância de se trabalhar a cooperação inter-firma. O desafio era fazer entender que o benefício alcançado pelo grupo seria mais importante que o objetivo individual que os levava a participar do consórcio. No entendimento dos empresários, porém, o receio estaria “localizado no outro”. Paradoxalmente, quase todas as empresas acreditavam que, de sua parte, não haveria problema em atender às regras internas. Essa questão reforçava a necessidade de se construir um grupo mais coeso na etapa inicial de formação do consórcio.

Em setembro de 2005, o planejamento inicial buscou atender a uma proposta estratégica, procurando desenvolver produtos e posicionar a marca para aproveitar as oportunidades de mercado. Porém, ao longo dos dois anos seguintes, o grupo apresentou um desempenho sem direcionamento, pois as empresas não se encontravam ainda em condições

para exportar. Realizou-se, então, novo planejamento estratégico em setembro de 2007, definindo prospecção de mercado em países africanos de língua portuguesa, além de ações promocionais e de estruturação das empresas que seriam desenvolvidas até o final do ano de 2008.

Na oportunidade, procurou-se definir um *mix* de produto adequado à realidade das empresas e ao posicionamento de mercado escolhido. A proposta seria iniciar ações voltadas para o mercado de consumo de massa, no qual a geração de negócios geralmente é de grandes quantidades, permitindo retorno em escala. Depois de estabelecidas as relações comerciais nesse mercado, seriam desenvolvidas atividades voltadas para os mercados semi-prestígio e prestígio, buscando oferecer produtos naturais a preços mais competitivos do que aqueles praticados por marcas reconhecidas pelos compradores internacionais.

A escolha por mercados de língua portuguesa para promoção deveu-se ao fato de as embalagens terem somente informações em português. Dessa forma, seria possível realizar negócios sem a necessidade de investir na produção de rótulos em diferentes idiomas. Adequações seriam realizadas somente em 2008, após recebimento do levantamento de exigências em diferentes mercados fornecidas por uma consultoria especializada contratada para esse fim. Essa situação era um indicativo do baixo interesse das empresas em investir no processo de internacionalização.

Numa segunda etapa do planejamento, realizaram-se ações de adequação tecnológica voltadas para o mercado externo, através de subsídio governamental. Tradução de rótulos, teste de produtos, laudo de segurança e eficácia, testes dermatológicos, testes FPS (fator de proteção solar) e implantação das BPF (boas práticas de fabricação) foram algumas dessas ações. A possibilidade de receber apoio e investimento do governo era uma das razões que mantinha as empresas no grupo. Embora fosse fundamental esse apoio, por se tratar de pequenas e médias empresas, o interesse exclusivo nessas ações estruturais tiravam o foco principal do projeto e enfraquecia o poder comercial necessário para a efetivação de negócios no mercado internacional.

O relacionamento com o mercado externo enfrentava três problemas estruturais: o registro de produtos e das marcas; a prospecção de clientes e a promoção dos produtos. O baixo grau de investimento em adequação de produtos e participação em eventos internacionais, com o objetivo de identificar demandas externas, eram as razões que impediam as empresas de realizar negócios com o exterior. O grupo apresentou baixa participação em eventos internacionais no período compreendido entre 2006 e 2007. As ações



de marketing definidas no planejamento estratégico não foram atendidas, havendo uma desarticulação das atividades das empresas e um “não-funcionamento” como grupo exportador. O esforço exportador apresentou-se bastante tímido nesse período. Uma posição passiva diante das necessidades de adequação das empresas e dos produtos, além do baixo investimento em atividades de relacionamento com o mercado externo, determinou pouco êxito em vendas internacionais.

A falta de uma política comercial que definia a forma de operação, mercado de interesse, tipo de distribuidor e faixa de desconto no preço gerava uma inconstância na tabela de preços de exportação das empresas. A cada novo contato, as indústrias refaziam os preços, buscando adequá-los a uma nova realidade, muitas vezes determinada pela variação do câmbio. Por esse motivo, havia sempre uma incerteza operacional, com conseqüente insegurança dos compradores na realização de negócios com as empresas do grupo, especialmente pelo fato de que cada uma utilizava métodos próprios para formulação dos preços. A definição de uma política comercial padrão para o grupo era uma necessidade constante. O representante comercial necessitava de autonomia para negociar, escolhendo o melhor parceiro e oferecendo descontos dentro de uma faixa combinada com as empresas.

Do ponto de vista das empresas, a concorrência internacional possui qualidade e preço superior, acesso a mão de obra mais barata, tecnologia de ponta, marca forte e uma atitude comercial agressiva como diferencial competitivo. Contudo, não havia ações no grupo que fortalecessem as indústrias para alcançar competitividade. Apresentava-se como necessidade a realização de atividades de identificação do diferencial de mercado de maneira mais clara e objetiva, traduzindo esse posicionamento em atitudes de mercado.

Era unânime a opinião do grupo de que a concorrência favorece a competitividade das empresas, incentivando o aprimoramento da qualidade dos serviços e produtos, a criação de novos produtos, a definição de estratégias de mercado diferenciadas e o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Entretanto, dentre todas as melhorias favorecidas pela concorrência, foi apontada como a de menor relevância a possibilidade de interação em grupo.

As ações de promoção comercial receberam pouca atenção e baixo investimento das empresas. Somente uma empresa possuía material promocional em língua estrangeira. Também era a única com certificação junto à ANVISA para a emissão do certificado de livre comercialização, documento necessário para a realização de venda de cosméticos para o exterior. Ao longo de dois anos de trabalho, somente três feiras foram visitadas: Cosmoprof Bologna 2005, Cosmética São Paulo 2006 e FILDA 2006 – Luanda, Angola. São duas as

principais razões da baixa participação em eventos internacionais apresentadas pelas indústrias: o alto custo de participação e a falta de uma política clara de exportação por parte da empresa. Acrescenta-se, nesse caso, a falta de credibilidade das empresas nos resultados obtidos com a participação em eventos internacionais, além de não haver interesse em participar de feiras sem os subsídios oferecidos pelas instituições de apoio.

Havia necessidade real de estruturação das empresas para a exportação. Era preciso trabalhar a imagem do grupo por meio de um posicionamento de mercado adequado, com estratégia, políticas comerciais e de preços, sem deixar de levar em conta as ações da concorrência. Contudo, não foi esse o caminho escolhido pelo MINAS BEAUTY. A adequação das empresas e dos produtos, bem como a realização de ações de promoção comercial (definição de *mix* de produtos, tradução de rótulos, participação em eventos internacionais, registro ANVISA, entre outros) ficaram condicionadas ao fechamento de um primeiro negócio, colocando uma demanda pontual do mercado como fator determinante para o investimento na preparação para a exportação, o que acabou impedindo a efetivação dos negócios.

Embora a assessoria comercial fosse considerada um dos principais fatores que levaram as empresas a integrar o MINAS BEAUTY, esses serviços foram pouco utilizados. Essa situação foi justificada pela incompatibilidade das estruturas das empresas, políticas comerciais adotadas individualmente e desconfiança na relação inter-firma. A falta de dedicação da direção, do comprometimento das empresas, bem como a diferença de interesses foram problemas detectados que interferiam na relação de confiança do grupo. Essa relação era considerada como um fator em construção por uns integrantes, enquanto outros afirmavam não existir. A interação foi valorizada apenas pela troca de experiências, e não por questões relativas à exportação. Alguns empresários acreditavam que a rede de contatos estabelecida gerava aprendizado, mas não fortalecia as parcerias e a cooperação.

Para as empresas, a principal vantagem de participar do grupo exportador foi o acesso a importantes programas de ajuda técnica e financeira do governo ou de associações de classe. Nesse caso, a falta de confiança nas relações internas e a valorização da troca de experiências que nada tinham a ver com o tema exportação indicavam a falta de entendimento do objetivo principal de um grupo exportador.

De forma geral, as indústrias estavam insatisfeitas com os resultados, em função da falta de efetivação de vendas, e com o pequeno número de participantes, diante da quantidade de empresas do setor. Contudo, todas as empresas afirmavam ter recursos suficientes para

atuar no comércio internacional de forma independente, embora nem todas estivessem dispostas a fazer esse esforço sozinhas. Ocorria, portanto, forte dissonância entre os objetivos de formação de um grupo exportador, expectativas das empresas com a associação e interesse real na busca de benefícios indiretos (seja de apoio técnico ou financeiro das instituições empresariais envolvidas no projeto).

O QUADRO 1 apresenta uma descrição de todos os estágios de internacionalização do grupo MINAS BEAUTY nos diferentes níveis (empresarial, estrutural e sistêmico) e uma análise do desempenho das empresas, levando em consideração as variáveis de eficiência, desempenho e capacitação.

**QUADRO 1**

*Síntese dos Resultados do Grupo Mineiro Exportador de Cosméticos MINAS BEAUTY*

• <u>variáveis analisadas</u>	• <u>fontos de alavancagem</u>	• <u>fontos de atenção</u>	• <u>resultados em competitividade</u>
• <u>Nível Empresarial</u>			
• <u>Estratégia, Marketing e Gestão.</u>			
• <u>decisão de integração ao grupo exportador</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>redução dos custos.</u></li> <li>• <u>criação e desenvolvimento de novos produtos.</u></li> <li>• <u>processos produtivos mais eficientes.</u></li> <li>• <u>aumento da capacidade produtiva da empresa.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>busca de novos mercados.</u></li> <li>• <u>empresas em grupo.</u></li> <li>• <u>criação de diferencial diante da concorrência.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>expectativa de ganhos em capacitação com a redução de custos e aumento da capacidade produtivo resultantes de alcance de mercado com a estrutura comercial do grupo.</u></li> </ul>
• <u>antagens adquiridas com a participação no programa</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>participação em projetos de inovação.</u></li> <li>• <u>melhoria da imagem da empresa.</u></li> <li>• <u>planejamento de compras conjuntas.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>redução dos custos de exportação.</u></li> <li>• <u>contratação de pessoal profissional de comércio exterior.</u></li> <li>• <u>obtenção de um maior conjunto de informações de mercado e aumento das oportunidades de negócios.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>infiltração em novos mercados.</u></li> <li>• <u>participação em feiras e alcance do mercado externo.</u></li> <li>• <u>anos em desempenho com a participação em feiras e alcance do mercado externo, e eficiência com a redução de custos.</u></li> </ul>
• <u>satisfação dos clientes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>insatisfação dos clientes</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>tendimentos ao cliente externo era feito pela gerência (terceirizada) sem aquisição de conhecimentos diretos do mercado pelas empresas.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ausência de ganho competitivo em capacitação.</u></li> </ul>
• <u>experiência exportadora</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>aumento da oferta de produtos e maior diversificação.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>baixa inserção das empresas no mercado internacional.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ano de desempenho somente de algumas empresas por sua participação individual no mercado internacional.</u></li> </ul>
• <u>volume de vendas</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ausência de resultado em vendas.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ausência de resultado em vendas.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ausência de resultados em vendas motivada pela baixa competitividade.</u></li> </ul>
• <u>exposição conjunta em feiras internacionais.</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>realização conjunta em feiras internacionais.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>realização efetiva da promoção em vendas</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>anos em desempenho pelo aumento do alcance de mercado</u></li> </ul>

promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ impossibilitada pelo pouco investimento em material promocional.</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>		
<b>Capacitação para a Inovação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrência favorecendo a competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definição de estratégias de mercado diferenciadas.</li> <li>• atuação em mercados diferenciados.</li> <li>• novos modelos organizacionais.</li> <li>• expansão da capacidade produtiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preços e custos dos bens comercializados desalinhados com a competitividade com a concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rápida incorporação de avanços tecnológicos em produtos e processos.</li> </ul>
--	---	---	--

• _____ <b>Grau de interatividade</b>			
• _____ ntegração do Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ rau de aprendizado devido ao trabalho cooperado.</li> <li>• _____ elacionamento com os outros membros.</li> <li>• _____ Aprendizado entre os empresários.</li> <li>• _____ olíticas governamentais e regras internas estruturando relações de confiança no grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ rupu mantido devido aos subsídios oferecidos pelo governo.</li> <li>• _____ ecisões lentas</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ tividades de integração delegadas à gerência.</li> </ul>
• _____ elacionamento interfirma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ riação do processo de funcionamento do grupo.</li> <li>• _____ ceitação de decisões coletivas.</li> <li>• _____ efinição <i>mix</i> de produtos para o mercado externo.</li> <li>• _____ alorização de troca de experiências, e não somente de questões relativas à exportação.</li> <li>• _____ ede de contatos estabelecida leva à geração de aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ orosidade e falta de objetividade.</li> <li>• _____ ossibilidade de inviabilização da formação por se tratar de um grupo reduzido.</li> <li>• _____ ificuldade na construção de uma relação de confiança pelo grupo.</li> <li>• _____ alta de dedicação da direção.</li> <li>• _____ aixo comprometimento das empresas.</li> <li>• _____ iferença de interesses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ oucos resultados em capacitação para a incorporação de novos processos internos, devido à falta de estabelecimento de uma relação de confiança na cooperação interfirma.</li> </ul>
• _____ tuação das instituições de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ ubsídio de honorários da gerência de exportação.</li> <li>• _____ romoção constante do trabalho consorciado, demonstrando maior interesse no consórcio que as próprias empresas.</li> <li>• _____ Criação e impressão dos catálogos do grupo e produção do catálogo nacional de promoção das empresas brasileiras (Brazilian Beauty<sup>9</sup>).</li> <li>• _____ uporte na participação de feiras nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ nteresse de participação no grupo não diretamente relacionado à internacionalização da empresa e sim aos subsídios oferecidos pelo governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____ apacitação devido aos investimentos públicos em “capital humano” e possibilidade de participação em eventos internacionais.</li> </ul>

• _____ <b>ariáveis analisadas</b>	• _____ <b>ontos de alavancagem</b>	• _____ <b>ontos de atenção</b>	• _____ <b>esultados em competitividade</b>
---------------------------------------	--	------------------------------------	--

• _____ <b>Nível Sistêmico</b>			
• _____ <b>Macroeconômicos, Internacionais, Sociais, Tecnológicos.</b>			
• _____	• _____	• _____	• _____

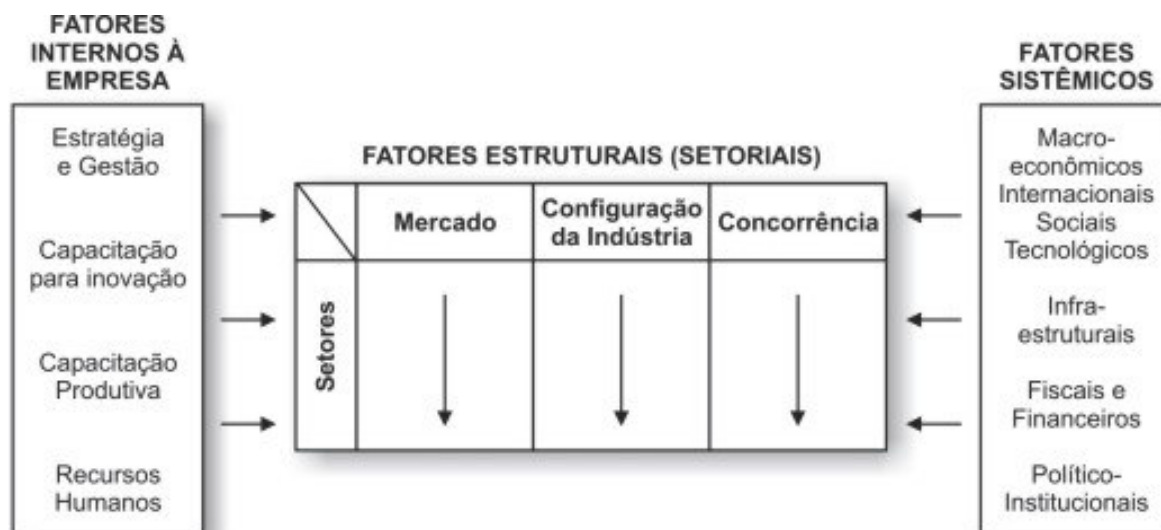


nfluência dos fatores regulatórios do governo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<p>_____ não houve ganho competitivo para o grupo no que se refere a esses fatores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p> dificuldades encontradas no mercado externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<p>_____ busca de soluções para as dificuldades encontradas no mercado externo por poucas empresas, gerando baixo grau de aprendizado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>nfluência na busca de conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>_____ capacitação pela incorporação de avanços tecnológicos em produtos e processos derivados de formas apropriadas de organização empresarial, de cooperação e investimentos em capital humano.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>nterferência dos fatores sociais no desempenho exportador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>_____ ausência de ganho competitivo nos fatores sociais sistêmicos.</p>
<p>• _____</p> <p style="text-align: right;"><b>Infra-estruturais</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>nfluência na eficiência da infra-estrutura local/regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>_____ anos de competitividade referente à dimensão regional desfavorecidos pelos resultados obtidos.</p>
<p>• _____</p> <p style="text-align: right;"><b>Fiscais e Financeiros e Político-institucionais</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul> <p>nfluência dos fatores fiscais, financeiros e políticos institucionais na internacionalização das empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

## Análise da formação de redes de cooperação à luz das idéias de Coutinho e Ferraz (1995)

O estudo aqui apresentado tentou ordenar alguns elementos para a obtenção de conhecimento qualificado no processo de internacionalização de grupos setoriais, analisando a competitividade das indústrias de um modelo proposto por Coutinho e Ferraz (1995, p. 456). Esses autores analisam o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação a partir de um conjunto de fatores internos à empresa (aqueles sob sua esfera de decisão), de natureza estrutural (ambiente competitivo onde estão inseridas e onde têm algum poder de interferência) e de natureza sistêmica (variáveis não-controláveis a que estão sujeitas as empresas). Nesse modelo, a competitividade é avaliada nas dimensões de desempenho (pela forma da participação do agente estudado no mercado nacional e internacional), de eficiência (de preços e custos dos bens e serviços comercializados) e de capacitação (incorporação de avanços tecnológicos, formas de organização empresarial, de cooperação interfirma e composição dos investimentos públicos e privados). Os fatores se interrelacionam, assim como apresentados na FIG. 1 a seguir:



**FIGURA 1** – Fatores determinantes da competitividade da indústria

**Fonte:** COUTINHO; FERRAZ, 1995, p.19.

O exame do desempenho competitivo de um grupo exportador a partir dessa estrutura permite avaliar o processo atual de promoção comercial internacional para pequenas e médias empresas adotado no Brasil. Vinculados a grupos setoriais, entidades de classe, instituições

privadas ou públicas que apóiam os processos de inovação tecnológica, esses grupos procuram reunir esforços para facilitar a inserção das empresas no comércio internacional. As ações incluem tanto a identificação de mercados-alvo quanto o contínuo aperfeiçoamento do *design* e qualidade de produto ou serviço, mudanças na organização e rotinas de gestão, criatividade em marketing e relações com clientes.

Ao decidir construir uma análise situacional para o grupo exportador MINAS BEAUTY, procurou-se identificar as razões que levam as empresas a participar de um consórcio de exportação sem, contudo, utilizar de sua estrutura de maneira irrestrita. Os resultados encontrados apresentam a dificuldade de relacionamento entre os integrantes desses grupos como fator determinante para a impossibilidade de alcance de resultados práticos e efetivos. Percebe-se que o baixo grau de interação das empresas aliado ao baixo nível de confiança na relação inter-firma impediu o desenvolvimento de ações conjuntas. Tão grande era a falta de confiança do grupo que ele duvidou de um cliente que se prontificou a fazer a tradução dos rótulos de alguns produtos para realizar a promoção em Londres. Essa situação fica também aparente pelo baixo grau de adequação para exportação das empresas, pela demora em responder às solicitações dos compradores internacionais e pela fraca participação em eventos internacionais, ação fundamental para a constituição de relacionamentos e rede de contatos para a geração de negócios.

## CONCLUSÃO

Para o caso estudado, a utilização do modelo de avaliação dos fatores determinantes da competitividade da indústria demonstrou que a falta de resultados do grupo exportador não está relacionada ao formato de cooperação utilizado para a internacionalização, mas à necessidade de se construir a cooperação em si, desenvolvendo mecanismos que fortaleçam as relações de confiança e que façam prevalecer as decisões e valores do grupo sobre os interesses individuais das empresas. Essa situação destaca a necessidade de se desenvolverem futuros estudos relacionados à construção de relação de confiança na formação de rede de cooperação para a internacionalização de empresas, de forma a garantir resultados mais expressivos.

## PERFORMANCE OF AN EXPORT GROUP FROM THE COSMETIC SECTOR - EVALUATING RESULTS ON THE COMPANIES' PERSPECTIVE

### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the results of structuring, management and sales promotion of those groups of company. Starting from a case study of the cosmetics sector, the article analyzes the initial expectation of the companies on the creation of the group, its relationship with the market and the companies' interaction as a means of obtaining results, taking into consideration that the Brazilian external trade promotion policy has adopted the model of export groups as a strategy to boost companies' productive capacity and to reduce promotion costs. In conclusion, the low level of confidence in the inter-firm relationship and the lack of competitiveness present themselves as determining factors for the few results achieved. The research underlines the need for working models of business cooperation in export groups and for establishing a way to measure the results expected by the companies in their internationalization process.

**Keywords:** export consortia. international commercial promotion. clusters. local productive arrangements and industrial competitiveness.

### Notas de Final de Texto

- <sup>i</sup> Embora ainda não exista uma legislação que determine tal designação, o termo consórcio de exportação é usado indiscriminadamente neste trabalho para designar um sistema integrado de internacionalização de pequenas empresas (MINERVINI, 2001, p. 266).
- <sup>ii</sup> De acordo com o Sebrae, constituem-se micro e pequenas empresas os estabelecimentos formais atuantes nos grandes setores de atividade econômica (indústria, comércio, serviços e agropecuária), empregadores com até 99 empregados, sendo: ME (Microempresa) - na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados, PE (Pequena Empresa) - na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
- <sup>iii</sup> Frequentemente, importações ou exportações são um primeiro passo da empresa no processo de envolvimento crescente com mercados estrangeiros. Se a empresa fizer um primeiro investimento direto em instalações produtivas no exterior, se tornará uma empresa multinacional. Esse processo de envolvimento crescente da empresa em operações internacionais denomina-se “internacionalização” (MARIOTTO, 2007, p. 34).
- <sup>iv</sup> A Agência de Promoção das Exportações – APEX foi criada pelo decreto 2.398, de 21.11.97, começando a operar em abril de 1998. Tornou-se o componente principal do PEE – Programa Especial de Exportação – lançado pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Um novo decreto de 06/02/2003 institui o serviço autônomo da agência, que passou a ser denominada Apex Brasil.
- <sup>v</sup> Médias e pequenas empresas.
- <sup>vi</sup> Rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e formalizada desde 1997, que conta com a participação de várias

universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia.

vii Competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO & FERRAZ, 1995, p.18).

viii A ABIHPEC adota a seguinte definição utilizada pela ANVISA: produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes são as preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

ix. O *Brazilian Beauty* é um catálogo da ABIHPEC utilizado para divulgação das empresas e produtos cosméticos internacionalmente.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Unicamp/Papirus, 1995.

GUIMARÃES, E. P. **Políticas de exportação brasileira para pequenas e médias empresas**. BNDES/FGV, Instituto Brasileiro de Economia 2002.

LOCKE, R. M. Building Trust. **Paper presented at the Annual Meetings of the American Political Science Association**, San Francisco, Sept. 11, 2001.

MARKWALD, R., PUGA, F. Focando a política de Promoção de Exportações. In: A.Castelar, R.Markwald e L. Valls Pereira (org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÁS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 9 out. 2007.

VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. R. Sistemas/Arranjos produtivos localizados: Conceitos históricos para novas abordagens. In: CASTILHOS, C. **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma nova política pública no RS**, Porto Alegre: FEE – SEDAI, 2002, p. 11 a 48.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Bookman: São Paulo, 2001.