

**CAPACIDADE DE EXPORTAÇÃO E CARÁTER INOVADOR DAS PME: UMA  
PESQUISA NO ESTADO DE SÃO PAULO****Flavia Angeli Ghisi<sup>1</sup>****Dante Pinheiro Martinelli<sup>2</sup>****Andre Joyal<sup>3</sup>****RESUMO**

Atualmente, as PME enfrentam problemas relacionados à adoção de estratégias eficientes, fundamentadas em uma base de informações condizente, que permita às empresas de pequeno e médio porte assumirem uma postura mais pró-ativa em relação às ações dos concorrentes.

As estratégias que focam unicamente preço, acabam sendo, na maioria das vezes, insuficientes para garantir o sucesso organizacional. Neste aspecto, a inovação constitui um elemento crítico e essencial do comportamento das empresas competitivas. Sem inovar, dificilmente as PME conseguirão sobreviver e competir em um mercado cada vez mais globalizado, se o foco for apenas estratégias de preço. Maior ainda será a dificuldade em enfrentar empresas estrangeiras capacitadas tecnologicamente, dotadas de formas eficazes de gestão.

Esse trabalho busca analisar questões pertinentes às PME, no que se refere ao uso das informações, capacidade de inovação e exportação de produtos, com base em uma pesquisa qualitativa abrangente, realizada na região centro do estado de São Paulo, com vinte empresas de seis diferentes cidades. O presente estudo pretende levantar os possíveis problemas enfrentados pelas empresas quanto à inovação, assim como as condições de exportação, tanto sob o ponto de vista das PME que já exportam produtos, como também em relação àquelas que ainda não desenvolveram ações efetivas referentes à exportação.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e atualmente cursando mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. - Email: [flaghisi@uol.com.br](mailto:flaghisi@uol.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas, Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Mestre, Doutor e Livre Docente pela FEAUSP e atualmente professor do Departamento de Administração pela FEA-USP – Campus de Ribeirão Preto.

<sup>3</sup> Engenheiro Agrônomo, Mestre e Doutor em Economia, Professor Titular do Departamento de Economia da Universidade do Québec em Trois Rivières, Canadá

## INTRODUÇÃO

A diversidade da indústria brasileira e as expectativas generalizadas de modernização apontam a existência de um mercado potencial para todos os segmentos de diversos setores produtivos.

Considerando-se as PME, pode-se perceber que estas atuam em diferentes ramos de negócios, abrangendo níveis diferenciados de inovação, uso de recursos, desempenho, obtendo, conseqüentemente, uma posição distinta no mercado.

O que se percebe é que as empresas de pequeno e médio porte enfrentam muitas dificuldades para competir em um mercado globalizado marcado por fortes concorrentes, mais qualificados a enfrentar as mudanças do ambiente, devido à estrutura de recursos disponíveis. Entretanto, essas organizações vem conseguindo contornar os diversos problemas surgidos ao longo dos últimos anos. Embora em níveis limitados, as PME passaram a definir estratégias que englobem o uso da informação no contexto competitivo, capacidade de inovação e ampliação do mercado de atuação.

Não se pode deixar de considerar que as taxas de crescimento de vendas e a capacidade de diferenciar produtos acabam por ser definidas pela própria forma de gestão das empresas. Sem informações coerentes e precisas, torna-se difícil diferenciar-se dos concorrentes e desenvolver ações pró-ativas às mudanças do ambiente.

As empresas têm que estar atentas a esses fatores, pois em uma economia cada vez mais globalizada, a perda de competitividade das empresas locais implica na perda de condições de sobrevivência (Ferraz et alli, 1995: 346).

Ações efetivas relacionadas à inovação e aprimoramento de estratégias competitivas tornam-se, então, fundamentais e vêm a ser o ponto de partida para aquelas empresas que pretendem atuar no mercado externo.

## FOCO NAS EXPORTAÇÕES: AINDA UMA DIFICULDADE NA REALIDADE BRASILEIRA

Segundo Ferraz *et alli* (1995:73), o Brasil possui uma pauta de exportações diversificada em termos dos setores de origem dos produtos. A grande heterogeneidade estrutural intra e intersetorial é uma realidade da indústria brasileira, e essa composição acaba por resultar numa grande diversidade competitiva, na qual convivem no país empresas e ramos industriais modernos, com desempenho de excelência internacional, e outros muito atrasados em termos de produtos, processos e formas de gestão.

De modo geral, as empresas brasileiras dão pouca ênfase às atividades de exportação. Em um estudo realizado pelo Sebrae (1998:5), verificou-se que as micro e pequenas empresas paulistas concentram seus esforços de exportação em poucos mercados no exterior (53% dessas empresas com atividades exportadoras concentram esses esforços em um único mercado e apenas 9% exportam para mais de cinco mercados). Já as empresas maiores exportam para um número maior de mercados, embora ainda assim muito menos do que em países nos quais se verifica um grande incentivo às exportações, como é o caso do Canadá e do Chile, dentre outros.

Porém, quando se trata das PME, as dificuldades de exportação são muito grandes, mesmo em países com grande tradição exportadora, como é o caso do Canadá.

Entre os fatores que explicam a fraqueza das exportações das PME canadenses, podem-se destacar, dentre outros (Joyal, 1996:8):

- ausência de informações sobre o potencial do mercado externo;
- insuficiência de recursos financeiros;
- a incapacidade (por falta de tempo ou de pessoal) de tirar proveito dos programas de auxílio governamental;
- a complexidade das medidas relacionadas às tarifas externas;
- as flutuações periódicas do valor do dólar canadense;
- o transporte e os custos de seguro;
- as particularidades da colocação no mercado em relação ao espírito dos diferentes hábitos de vida;
- as regulamentações específicas (por exemplo, o conteúdo das fibras recicláveis no papel jornal).

A todos esses fatores deve-se ainda adicionar questões culturais e de língua. Se isso é bem verdade num país desenvolvido, com duas línguas oficiais, população bastante culta e com ótimo nível de instrução, em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, esses problemas ainda são agravados, dificultando as atividades de exportação das PME brasileiras.

O Brasil vem buscando seguidamente dar um salto exportador para reequilibrar a balança comercial, desequilibrada já há vários anos. Para tanto, conta com a importante participação das pequenas e médias empresas.

Os entraves burocráticos e a falta de crédito têm sido apontados como os principais obstáculos para tornar significativa a parcela exportada pelas PME.

Para as atividades de exportação de uma empresa, alguns fatores associados aos administradores são fundamentais. Dentre eles, podem-se citar:

- visão clara do negócio,
- objetivos bem definidos e coerentes,
- conhecimento do mundo das exportações,
- capacidade de comunicação em outro idioma (principalmente inglês),
- atitude pró-ativa em relação a novos produtos,
- Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e
- contatos no exterior.

Em relação à empresa, poder-se-ia lembrar:

- recursos humanos voltados para exportação,
- política flexível e seletiva de marketing,
- marketing-mix criterioso e adequado e em permanente revisão e atualização.

Em relação ao meio ambiente, podem ser citados os seguintes pontos:

- características do país de origem (saturação do mercado interno, concorrência, apoio governamental e de outros órgãos, sistema educacional, mentalidade) e
- características dos países-alvo (pedidos solicitados, taxas de câmbio, dificuldades de pagamento, exigências alfandegárias, custos de frete, infraestrutura de distribuição).

## USO DAS INFORMAÇÕES NAS PME

As PME têm uma agilidade muito maior, quando comparadas às grandes empresas, com estruturas muito amplas e pesadas, tendo com isso uma aptidão muito maior para serem inovadoras e ágeis, utilizando continuamente a criatividade e conseguindo colocar os seus produtos no mercado muito rapidamente e a custos bem competitivos, através de programas de pesquisa e desenvolvimento extremamente bem focados (Adams & Brock, 1986, apud Gasse & Carrier, 1992:345).

É importante identificar com clareza as fontes de informação das PME, para retirar delas ensinamentos úteis com fins estratégicos. A inovação está na base da implantação das empresas nos mercados nacional e internacional, destacando a importância das informações para o processo inovador nas organizações. As empresas têm limites que vem do seu ambiente em termos de informação, conforme observado por Serin (1998, apud Joyal & Deshaies, 1999), para quem as empresas em meio rural:

- estão em busca de informações sobre a evolução dos mercados e das tecnologias e sobre as novas formas de comércio,
- procuram se dedicar à sua atividade de base, e se voltar para o exterior para a realização de determinadas tarefas.

Assim, seria necessário ter consciência da necessidade de se criarem sistemas complexos, sabendo que as novas tecnologias de informação podem tanto favorecer a concentração como a ligação entre empresas disseminadas em um território relativamente vasto. Nelson (1998, apud Joyal & Deshaies, 1999) cita que nos Estados Unidos as regiões não metropolitanas crescem em população e em empregos manufatureiros a uma taxa maior que nas regiões metropolitanas. Isso se deve ao fato de as economias obtidas com a concentração não mais contarem na escolha da localização, conforme demonstrado por Joyal e Deshaies em trabalhos anteriores. Será que isso poderia se constituir numa tendência para o Brasil? Pesquisas como esta, verificando o crescimento de áreas não metropolitanas no Brasil, podem levar a um melhor entendimento desta possível tendência em nosso país.

## A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: A FALÁCIA DE QUE SOMOS MENOS INOVADORES

Definindo-se inovação como o desenvolvimento de um produto ou de uma tecnologia que traga uma novidade radical (Burgelman & Sayles, 1987, apud Gasse & Carrier, 1992:346), pode-se dividir a inovação em diferentes categorias, segundo a maneira como ela ocorre na organização:

- inovação de domínio tecnológico (utilização de nova matéria prima, novo processo de fabricação, desenvolvimento de nova embalagem, utilização de novos insumos ou novas fontes de energia);
- inovação de domínio comercial (novo canal de distribuição, nova apresentação do produto facilitando o acesso, nova aplicação de um produto já existente, novo sistema comercial, ampliação de um produto ou serviço de maneira a ampliar a clientela);
- inovação de domínio organizacional (organização da empresa, procedimentos, modalidades de desenvolvimento, composição do pessoal, franquias, nova departamentalização);
- inovação de domínio institucional (novos sistemas, novas normas na organização, participação nos resultados para os funcionários, envolvimento social e econômico da empresa no seu meio).

Assim, as empresas podem explorar diferentes fontes de inovação, sendo que algumas delas se fazem presentes no interior das organizações (tais como os imprevistos, as contradições e mudanças efetuadas sobre as necessidades estruturais e as mudanças imprevistas que perturbam a estrutura da indústria ou do mercado) e outras que surgem no ambiente externo da empresa (como mudanças demográficas, de percepção, de estado de espírito e novos conhecimentos, científicos ou não). Ao contrário do que se possa pensar, as idéias geniais raramente se constituem na fonte das inovações rentáveis. Dessa forma, as empresas devem aproveitar as pequenas idéias, vindas de toda a organização, para transformá-las em inovações contínuas no seu ambiente organizacional (Gasse & Carrier, 1992:350).

## A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

Uma empresa é o reflexo da cultura empresarial e uma identidade dos indivíduos que a compõem. Uma organização empreendedora é, assim, o reflexo da sua cultura empresarial e os indivíduos podem se identificar com a empresa como empreendedores. Assim, baseado na confiança, uma organização empreendedora precisa apoio de base e um ambiente efetivo de rede entre as pessoas para facilitar a comunicação (Kao, 1997:264).

As empresas evoluíram ao longo do tempo, passando do sistema de empresa fabril para as organizações flexíveis, indispensáveis numa realidade de economias globalizadas e ambientes turbulentos, como o que se vive nos dias de hoje. Assim, as organizações foram obrigadas a mudar para se adaptar a essa nova realidade.

Segundo Kao (1997:270), uma organização corporativa empreendedora reconhece que uma corporação é uma entidade social, uma comunidade de empreendedores na qual cada membro é capaz de tomar decisões discretionárias, com um sistema de apoio à tomada de decisões na empresa. Isso caracteriza uma diferença na atitude corporativa fundamental em relação às pessoas, recursos, ambiente e lucro.

Do ponto de vista da organização, uma empresa empreendedora corporativa é um modelo integrado, consistindo de estruturas formais e informais, com um compromisso triplo (em relação a pessoas, recursos e ambiente) estruturado em torno de um centro de agregação de valor (Kao, 1997:282).

O grande alicerce da estratégia empreendedora nas organizações é a confiança. Os compromissos e os mandatos têm por trás deles pessoas, e é nas pessoas que se tem que aprender a confiar. São as organizações nas quais se confia que se tornam entidades sociais em que se pode confiar e trabalhar. É nessa confiança em geral que a organização inclusive estabelece as suas estratégias empresariais. Essas estratégias deverão estar estruturadas sobre colaboradores em desenvolvimento como indivíduos criativos e inovadores.

Os dirigentes das PME devem ter sempre em mente que, entre seus colaboradores, com certeza eles contam com vários intraempreendedores (“intrapreneur”) e que é fundamental para a sua organização mantê-los, além de propiciar aos mesmos condições de desenvolvimento. O intraempreendedorismo significa delegar a um de seus colaboradores a criação do que se pode chamar de uma quase-empresa (Gasse & Carrier, 1992:333). Assim, é necessário que os quadros da empresa aceitem e conservem as pessoas diferentes que trazem para a organização idéias diversas das estratégias e objetivos normais da empresa, incentivando o desenvolvimento e a discussão de novas idéias no contexto empresarial.

A influência da percepção do empreendedor sobre o desenvolvimento da sua empresa pode ser analisada de dois ângulos diferentes: sob o ponto de vista do papel do empreendedor no interior da sua empresa, que pode ser de

um especialista da técnica ou do produto, um especialista da inovação ou um expert na produção, além de um administrador de um modo geral. Por outro lado, ele pode avaliar sobre os fatores aos quais ele atribui o sucesso da sua empresa. Assim, ele pode atribuir o sucesso da sua empresa à qualidade ou à especificidade de seu produto ou às competências gerenciais dos seus colaboradores.

Quanto mais a empresa se volta para o crescimento, mais ela necessita de lucratividade e não apenas se manter num patamar básico. Além disso, é importante avaliar qual é a parte dos lucros que é investida de forma regular na empresa.

A taxa de crescimento do pessoal na empresa é outro aspecto a se levar em consideração quando se faz referência à turbulência presente na dinâmica da empresa. O tipo de relacionamento existente com os funcionários da empresa é outro elemento importante de análise. É importante identificar as pessoas com as quais o dirigente tem relações e como são elas, se mais ou menos formais.

A existência de estruturas administrativas formais constitui um elemento fundamental no posicionamento da empresa. Para avaliar o grau de formalismo na estrutura organizacional e no processo de gestão da empresa, vários aspectos devem ser analisados (Gasse & Carrier, 1992, 39):

- o papel e a responsabilidade de cada um,
- quem assume as decisões de maior impacto na organização,
- qual é o nível de delegação existente,
- que nível de planejamento existe na empresa e se ele é proativo ou reativo,
- quais são os objetivos da empresa e até que ponto se pode dissociá-los dos objetivos dos proprietários,
- se há políticas e procedimentos por escrito na organização e
- quão formal é o sistema de controle.

Quanto maior o ritmo de crescimento da empresa e o nível de sucesso que ela atinge, maior é o risco de perda se as inovações às quais ela se dedica não lhe trazem os resultados esperados. A empresa que inicia um ritmo de crescimento acelerado deve assumir uma taxa de risco alta. É importante considerar o nível de conservadorismo, de oportunismo e de inovação na cultura de uma empresa. Algumas empresas preferem um nível de retorno estável e mais baixo a se expor a riscos maiores. Em consequência, a atitude diante do risco é quase indissociável daquela adotada frente à inovação.

Assim, é possível fazer um diagnóstico do posicionamento da empresa ou de seu empreendedor, avaliando diferentes aspectos tais como, dentre os muitos que podem ser citados:

- quem toma as principais decisões da empresa,
- quem são os principais interlocutores do empreendedor dentro da empresa,
- como é a taxa de crescimento do pessoal,
- como evolui a produção de bens e serviços,
- como o empreendedor se posiciona na empresa,
- qual é a importância do principal dirigente nas atividades cotidianas da empresa.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA DESENVOLVIDA**

A pesquisa foi realizada entre os meses de novembro de 1999 e janeiro de 2000, em três regiões diferentes do estado de São Paulo, sendo uma delas chamada de região norte, à noroeste de Ribeirão Preto, a segunda região central, em torno de Piracicaba, e a terceira região leste do estado, próximo a São João da Boa Vista e chegando até quase a divisa de Mimos Gerais.

Foram selecionadas 60 empresas industriais, sendo 20 em cada uma das regiões, procurando-se escolher, prioritariamente, empresas de pequeno ou no máximo médio porte e que tenham ou estejam buscando atividades de exportação, o que porém foi algo difícil de ser encontrado na realidade regional pesquisada.

O questionário utilizado foi o mesmo já empregado em outras edições da pesquisa realizada no Canadá pelo terceiro autor deste artigo, traduzido para o português e com pequenas adaptações necessárias às características e realidade brasileira. O questionário é bastante longo e abrangente, focado principalmente nas questões de uso da informação na empresa, capacidade de inovação por parte dela e condições de exportação quando for o caso. O tempo médio para aplicação do questionário foi de 1h10min para as empresas não exportadoras e 1h50min para aquelas que possuem atividades de exportação.

As entrevistas foram feitas inicialmente por toda a equipe, composta pelos autores deste artigo, professores e pesquisadores em suas universidades e por quatro estudantes de administração de empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, no Campus de Ribeirão Preto.

A receptividade encontrada nas empresas em termos de aceitação para a pesquisa, disponibilidade para receber (mesmo quando estava toda a equipe), o interesse em responder e mesmo discutir o assunto foi, em geral, excelente, acima daquilo que era esperado em um primeiro momento. Praticamente, todas as empresas consultadas aceitaram responder o questionário, sem restrições quanto a tempo e confidencialidade das informações. Procurou-se sempre uma pessoa do mais alto nível hierárquico da empresa para a resposta ao questionário, o que quase sempre foi conseguido.

## CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Foram excluídas da amostra as cidades com mais de 100.000 habitantes, dando-se preferência às cidades com menos de 20.000 habitantes, consideradas como regiões rurais na pesquisa. Buscou-se o cuidado de escolher empresas que, aparentemente, apresentassem preocupações quanto à inovação e que estivessem aptas a desenvolver atividades de exportação.

A idéia inicial foi conseguir uma amostra bastante próxima à canadense, em termos de ramos de atividade, para possibilitar comparações entre a realidade das empresas e dos setores. Isso foi possível apenas em parte, dadas as grandes diferenças culturais, econômicas e sociais entre as regiões pesquisadas no Canadá e no Brasil.

As três regiões analisadas também têm características bastante diversas, o que foi considerado muito interessante e coerente com a idéia de comparar também os dados entre as três regiões. No total foram pesquisadas empresas de 24 cidades diferentes entre as três regiões, com um mínimo de uma e um máximo de cinco empresas de cada cidade.

A amostra foi composta exclusivamente por empresas industriais, de pequeno e médio porte (até 250 funcionários), de cidades não metropolitanas (até 100.000 habitantes). O número médio de funcionários das empresas pesquisadas foi de 51, variando de 4 até 249 funcionários. A idade média das empresas foi 21 anos, sendo a mais nova com 4 meses e a mais antiga com 85 anos. O faturamento médio anual foi de R\$ 4,2 milhões, variando entre R\$ 60 mil e R\$ 40 milhões.

## 8-RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa, referentes à região centro do estado de São Paulo (cidades próximas à Piracicaba), junto a 20 empresas. Os dados das outras duas regiões estão sendo e serão ainda objeto de trabalhos futuros a serem apresentados e não serão aqui discutidos.

Para melhor entendimento, os resultados obtidos da região centro do estado de São Paulo serão relatados em três subseções. A primeira refere-se à caracterização das PME pesquisadas, a segunda trata a atividade de exportação das PME e a terceira subseção busca levantar as questões relacionadas à inovação das PME.

### 8.1- Caracterização das PME pesquisadas da região centro do estado de São Paulo

Como exposto anteriormente, a diversidade das atividades produtivas foi buscada, de forma que as conclusões pudessem ser mais generalizadas e menos específicas a uma atividade em particular (vide Tabela 1).

**Tabela 1:** Setores de atividades das PME pesquisadas

Setores de Atividades das PME Pesquisadas	
Indústria de Alimentos e Bebidas	25%
Indústria de Produtos Metálicos	20%
Indústria Têxtil	15%
Indústria de Mineração	10%
Indústria de Plástico	5%
Indústria de Maquinário	5%
Indústria de Brinquedos	5%
Indústria de Embalagens	5%
Indústria Mecânica	5%
Indústria de Madeira	5%

Em termos de número de funcionários e faturamento, a diversidade foi marcante em ambas (vide Tabelas 2 e 3), e a média foi de 56 funcionários e R\$ 5. 232. 000.

<b>Número de Funcionários</b>	
Até 10 funcionários	20%
Entre 11 e 20 funcionários	25%
Entre 21 e 50 funcionários	15%
Entre 51 e 100 funcionários	15%
Entre 101 e 250 funcionários	25%

**Tabela 2:** Nº de funcionários das PME pesquisadas

<b>Faturamento das PME</b>	
menos de 500.000	25%
entre 500.000 e 1.000.000	15%
entre 1.000.000 e 5.000.000	20%
entre 5.000.000 e 10.000.000	15%
mais de 10.000.000	20%

**Tabela 3:** Faturamento das PME pesquisadas

Outra característica relevante das PME refere-se à idade. Metade das empresas pesquisadas têm mais de 20 anos de existência (vide Tabela 4) e 90% da amostra existe há mais de dez anos. São, portanto, organizações antigas que, de modo geral, atuam com êxito em um mercado atingido seguidamente por diversas crises econômicas.

**Tabela 4:** Idade das PME pesquisadas

<b>Idade das empresas</b>	
Menos de 1 ano	5%
Entre 1 e 5 anos	0%
Entre 6 e 10 anos	5%
Entre 11 e 20 anos	40%
Acima de 20 anos	50%

Segundo 45% dos entrevistados, as empresas foram instaladas nas mesmas cidades em que os diretores moravam com suas famílias; outros 20% dos diretores definiram a localização das atividades produtivas devido a incentivos do governo, que acabou cedendo terrenos em centros industriais. Os outros motivos destacados foram: a proximidade da matéria prima ou do mercado consumidor (15%), proximidade com a cidade onde mora atualmente (10%), porque a cidade se mostrava em crescimento (5%) e tanto por motivos de incentivos da prefeitura local como também por morar em cidade próxima (5%) (Tabela 5)

**Tabela 5:** Motivos que levaram as PME pesquisadas a se instalarem na cidade

<b>Motivo que levou a empresa a estabelecer na cidade</b>	
A família era da cidade	45%
Incentivo do governo	20%
Proximidade da matéria-prima/mercado consumidor	15%
A cidade era próxima da cidade onde mora atualmente	10%
A cidade se mostrava em crescimento	5%
Por incentivos da prefeitura e também porque a cidade era próxima	5%

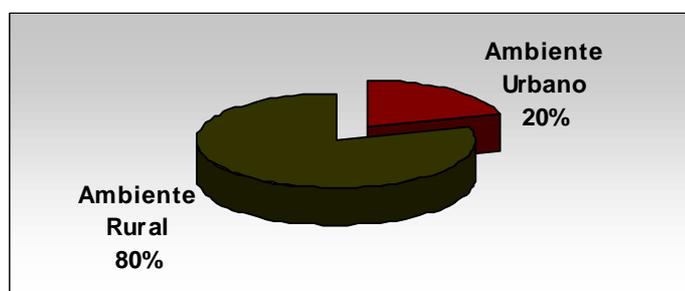
Os dados mostram que 38% das vendas totais das empresas estão sendo direcionadas ao atendimento ad demanda da região (raio de 75km) (Tabela 6), sendo que 25% da amostra vende, para essas localidades vizinhas, volumes que variam entre 71% e 99% do total produzido (Tabela 7). Outros 37% são vendidos no Estado de São Paulo que, somados com o da região, acabam por representar 75% do total vendido. Destacase também o baixo volume das exportações, sendo este de 3% do total.

<b>Localização das Vendas</b>	
Região (até 75 Km)	38%
Estado de SP	37%
Sudeste	9%
Brasil	13%
Exterior	3%

**Tabela 6:** Localização das vendas das PME pesquisadas

Intervalos de volume de vendas	Percentagem das vendas totais na região (até 75Km)	Percentagem das vendas totais na região Sudeste	Percentagem das vendas totais no Estado de SP	Percentagem das vendas totais nas outras localizações brasileiras	Percentagem das vendas totais no exterior
0%	-	55%	15%	40%	80%
entre 1% e 10%	35%	15%	25%	30%	10%
entre 11% e 30%	30%	25%	15%	15%	5%
entre 31% e 50%	-	5%	15%	10%	5%
entre 51% e 70%	-	-	10%	-	-
entre 71% e 99%	25%	-	20%	5%	-
100%	10%	-	-	-	-

**Tabela 7:** Localização das vendas das PME pesquisadas (segundo intervalos de volumes de vendas)



**Gráfico 1:** Ambiente das PME pesquisadas

Um fato interessante a mencionar é que se conseguiu selecionar, na região centro do estado de São Paulo, cidades muito pequenas, com menos de 20 mil habitantes, o que as caracteriza como cidades de ambiente rural em 80% dos casos (vide Gráfico 1), o que é mais condizente com a amostra canadense pesquisada.

### 8.2-Exportação das PME e as fontes de informações

Dentre as três regiões do estado de São Paulo pesquisadas, a região centro foi caracterizada pelo maior número de empresas exportadoras, considerando-se toda a amostra que engloba essa pesquisa e, portanto, o foco dessa seção será dado às atividades de exportação.

Pode-se perceber que, embora a maioria das empresas pesquisadas esteja localizada em ambiente rural, isso não significa que estas são menos desenvolvidas ou têm capacidade tecnológica, produtiva e gerencial inferior às localizadas em centros urbanos. Dentre toda a amostra (considerando as três regiões), a empresa que mais exporta, e que desenvolve essa atividade há mais tempo, se encontra em ambiente rural, com políticas e objetivos formais muito bem definidos. Isso indica que as empresas dessa região possuem estrutura para desenvolver suas atividades e competir no mercado global.

No entanto, a exportação ainda é uma atividade difícil, mesmo considerando empresas de grande porte de regiões metropolitanas brasileiras, como relatado no item 2 deste trabalho. Na pesquisa realizada na região centro do estado de São Paulo, apenas 20% das empresas (quatro empresas) desenvolve atividades de exportação. A empresa que mais exporta destina 35% de suas vendas ao mercado externo e a que exporta em menor quantidade destina apenas 5% das vendas totais aos clientes estrangeiros (dados da pesquisa referentes ao ano de 1998 das atividades das empresas).

Os países que importam os produtos brasileiros das empresas pesquisadas são: Itália, Estados Unidos, Bolívia, Alemanha, Áustria, Portugal, Espanha, Uruguai, Argentina, Canadá, Cuba, Porto Rico, Panamá e Venezuela. Os principais concorrentes das PME exportadoras pesquisadas localizam-se nos seguintes países: Itália, Bolívia, Argentina, Paraguai, Uruguai, Estados Unidos, Taiwan e Coréia.

As PME exportadoras pesquisadas vêm se fortalecendo no mercado externo, embora ainda enfrentem diversas dificuldades, que serão descritas ainda nesta seção. Estas acreditam que a reputação conquistada no exterior foi um fator chave ou ao menos um elemento importante no processo de exportação. Todas essas empresas possuem uma política formal de exportação e dentre as quatro empresas exportadoras, três têm objetivos específicos bem definidos no que tange às atividades de exportação.

Por outro lado, 80% das empresas não exportam atualmente para nenhum país. Dentre essas empresas não exportadoras, 50% ainda não têm nenhuma perspectiva de desenvolver atividades de exportação e os motivos são diversos. Segundo os empresários entrevistados, 35% não se interessam pelo comércio internacional, 10% não vêem nenhuma possibilidade no curto prazo de exportar e os outros 5% acreditam que, pela própria peculiaridade do negócio, a comercialização de produtos no exterior é muito difícil de ser realizada, tornando a exportação um negócio pouco atrativo.

Considerando os outros 30% das empresas não-exportadoras, 15% já vêm discutindo a possibilidade de exportar, embora nenhuma decisão mais efetiva tenha sido tomada para que a exportação se concretize no futuro, e apenas os 15% restantes já tomaram providências que venham ao encontro dos esforços da empresa para exportar.

A pesquisa buscou, então, levantar as principais dificuldades percebidas pelos proprietários, diretores e gerentes das empresas não-exportadoras (Tabela 8) e as principais preocupações atuais das empresas exportadoras quanto à exportação de produtos da região centro do estado de São Paulo (Tabela 9). Vale ressaltar que, na entrevista junto às empresas exportadoras, foi perguntado sobre as sete principais preocupações quanto às atividades de exportação. Entretanto, para fins de análise, foram selecionadas, entre as principais preocupações, aquelas que aparecem com maior frequência. Essas preocupações serão apenas citadas e não tratadas em percentual, por não fazer sentido, visto que são apenas quatro empresas exportadoras na amostra.

Outros fatores citados pelas empresas não-exportadoras foram: excesso de burocracia, falta de capital para investir no mercado internacional, instabilidade no preço da matéria prima, falta de um representante de vendas para conseguir vender o produto junto às empresas externas, falta de interesse das empresas estrangeiras e pela própria característica do produto (produto de baixo valor agregado, caso em que o custo com o frete acaba não compensando as vendas).

<i>Principais dificuldades percebidas pelas empresas não-exportadoras quanto à atividade de exportação</i>	
A falta de informações sobre o mercado externo	38%
A concorrência intensa	31%
A falta de contatos comerciais desenvolvidos	31%
O fato do transporte ser caro	25%
O elevado custo da exportação	19%
A falta de auxílio governamental	19%
O desconhecimento das regulamentações	19%
O desconhecimento dos aspectos legais	19%
A falta de capacidade produtiva	19%
A falta de distribuidores em vista	19%
A falta de pessoal qualificado	13%
A flutuação cambial arriscada	13%
A não adaptação dos produtos para outros países	13%

**Tabela 8:** Principais dificuldades percebidas pelas PME não-exportadoras quanto à atividade de exportação

Principais preocupações das empresas exportadoras quanto à atividade de exportação (considerando as cinco mais críticas comuns)
- falta de informações mais específicas (setores específicos, por exemplo) sobre o mercado externo
- falta de conhecimento sobre a demanda, gostos ou necessidades dos consumidores e clientes do mercado externo
- dificuldade em competir, visto que os preços no mercado externo são bastante competitivos
- dificuldade em competir, visto que as empresas estrangeiras são bastante competitivas no que se refere ao lançamento de novos produtos
- dificuldade em competir devido à grande concorrência no mercado externo
- falta de potencial, desempenho e boa adaptação dos produtos brasileiros no mercado externo
- falta de informações sobre o transporte e a liberação na alfândega dos produtos brasileiros
- falta de conhecimento dos principais meios de distribuição
- dificuldade em identificar ou contatar clientes em potencial
- falta de conhecimento sobre as normas técnicas ou regulamentações no exterior
- dificuldade em respeitar os períodos de entrega dos produtos
- dificuldade em aperfeiçoar ou desenvolver a distribuição atual

**Tabela 9:** Principais preocupações das PME exportadoras quanto à atividade de exportação

Pode-se perceber que, entre os diversos problemas levantados, a falta de informações mais específicas quanto ao mercado, demanda e preferências de consumo foi considerada um dos principais elementos críticos, tanto para as empresas que já exportam como também para aquelas nãoexportadoras. Esses dados são condizentes com a pesquisa realizada por Joyal (1996) nas empresas canadenses, onde a falta de informações sobre o mercado externo dificultava o incremento das exportações.

De maneira geral, o uso das fontes de informação pelas empresas pesquisadas da região centro foi menor do que nas outras duas regiões. Apenas 75% dos entrevistados acreditam que as informações obtidas junto aos clientes são muito importantes no âmbito organizacional, e 20% consideram as informações obtidas junto às associações como fundamentais. As informações consideradas mais importantes são advindas dos fornecedores, fato este observado por 95% dos entrevistados.

Quando se trata de informações relacionadas ao comércio internacional, essa carência é ainda mais acentuada. No entanto, esse tipo de informação é obtido pelas empresas principalmente através das feiras comerciais, contatos informais com outras empresas (do mesmo setor ou não) e de mídias ou banco de dados (Tabela 10).

**Tabela 10:** Fontes de informações gerais e relacionadas ao comércio internacional

	Obtenção de Informações Junto às Fontes de Informações	Importância Percebida das Fontes de Informações (Muito Importante)	Obtenção de Informações Sobre Comércio Internacional Junto às Fontes de Informações
Clientes	95%	75%	5%
Fornecedores	100%	95%	10%
Prestadores de serviço	80%	65%	0%
Associação setorial	35%	20%	15%
Agente de desenvolvimento	0%	0%	0%
Órgãos socioeconômicos	85%	35%	10%
Órgãos governamentais	25%	10%	5%
Consultores	95%	65%	5%
Feiras comerciais	60%	30%	30%
Mídia	60%	30%	20%
Centros de Pesquisa	30%	25%	5%
Redes de Empresas	5%	5%	0%
Contatos informais	70%	20%	25%

Quando questionados sobre as vantagens que julgavam ter em relação aos seus principais concorrentes estrangeiros, os entrevistados das PME exportadoras tiveram opiniões divergentes. Este fato ocorreu principalmente devido à própria natureza das atividades econômicas analisadas.

Entretanto, em alguns aspectos houve uma maior congruência nas respostas, o que aconteceu nos seguintes itens:

- custo de fabricação,
- reputação de mercado,
- preços,
- qualidade, desempenho do produto,

-confiabilidade.

Todos esses elementos foram citados pelas empresas exportadoras como instrumentos de diferenciação, isto é, possuíam uma vantagem importante ou pelo menos uma discreta vantagem em relação ao concorrente estrangeiro.

Operar com preço competitivo vem sendo a principal estratégia utilizada por duas das quatro PME exportadoras pesquisadas, no que se refere ao mercado externo, isto é, estas empresas buscam competir em preço. Para as outras duas, essa estratégia é utilizada como segunda e terceira opção, mas não deixa de ser uma ferramenta importante no contexto organizacional. A estratégia referente ao produto também merece destaque, visto que uma das empresas pesquisadas a utiliza como primeira opção, e duas outras como segunda estratégia junto ao mercado externo.

De acordo com Ferraz *et alii* (1995), mesmo que diversas empresas de pequeno porte não sejam competitivas, sempre existirão nichos específicos de atuação, nas quais estas poderão se inserir. Em todas as indústrias de menor porte deverão sobreviver aquelas empresas que praticam estratégias que, de alguma forma, agreguem valor ao produto ou serviço destinado ao cliente final.

Neste sentido, um cuidado especial deve ser dado a esta questão. As empresas que desenvolverem unicamente estratégias focadas em preço podem estar mais sujeitas a dificuldades em negociações futuras de exportação. Variações cambiais, alterações nos custos com a distribuição podem por em risco as margens de lucro, exigindo que essas empresas elevem o preço final do produto. Isso acaba por tornar o produto pouco atrativo, se este não possuir nenhum outro diferencial, como a qualidade ou diferenciação, por exemplo. O ideal seria que essas empresas desenvolvessem estratégias que agregassem valor ao cliente final utilizando aquelas focadas em preço apenas como suporte e não como um diferencial competitivo.

Como último tópico, tem-se o aspecto inovador das PME exportadoras (a análise geral das 20 empresas será realizada na próxima subseção). Em termos de inovação, as empresas exportadoras não diferem em grande escala da amostra geral da região pesquisada. A preocupação maior está na adequação de produtos e processos para atuar no mercado competitivo, característica da inovação comercial. Os parâmetros de comparação, muitas vezes, as empresas de grande porte, ou até mesmo multinacionais (quando estas são as concorrentes diretas das empresas exportadoras), o que resulta em maior dificuldade em alcançar padrões elevados ou realizar práticas de inovação de forma superior aos concorrentes.

### 8.3-Capacidade de Inovação das PME

As estratégias centradas na inovação constituem o ponto fundamental das empresas competitivas, visto que o resultado econômico está intimamente relacionado à capacidade das instituições em gerar progresso técnico.

Sendo assim, procurou-se, nessa pesquisa, levantar questões relacionadas à capacidade de inovação das PME. Estas questões consideram:

- a realização de P&D,
- a utilização de novas tecnologias de produção,
- as alterações do design dos produtos,
- os investimentos em formação de pessoal,
- a concessão de novos produtos,
- o aperfeiçoamento destes,
- se as empresas possuíam certificação ISO ou
- se ao menos estavam em vias de obter tal certificação.

Os resultados estão apresentados segundo a tipologia dotada por Burgelman & Sayles (1997), descritas no item 4 deste artigo (Tabelas 11, 12, 13 e 14). Procurou-se, também, adequar, aos diversos aspectos analisados em cada tipo de inovação, uma análise comparativa da realidade das empresas com seus principais concorrentes, com base na escala Likert.

Vale ressaltar que, pela própria natureza das empresas investigadas, de diversos estilos de gestão e características estruturais, os dados comparados com os dos concorrentes se mostram muito diversificados.

♦ *A Inovação de Domínio Tecnológico* das PME pôde ser percebida na pesquisa, através das novas tecnologias de produção inseridas no contexto e pela concepção de novos produtos (Tabela 11). Nas 20 empresas pesquisadas, apenas 65% realizam essas práticas, sendo que 50% e 70%, respectivamente, investem em tecnologia e em novos produtos, em igual proporção que os seus concorrentes. Esses valores poderiam ainda ser maximizados, se as empresas investissem mais em inovações tecnológicas. Por outro lado, tem-se a dificuldade advinda do desconhecimento de técnicas que venham a melhorar o processo produtivo ou por falta de recursos para investir.

Inovação de Domínio Tecnológico	% das empresas que realizam essas práticas	Muito mais do que seus concorrentes	Um pouco mais do que seus concorrentes	Em igual proporção aos concorrentes	Um pouco menos do que seus concorrentes	Muito menos do que seus concorrentes
Novas Tecnologias de Produção	65%	5%	25%	50%	15%	5%
Concepção de Novos Produtos	65%	5%	10%	70%	10%	5%
P&D	65%	0%	25%	45%	20%	10%

**Tabela 11:** Inovação de domínio tecnológico das PME pesquisadas

♦ *A Inovação de Domínio Comercial das PME é compreendida nessa pesquisa pela capacidade das empresas no que tange à apresentação de produtos (design) e aperfeiçoamento de produtos e processos (Tabela 12). As empresas pesquisadas têm maior foco nesse tipo de inovação, como forma de adequação ao mercado competitivo.*

Sendo assim, 80% das empresas buscam aperfeiçoar produtos e processos existentes na organização e 70% das empresas buscam melhorias no design do produto. Entretanto, as empresas ainda assumem uma posição defensiva. Apenas 20% delas investem na apresentação de produto um pouco mais do que os concorrentes e 25% das organizações investem no aperfeiçoamento de produtos e processos em proporções moderadamente maiores que seus concorrentes.

Inovação de Domínio Comercial	% das empresas que realizam essas práticas	Muito mais do que seus concorrentes	Um pouco mais do que seus concorrentes	Em igual proporção aos concorrentes	Um pouco menos do que seus concorrentes	Muito menos do que seus concorrentes
Design dos Produtos	70%	0%	20%	65%	10%	5%
Aperfeiçoamento dos produtos/processos	80%	0%	25%	55%	20%	0%

**Tabela 12:** Inovação de domínio comercial das PME pesquisadas

♦ *A Inovação de Domínio Organizacional das PME é vista sob o prisma dos investimentos em treinamentos e cursos internos e externos à empresa, que objetivem o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores da organização (Tabela 13). Das 20 empresas, 60% investem nessa prática. Do total pesquisado, 45% investem em igual proporção aos concorrentes, e isto indica que se os concorrentes investem pouco ou até mesmo passam por períodos sem investir, essas empresas acompanham a tática do concorrente. Mas 20% das empresas investem em proporção pouco superior ao realizado pelos concorrentes diretos.*

Embora muitas PME ainda não estejam utilizando essas práticas, pôde-se perceber que existe um esforço em difundir na empresa os cursos de aperfeiçoamento. A dificuldade está contida muito mais na falta de apoio da alta gerência do que na resistência por parte dos trabalhadores. Nesse sentido, tem-se um problema sério. Não se pode deixar de considerar que os princípios de organização e operação de processos de trabalho interferem no comportamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, na melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação.

Inovação de Domínio Organizacional	% das empresas que realizam essas práticas	Muito mais do que seus concorrentes	Um pouco mais do que seus concorrentes	Em igual proporção aos concorrentes	Um pouco menos do que seus concorrentes	Muito menos do que seus concorrentes
Formação do Pessoal	60%	0%	25%	45%	20%	10%

**Tabela 13:** Inovação de domínio organizacional das PME pesquisadas

♦ *A Inovação de Domínio Institucional das PME, relacionada aos novos sistemas e normas da organização, foi aqui analisada segundo a certificação ISO, parâmetro que pode ser usado para a certificação da existência de produtos de qualidade. Nenhuma das 20 empresas pesquisadas na região possuía a certificação ISO e apenas uma única empresa estava em vias de obter essa certificação (Tabela 14). Quando os proprietários, diretores e gerentes foram questionados sobre a ISO, as respostas mais comuns foram: “os clientes não exigem”, “os concorrentes também não têm”, “o preço não compensa o benefício adquirido”, “nem mesmo as empresas estrangeiras estão exigindo”, “esse certificado é viável somente para empresas grandes, que exportam produtos”. Percebe-se, portanto, que ainda há muito por fazer para evoluir nesse sentido.*

	% das empresas que realizam essas práticas	Muito mais do que seus concorrentes	Um pouco mais do que seus concorrentes	Em igual proporção aos concorrentes	Um pouco menos do que seus concorrentes	Muito menos do que seus concorrentes
<b>Inovação de Domínio Institucional</b>						
Certificação ISO	0%	-	-	-	-	-
Em vias da certificação ISO	5%	-	-	-	-	-

**Tabela 14:** Inovação de domínio institucional das PME pesquisadas

## 9-DISSCUSSÕES E CONCLUSÕES

O desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, da obtenção e uso coerente de informações estratégicas, das ações inovadoras, da melhor gestão dos recursos humanos e financeiros, da capacidade produtiva, entre outros fatores que acabam por permitir à empresa tornarse competitiva frente aos seus concorrentes.

No que tange às PME, esses fatores também são essenciais. Para competir no mercado, composto por diversas empresas maiores e até mesmo multinacionais, as PME vêm buscando desenvolver práticas eficientes, podendo assim, atuar nesse mercado competitivo, superando as possíveis deficiências encontradas. Se, por um lado, as empresas de pequeno e médio porte possuem, na maioria das vezes, maior agilidade na tomada de decisões, por outro, dispõem de menos recursos para investimentos em inovação e estruturação de processos.

Essa dificuldade pôde ser percebida na pesquisa de campo, realizada com as 20 PME brasileiras da região centro do estado de São Paulo pesquisadas. A dificuldade de inovar é resultado da falta de ações efetivas e da adoção de uma postura muito mais defensiva do que préativa.

A inovação comercial está fundamentada na modificação da apresentação de produtos e aperfeiçoamento de produtos e processos, ainda que em proporções limitadas. Pôde-se perceber que poucas empresas pesquisadas tinham uma visão mais a longo prazo; apenas reagiam aos impactos do mercado após o surgimento das dificuldades. O baixo investimento em tecnologias mais avançadas, aperfeiçoamento da capacitação pessoal e criação de novos produtos são elementos cruciais nesse contexto. Se as PME não começarem a investir em aperfeiçoamentos no que tange à capacitação estratégica, será muito difícil continuar a atuar em um mercado encenado por fortes concorrentes.

No contexto da exportação de produtos, esses fatores tornamse ainda mais críticos. De maneira geral, pode-se dizer que o padrão internacional é mais exigente e requer das organizações investimentos contínuos na introdução e aperfeiçoamento de produtos e processos, para competir com concorrentes globais. Neste aspecto, as informações assumem um papel vital. Não há como competir no mercado externo se as organizações não dispuserem de informações suficientes e adequadas ao propósito em questão. As PME devem buscar informações sobre o mercado em que irão atuar, conhecer as preferências e aspirações dos clientes externos, as normas técnicas ou regulamentações, as possibilidades de distribuição de suprimentos e cumprimento de prazos de entrega, de forma que consigam oferecer produtos e serviços competitivos no mercado global. Esse deve ser o ponto de partida das PME que pretendem investir no mercado externo.

Embora esse trabalho não objetive comparar os resultados obtidos com os das outras duas regiões cobertas pela pesquisa, vale ressaltar que as PME das outras duas regiões também enfrentam problemas muito semelhantes, ou até mesmo iguais aos colocados aqui, no que tange à exportação e capacidade de inovação. Percebe-se que ainda há muito por fazer para que se atinja um nível adequado, principalmente quando comparado a outros países, nos quais as PME contam com condições muito mais adequadas, maiores incentivos governamentais e melhores estruturas de apoio, já atingindo, com isso, níveis de desenvolvimento e de competitividade muito mais elevados.

## BIBLIOGRAFIA

Burgelman, R. A. & Sayles, L. (1987). *Les intrapreneurs: stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1985). *Les entrepreneurs*. Paris: L'Expansion-Hachette.

Ferrari, F. M., Martinelli, D. P. & Joyal, A. (2000). *Uso da informação e capacidade de inovação das PME brasileiras*, aprovado para apresentação no Congresso de Inovação Tecnológica, a ser realizado em São Paulo, em novembro de 2000.

Ferraz, J. C. & Kupfer, D & Hagurnauer, L. (1995). *Made in Brasil. Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Gasse, Y. & Carrier, C. (1992). *Gérer la croissance de as PME*. Montreal: Les éditions de l'entrepreneur.

Joyal, A. (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*. Quebec: Les Presses Universitaires.

Joyal, A. & Deshaies, L (1999). *Réseau d'information des PME québécoises en milieu non-métropolitain*, Congresso anual da Association de science régionale de langue française, Hyères, França.

Kao, R. W. I. (1997). *An Entrepreneurial Approach to Corporate Management*. Simon & Schuster (Asia) Pte Ltda.

Martinelli, D. P. & Joyal, A. (2000). Estudo comparativo sobre *inovação nas PME brasileiras e canadenses*, aprovado para apresentação no Congresso de Inovação Tecnológica, a ser realizado em São Paulo, em novembro de 2000.

Martinelli, D. P., Cònsoli, M. A., Joyal, A. (2000). *Comparação da realidade das PME brasileiras e canadenses – uma pesquisa em andamento*, aprovado para apresentação no III SIMPOI – Simpósio mde Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, a ser realizado na Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, em setembro de 2000.

Sebrae. (1998). *Desempenho Potencial Exportador Das MPE Paulistas (Relatório De Pesquisa)*. Sebrae-SP Junho/1998.