

# TEXTO PARA DISCUSSÃO

**N° 142**

**Diretrizes para o  
desenvolvimento  
do potencial  
exportador das  
MPEs paulistas**

**Pedro da Motta  
Veiga, João  
Bosco M.  
Machado e Mário  
C. de Carvalho Jr.**

**Novembro de  
1998**

# **Diretrizes para o desenvolvimento do potencial exportador das MPEs paulistas**

**Pedro da Motta Veiga (Coordenador)**

**João Bosco Machado**

**Mário Cordeiro de Carvalho Jr.**

**Setembro de 1998**

---

***Estudo elaborado para o SEBRAE – SP  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo  
(Convênio nº 314/97)***

---

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>3</b>
<b>2. As MPEs exportadoras: resultados da pesquisa de campo</b>	<b>4</b>
2.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	5
2.2. O PERFIL DAS EMPRESAS EXPORTADORAS	7
2.3. A ENTRADA NA ATIVIDADE EXPORTADORA	15
2.4. A PRÁTICA EXPORTADORA DAS EMPRESAS	23
2.5. POLÍTICAS PÚBLICAS E SERVIÇOS DE APOIO ÀS EXPORTAÇÕES	30
2.6. O CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES E AS PERSPECTIVAS EMPRESARIAIS PARA A ATIVIDADE	34
2.7. SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	37
<b>3. As MPEs não exportadoras: resultados da pesquisa de campo</b>	<b>43</b>
3.1. O PERFIL DA AMOSTRA	43
3.2. MERCADO E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	44
3.3. COMPETITIVIDADE	47
3.4. AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO À ATIVIDADE EMPRESARIAL	49
3.5. POTENCIAL E DIFICULDADES DE INSERÇÃO NA ATIVIDADE EXPORTADORA	51
3.6. SÍNTESE DOS RESULTADOS	55
<b>4. Políticas públicas de exportação e as PMEs: lições da experiência internacional</b>	<b>57</b>
4.1. O NOVO PAPEL DAS PMES	57
4.2. PMES E POLÍTICAS PÚBLICAS	58
4.3. PMES E POLÍTICAS DE EXPORTAÇÃO	60
<b>5. Diretrizes para uma estratégia de desenvolvimento das exportações das MPEs paulistas</b>	<b>69</b>
5.1. OS CONDICIONANTES DA ESTRATÉGIA PARA AS MPEs DE SÃO PAULO	70
5.2. OBJETIVOS E DIRETRIZES DA ESTRATÉGIA	73
5.2.1. <i>Os focos /alvos da estratégia</i>	73
5.2.2. <i>Os instrumentos da estratégia</i>	74
5.2.3. <i>A institucionalidade da estratégia</i>	75
5.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ROTEIRO SUMÁRIO	79
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>88</b>

## 1. Introdução

Este é o relatório final do Estudo sobre o desempenho e o potencial exportador das micro e pequenas empresas (MPEs) paulistas, executado através de convênio entre o Sebrae-SP e a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX).

De acordo com os Termos do Convênio, este relatório inclui os resultados da pesquisa de campo realizada junto a 200 MPEs paulistas, bem como a definição de diretrizes para uma estratégia de promoção comercial para as MPEs do Estado.

Neste sentido, os Capítulos 2 e 3 apresentam as análises dos dados da pesquisa de campo efetuada junto a empresas exportadoras e não exportadoras, buscando identificar as características e tendências mais consistentes e relevantes do ponto de vista da definição de objetivos e diretrizes de uma estratégia de desenvolvimento das exportações especificamente direcionada às MPEs do Estado.

No Capítulo 4, sintetiza-se toda a reflexão desenvolvida ao longo deste Estudo, a partir da análise dos dados estatísticos e dos resultados da pesquisa de campo, bem como de uma discussão sumária da experiência internacional na área de promoção de exportações de MPEs, com o objetivo de por em evidência as principais lições de uma história em que os processos e as dificuldades parecem haver superado amplamente os casos de sucesso.

A partir deste elementos, definem-se, no Capítulo 5, as principais componentes (condicionantes, objetivos e diretrizes) de uma estratégia de desenvolvimento de exportações das MPEs paulistas.

## 2. As MPEs exportadoras: resultados da pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada junto a 200 MPEs de São Paulo, sendo 160 exportadoras e 40 não-exportadoras. As MPEs exportadoras foram selecionadas a partir das informações da SECEX e do cadastro do RAIS/MTb, ao passo que as não exportadoras constavam do cadastro do Sebrae-SP. A amostra de MPEs industriais exportadoras representa cerca de 8 % do universo deste tipo de empresas, no Estado de São Paulo.

A amostra de empresas exportadoras foi estruturada a partir de quatro variáveis principais:

- Tamanho da empresa: micro e pequena
- Frequência exportadora: iniciante, desistente, contínua, assídua ou outra (Ver o Anexo Metodológico do primeiro relatório deste projeto)
- Setores industriais: têxtil, calçados, madeira/mobiliário, peças e outros veículos, material elétrico, máquinas e tratores, químicos diversos e produtos metalúrgicos diversos.
- Localização regional: o Estado foi dividido de acordo com o zoneamento postal da ECT (10 regiões).

Buscou-se reproduzir, na composição da amostra, as participações dos diferentes grupos, por tamanho e frequência exportadora, observado no universo das MPEs de São Paulo. No caso das empresas não exportadoras, a amostra foi estruturada com base nos critérios de tamanho, de localização e de pertinência aos oito setores industriais acima citados. Em princípio, as 200 empresas da amostra deveriam ser compostas por 25 firmas de cada setor selecionado, sendo 20 delas exportadoras e 5 não exportadoras. Em ambos casos, a amostra deveria reproduzir a relação de 2 :1 verificada, no universo exportador, entre pequenas e micro empresas, e de 2,33 :1, observada entre a região da Grande São Paulo e o conjunto de outras regiões do Estado. Obviamente, o critério de frequência exportador somente foi aplicado à estrutura da amostra de MPEs com experiência em vendas externas, mantendo-se a composição identificada no 1º Relatório.

Em função de dificuldades associadas à falta de dados cadastrais, algumas pequenas adaptações foram feitas na composição da amostra, a fim de viabilizar a operacionalização da pesquisa de campo. Além disto, como se verá a seguir, a composição efetiva da amostra, quanto a setores, frequência exportadora e tamanho das empresas, apresenta algumas divergências em relação à amostra "ideal", em função de discrepâncias entre, de um lado, as informações obtidas a partir de dados cadastrais e/ou estatísticas e, de outro, aquelas geradas pelas entrevistas realizadas na pesquisa de campo.

No entanto, é importante ressaltar que tais divergências em nada comprometem a representatividade da amostra: nenhum dos setores tem menos de 9% de participação na amostra de exportadores, e foram mantidas as proporções desejadas entre os diferentes tamanhos de empresas e as diversas frequências exportadoras

## 2.1. Características da amostra

A pesquisa de campo foi realizada junto a 47 micro empresas, 96 pequenas empresas e 17 empresas médias. Estas últimas foram incluídas na pesquisa de campo porque, de acordo com as informações cadastrais disponíveis, elas fariam parte do universo de MPEs exportadoras. Somente quando realizadas as entrevistas, foi possível identificá-las como médias empresas (número de empregados entre 100 e 499). Portanto, as pequenas responderam por 60% do total de empresas entrevistadas, enquanto as micro foram responsáveis por 29% e as médias pelos 11% restantes.

No que diz respeito à frequência das exportações, 43% das empresas foram classificadas – a partir das estatísticas oficiais – como contínuas, 26% como iniciantes, 16% como outras (esporádicas), 9% como desistentes e 6% como assíduas. A participação das contínuas entre as exportadoras cresce com o tamanho das empresas e, em especial, quando se passa das pequenas para as médias empresas: entre as micro, elas representam 38% do grupo, 41% entre as pequenas e 65% entre as médias. As desistentes concentram-se entre as micro empresas, ao passo que as iniciantes se destacam entre as micro e pequenas firmas, com algum destaque neste último grupo.

Cerca de 57% das empresas faturam anualmente mais de R\$ 1 milhão, sendo que, nas faixas inferiores a este valor, há uma participação preponderante de micro empresas. De fato, mais de 71% das micro empresas faturam até R\$ 1 milhão/ano, enquanto dois terços das pequenas empresas situam-se em faixas de faturamento anual superior àquele valor. Entre as médias empresas, 88% faturam anualmente mais do que R\$ 1 milhão. As exportadoras contínuas são particularmente importantes entre as empresas com faturamento anual superior a R\$ 3 milhões (57%), as iniciantes entre aquelas que faturam até R\$ 400 mil/ano (41%), e as desistentes entre as que faturam de R\$ 400 mil e 1 milhão/ano. A notar, ainda, que entre as empresas na faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões/ano, têm participação relevante as exportadoras assíduas e esporádicas.

Os oito setores industriais incluídos na amostra foram agregados, em diversas tabelas, em dois grandes conjuntos setoriais: **industriais tradicionais**, reunindo calçados,

madeira/móveis e têxteis, e **indústrias metalmecânicas e químicas**, reunindo os outros cinco setores. Os dois conjuntos têm características bastante distintas, no que se refere ao tamanho das firmas e à frequência exportadora. De fato, 14 % das firmas do segundo grupo são médias empresas, participação que, no primeiro grupo, não passa de 4% <sup>1</sup>. Além disto, as contínuas e assíduas representam 57% das firmas do grupo metalmecânico + químico, contra apenas 34% das indústrias tradicionais<sup>2</sup>. Em compensação, entre estas últimas, é importante a participação de desistentes (13%) e de outras/esporádicas (24%), sugerindo padrões divergentes, entre os dois grupos, de inserção na atividade exportadora.

No grupo metalmecânico + químico, os setores produtores de peças/outros veículos e de produtos metalúrgicos diversos se caracterizam pela presença de MPEs com faturamento até US\$ 1 milhão/ano, ao passo que, nos setores de material elétrico, químicos diversos e máquinas e tratores, há uma participação expressiva de empresas médias e/ou com faturamento nas faixas superiores, bem como de exportadores contínuos ou assíduos.

No grupo de indústrias tradicionais, os setores de calçados e têxteis destacam-se pela presença de pequenas empresas. Adicionalmente, verifica-se, em todos os setores do grupo, um padrão instável de inserção exportadora: de fato, as contínuas encontram-se sub-representadas, prevalecendo as iniciantes, desistentes e outras/esporádicas.

A amostra incluiu empresas de 33 cidades, sendo que 56% das firmas encontram-se na cidade de São Paulo e 19% nas cidades da Grande São Paulo (exclusive a Capital), 10% na região de Campinas, 9% na de Ribeirão Preto e as restantes (6%) nas demais regiões do Estado. Dois terços das micro empresas exportadoras estão na Cidade de São Paulo, enquanto a participação das pequenas é particularmente expressiva na Região de Campinas. Os exportadores assíduos e esporádicos estão relativamente concentrados na Capital, iniciantes e desistentes na Grande São Paulo, em Campinas e em Ribeirão Preto e as contínuas apresentam um padrão de distribuição regional bastante próximo ao do conjunto da amostra. Enquanto as firmas dos setores não tradicionais estão fortemente concentradas em São Paulo (Capital e Grande SP) e em Campinas,

---

1 Em termos de faturamento, a participação do grupo metalmecânica + químico no total cresce com o volume anual faturado, chegando a 74 % entre as firmas com faturamento de US\$ 3 milhões a mais, tendência oposta àquela verificada entre as indústrias tradicionais, que pesam mais nas faixas de menor faturamento.

2 Mais de 76 % das empresas contínuas da amostra pertenciam ao grupo metalmecânica + química. As empresas destes setores representaram 66 % do número total de empresas da amostra.



destaca-se, entre as indústrias tradicionais, a região de Ribeirão Preto, onde se localiza o pólo calçadista de Franca.

Os questionários foram respondidos, em 38% das entrevistas, pelo sócio/presidente/proprietário, e em 31%, por um diretor da empresa. No demais casos, os questionários foram respondidos por gerentes e coordenadores. A participação destes cresce com o tamanho das empresas, enquanto, entre as micro, 47 % dos respondentes ocupam a presidência da empresa e/ou eram sócios ou proprietários das firmas. A presença de gerentes e coordenadores entre os respondentes também é mais importante nos setores metalmeccânica + química (34% do total destes setores contra 20% entre as indústrias tradicionais) e nas empresas contínuas, onde representam 43% dos respondentes, contra 24% dos iniciantes, 21% dos desistentes e 20% das assíduas. Os respondentes trabalham, em média, há 14 anos nas empresas entrevistadas, indicando uma surpreendente longevidade das empresas, o que seria confirmado ao longo da pesquisa.

**Parecem, portanto, desenhar-se, desde já, dois tipos de empresa. O primeiro, concentrado nas indústrias metalmeccânica + química (principalmente material elétrico, máquinas e tratores e químicos diversos), composto por empresas exportadoras contínuas de porte pequeno-médio e apresentando maior grau de estruturação organizacional. O segundo se concentra nas indústrias tradicionais, mas está presente também nos setores de peças/outros veículos, e é marcado pela forte presença de empresas de porte micro e pequeno, com inserção oportunista (ou não sistemática) na atividade exportadora e apresentando estruturação organizacional elementar.**

## 2.2. O perfil das empresas exportadoras

### *A idade e o tamanho das empresas*

Como o tempo de trabalho nas empresas declarado pelos respondentes parecia sugerir, as firmas exportadoras têm, em média, uma vida bastante longa. De fato, 71% das empresas da amostra foram fundadas até 1980, ou seja, têm hoje pelo menos 18 anos. **A longevidade das empresas é, na amostra, um atributo claramente associado ao tamanho das firmas:** as empresas fundadas até 1980 representam 55% das micro, 77% das pequenas e 83% das médias empresas da amostra. **A associação entre longevidade e faturamento anual das empresas é menos nítido, embora também sugira a existência de relação positiva entre idade das firmas e volume de faturamento anual.**

A média de idade entre as empresas dos setores metalmeccânica + químico é superior à das indústrias tradicionais, o que se explica tanto pela elevada participação de empresas fundadas entre 1951 e 1970, no primeiro grupo, quanto pelo expressivo peso das firmas fundadas após 1990 (e até 1994) no segundo grupo.

**Parece haver, também, alguma associação entre a idade das empresas e a frequência exportadora.** De fato, entre as 46 empresas criadas a partir de 1981, 36% são contínuas ou assíduas, percentual que, no total da amostra, atinge 48%. Em contrapartida, iniciantes e outras/espóricas representam 53% deste conjunto de empresas, contra uma participação de 43%, no total. No caso das empresas fundadas a partir de 1990, cresce sobremaneira a participação de iniciantes e outras/espóricas.

As micro empresas da amostra tinham número total médio de empregados equivalente a 11, enquanto as pequenas atingiam 46 empregados e as médias empresas 199. Em relação ao número médio de empregados diretamente vinculados à produção, ele era de 9 para as micro, 33 para a pequena e 13 para as médias empresas.

**O tamanho médio das empresas do grupo metalmeccânica + químico é bastante superior ao das indústrias tradicionais,** tanto quando se considera o número total de empregados (59 contra 39), quanto ao se levar em conta o número de empregados ligados à produção (40 contra 31).

Cerca de 70 % das micro empresas (até 19 empregados) faturam até R\$ 1 milhão/ano, enquanto entre as pequenas empresas há nitidamente dois padrões de distribuição do faturamento: empresas com mais de 60 empregados concentram-se fortemente nas faixas superiores a R\$ 1 milhão, aproximando-se claramente, em termos de faturamento, das médias empresas, ao passo que quase 30 % das pequenas empresas com até 60 empregados situam-se em faixas inferiores a este valor anual de faturamento.

O cruzamento dos dados de tamanho das empresas por número de empregados com o faturamento anual das firmas parece evidenciar a existência de três grupos de firmas exportadoras segundo o porte empresarial:

- 1) **Micro empresas (até 19 empregados) – 30 % da amostra;**
- 2) **Pequenas empresas (até 60 empregados) – 46 % da amostra;**
- 3) **Empresas pequenas-médias (mais de 61 empregados) e médias – 26 % da amostra.**

Esta tipologia parece adequada por analisar a frequência exportadora dos diferentes grupos de empresas. De fato, as pequenas-médias e médias estão sobrerrepresentadas entre as exportadoras contínuas e assíduas, enquanto as pequenas até 60 empregados são particularmente importantes entre as iniciantes e outras/espóradas. Finalmente, as micro aparecem com destaque entre as desistentes e, especificamente na faixa entre 11 e 19 empregados, também entre as iniciantes.

### ***Origem do Capital***

As empresas exportadoras da amostra são, em sua grande maioria (90 %), exclusivamente de capital nacional, sendo apenas 8 % das empresas controladas por capital estrangeiro. **A participação do capital estrangeiro cresce com o tamanho das empresas e o faturamento, concentrando-se nas faixas superiores a US\$ 1 milhão/ano.** Em termos setoriais, as empresas de capital estrangeiro ou resultantes de associações entre capitais nacionais e estrangeiros, concentram-se em setores do grupo metalmeccânico + químico, havendo apenas uma empresa de capital não nacional entre os setores da indústria tradicional. **As empresas estrangeiras e associadas são em geral exportadoras contínuas (81 % dos casos), o que sugere que as exportações constituem, para estas empresas, componente permanente de suas estratégias de negócios.**

### ***A pauta de produtos das empresas***

A análise da pauta de produtos das empresas exportadoras da amostra revela uma participação percentual média de 73 % do principal produto no faturamento da empresa, havendo baixa dispersão dos resultados segundo o tamanho e o faturamento anual das firmas, embora, entre as médias empresas, o percentual de participação das faixas em que o produto principal representa até 49 % do faturamento seja muito superior àquele observado para MPEs (36 % contra 18 %, respectivamente). A participação do principal produto no faturamento da empresa é, no caso dos setores do grupo metalmeccânico + químico, bastante inferior àquela observada nos setores tradicionais, característica que também se relaciona ao vínculo já estabelecido entre o tamanho das empresas e os grupos de setores.

Entre os produtos declarados como “principais” pelas empresas exportadoras da amostra, ressaltam, nos diferentes setores, os seguintes:

1. Metalúrgicos diversos: peças de aço e alumínio, fios e arames;
2. Peças/outros veículos: autopeças

3. Máquinas e tratores: equipamentos industriais, prensas, balanças, caldeiras e máquinas em geral.
4. Material elétrico: fios e cabos, condutores, relés, acessórios, reatores e bobinas;
5. Químicos diversos: adubos, tintas e solventes;
6. Calçados: calçados em geral;
7. Têxtil: tecidos de lã, poliéster, etc.;
8. Madeira e mobiliário: manufaturas de madeira e móveis diversos.

No caso dos setores do grupo metalmeccânico + químico, há participação relevante de peças, acessórios e, em alguns casos, de máquinas e motores de uso genérico, gerados por processos de fabricação pouco complexos. No caso das indústrias tradicionais, não foi possível identificar um padrão de especialização das empresas da amostra, à exceção talvez de uma concentração da pauta em produtos cujo processo de fabricação é simples e não implica agregação de tecnologia.

### ***A experiência de exportação***

**Para a maioria das empresas da amostra, a experiência de exportação se inicia na década de 90:** 59% das empresas começaram a exportar na corrente década e 27 % das firmas o fizeram entre 1980 e 1989. Portanto, embora mais de 70 % das empresas tenham sido fundadas até 1980, 86 % delas só começam a exportar a partir da década de 80 e 3/5 delas só o fazem nos anos 90.

As MPEs tem um perfil exportador nitidamente mais “jovem” do que as médias empresas, tal característica se concentrando no caso das pequenas firmas : de fato, entre elas, 66 % das empresas iniciaram sua atividade exportadora a partir de 1990. Nenhuma exportadora assídua iniciou suas vendas externas depois de 1995 e, entre estas empresas, a participação das firmas que começaram a exportar na década de 90 não ultrapassa 40%. As exportadoras esporádicas (outras) aproximam-se das iniciantes, no sentido em que o grosso das empresas começou a exportar na década de 90, ao passo que, entre as desistentes, há forte participação das firmas que começaram a exportar nos anos 80.

Portanto, entre as 22 empresas que começaram a exportar até 1979, 19 (86%) foram classificadas como contínuas ou assíduas, definindo um padrão de inserção estável e de longo prazo no universo exportador. Já entre as 43 empresas que começaram a exportar nos anos 80, as contínuas respondem por 70 % e as desistentes por 19 %; é entre as empresas fundadas na década de 80 que se concentram majoritariamente as empresas desistentes.

Finalmente, **em média, as empresas dos setores metalmeccânico + químico começaram a exportar mais cedo que aquelas dos setores tradicionais**: quase 70% das empresas dos setores tradicionais começaram a exportar na década de 90, percentual que, no outro grupo, cai a 54%.

Entre as empresas da amostra, 37% (ou seja, 60 empresas) pararam de exportar pelo menos um ano e 27% (43 empresas) não voltaram a exportar após essa interrupção. **Ou seja, 72% das empresas que deixaram de exportar pelo menos um ano não retomaram suas exportações, o que atesta o elevado grau de irreversibilidade de decisões de saída da atividade exportadora, uma vez que esta decisão foi adotada pela empresas.**

**A frequência de interrupção das exportações é maior entre as empresas de menor porte e claramente superior entre as firmas dos setores de indústrias tradicionais.** As taxas de abandono definitivo das exportações também são mais importantes neste grupo, o que – junto com vários outros elementos evidenciados por esta pesquisa – traz à tona a concentração, neste segmento (menor porte / tradicionais), de forte desincentivos à incorporação da atividade exportadora como elemento permanente da estratégia empresarial, em que pese o baixo grau de resistência motivacional revelado pela pesquisa, inclusive entre estes segmentos, para realizar tal incorporação.

#### ***A relação exportação/faturamento***

Das empresas exportadoras da amostra, quase a metade (47%) exportou até 9% de seu faturamento, tanto em 1996 quanto em 1997; 12 % exportaram entre 10 e 20 % do faturamento em cada um destes anos, e apenas 14 % venderam ao exterior mais de 21 % de seu faturamento, tanto em 1996 quanto em 1997. As estimativas das empresas para 1998 sugerem um discreto crescimento do número de empresas que não exportarão, mas também o aumento do coeficiente exportador das empresas que pretendem continuar sua atividade exportadora. Ainda assim, apenas 17% das empresas prevêem, para 1998, exportações em valor superior a 20 % de seu faturamento anual.

As empresas iniciantes estão concentradas na faixa que, em 1997, destinou ao mercado externo até 9 % do faturamento, enquanto as contínuas apresentam participação elevada entre as empresas cuja relação exportações/faturamento é superior a 20 %. Cerca de 77 % das empresas nesta faixa têm atividade contínua na exportação; nesta faixa há, também, participação importante de micro e médias empresas.

### ***Dinamismo exportador***

Cerca de 38% das empresas da amostra informaram ser o valor de suas exportações, nos últimos anos, decrescente, ao passo que 28% informaram valores crescentes de exportação. As demais empresas (33%) registraram valores constantes de exportação, nos últimos anos. **A tendência à queda das exportações ocorre entre as firmas que exportam até 5 % do faturamento, sugerindo a presença de maiores obstáculos entre as empresas que têm inserção externa quase marginal na atividade de exportação.**

Para as demais empresas que exportaram em 1997, a tendência observada é de crescimento das exportações, especialmente para as firmas que superaram o patamar de 5 % do faturamento e para aquelas com mais de 20 % de exportação sobre o faturamento total. Estas mesmas tendências se verificam em relação às estimativas das empresas para sua exportação em 1998.

**Há uma forte disparidade entre os desempenhos exportadores das empresas, segundo seu tamanho: apenas 17% das micro empresas tiveram exportações crescentes nos últimos anos, contra 29 %, entre as pequenas, e 65% entre as firmas de tamanho médio. Esta tendência aponta para a heterogeneização dos desempenhos de exportação, crescentemente polarizados entre as empresas de maior porte, que faturam mais de R\$ 3 milhões/ano e que logram aumentar suas vendas externas, e as empresas menores, que vêm suas exportações decrescerem, no período recente. Esta heterogeneidade se reproduz na dimensão setorial, onde o discreto dinamismo dos setores metalmeccânico + químico se contrapõe à acentuada tendência de decréscimo das exportações, observada entre as indústrias tradicionais.**

No que se refere à freqüência exportadora das empresas, os pólos de dinamismo exportador concentram-se nas firmas assíduas e iniciantes, visto que, entre as contínuas, há um claro equilíbrio entre as tendências de crescimento e de queda das exportações. Desistentes e esporádicas protagonizam uma história de crescente desengajamento das empresas em relação à atividade de exportação.

**As tendências gerais de evolução dos desempenhos exportadores são claramente diferenciadas, também segundo os principais mercados de destino: no caso do Mercosul e ALADI, prevalece discreta tendência do crescimento das exportações, mas tal tendência se concentra entre as pequenas e médias empresas (entre as micro, a tendência é de queda) e entre as empresas do grupo de setores metalmeccânico + químico. No caso da União Européia e dos EUA, a tendência geral é de queda do volume**

de exportações, mais acentuadamente no mercado dos EUA. Na UE, não é possível diferenciar desempenho exportador por tamanho de empresas, mas prevalece a divergência de desempenhos, observada no Mercosul e ALADI, entre os setores metalmeccânico + químico e os setores tradicionais. Nos EUA, esta dicotomia, favorável ao primeiro grupo de setores, se reproduz, mas a ela se agrega a divergência de desempenho entre médias empresas (com tendência de crescimento) e as demais firmas da amostra.

**Portanto, as tendências agregadas de desempenho exportador se diferenciam, opondo, de um lado, Mercosul e ALADI, e de outro, UE, EUA e Demais Mercados. Mais além destas tendências divergentes, há convergência em relação ao dinamismo dos setores não tradicionais e, em geral, das empresas de maior porte, especialmente as médias empresas .**

#### ***A exportação indireta das empresas***

Trinta por cento das empresas da amostra produzem insumos ou matérias primas utilizadas na fabricação de produtos exportados por outras empresas . Os compradores destes insumos e matérias primas são empresas de diferentes portes, mas as maiores participações registradas se referem às grandes empresas, controladas por capitais nacionais privados e, em menor grau, às empresas estrangeiras. As empresas dos setores metalmeccânico + químico aparecem fortemente representadas entre aquelas que exportam indiretamente através das grandes empresas e das firmas controladas por capitais estrangeiros.

#### ***A visão empresarial do papel das exportações***

Uma última característica importante para definir o perfil da empresa exportadora da amostra refere-se à percepção que os responsáveis por estas empresas têm da atividade exportadora. **Para 78% das empresas, exportar faz parte dos objetivos estratégicos da empresa, percentual que cresce com o tamanho das empresas e que sugere a existência de elevada predisposição a manter as exportações como atividade permanente da empresa.** Entre as exportadoras contínuas e assíduas, o grau de concordância com aquela afirmação atinge 85/90%, mas ele também é bastante elevado (cerca de 75%) entre exportadoras iniciantes e esporádicas, sugerindo que as barreiras motivacionais à expansão das exportações são baixas entre as empresas que já realizam vendas externas. Esta característica é mais acentuada entre as empresas dos setores metalmeccânico + químico do que nas indústrias tradicionais.

**Simultaneamente, a exportação é vista como um suplemento ao mercado doméstico pela grande maioria de empresas da amostra, sem distinção de tamanho ou de frequência exportadora - embora a concordância com esta visão seja menor entre os exportadores contínuos do que entre os iniciantes, esporádicos e assíduos.** Neste caso, não há qualquer distinção entre os padrões de respostas observadas segundo os setores industriais.

**A avaliação de custos, riscos e lucratividade das exportações também ilustra a percepção empresarial da atratividade relativa das exportações frente às vendas domésticas. De maneira geral, as empresas exportadoras da amostra entendem ser a exportação mais custosa e menos lucrativa do que as vendas domésticas, sendo, no entanto, menos arriscadas do que estas.**

No que diz respeito aos custos, eles são percebidos como mais elevados do que aqueles associados às vendas domésticas por percentual expressivo de empresas em diferentes faixas de tamanho, nos vários padrões de frequência exportadora, inclusive entre contínuas e assíduas, e nos diferentes setores industriais, sugerindo a existência de um fator de desestímulo às exportações cujos impactos se fazem sentir de maneira pouco discriminatória entre os diversos grupos em que a amostra é estratificada. Registra-se, no entanto, que este obstáculo parece afetar de forma particularmente intensa às empresas de menor porte, tanto pelo critério de número de empregados, quanto pelo de faturamento.

**A percepção da lucratividade relativa das exportações também não apresenta divergências significativas segundo tamanho e frequência exportadora, ou ainda de acordo com os setores industriais. Prevalece uma avaliação negativa da lucratividade das vendas externas, confirmando a percepção de um não desprezível viés anti-exportador associado aos maiores custos e à menor lucratividade das exportações *vis à vis* das vendas domésticas.**

Aparentemente, a avaliação do risco relativo da atividade exportadora guarda, na percepção empresarial, certa autonomia em relação à avaliação dos custos e da lucratividade relativa das exportações. Negativa em relação a estes dois critérios, a avaliação empresarial é claramente positiva com referência ao risco da exportação. Esta avaliação é, no entanto, nitidamente diferenciada segundo o tamanho da empresa e, em menor grau, de acordo com a frequência exportadora das empresas. De fato, **as maiores empresas da amostra têm uma percepção nitidamente positiva dos riscos relativos da exportação, ao passo que, entre as menores firmas, passa a prevalecer uma**



**avaliação negativa.** Por outro lado, as exportadoras iniciantes consideram na média, as vendas externas tão arriscadas quanto as domésticas, enquanto as desistentes formulam um percepção altamente positiva do risco relativo das exportações. Ou seja, há entre as desistentes sinais de uma percepção favorável das vendas externas, pelo lado do risco relativo, o que pode sugerir uma disposição motivacional para retomar as exportações, uma vez que se alterem as condições de custo associadas às vendas externas.

### 2.3. A entrada na atividade exportadora

#### *A motivação da entrada*

A entrada na atividade de exportação obedece, no caso das MPEs entrevistadas, a motivações de cinco tipos:

1. Responder a oportunidades de negócio oferecidas à empresa ou abertas pela retração do mercado interno, pela abertura comercial ou pela participação em feiras e exposições;
2. “Alavancar” o crescimento da empresa, aumentando o faturamento, gerando escala e divulgando produtos;
3. Aproveitar canais de comercialização e articulações internacionais da empresa;
4. Aproveitar as vantagens associadas ao mercado externo, especialmente o menor risco relativo deste *vis à vis* o mercado doméstico; e
5. Beneficiar-se de incentivos fiscais e de mecanismos de apoio às exportações.

No questionário, os fatores que motivaram a abertura ao mercado externo foram indagados com recurso a uma pergunta “aberta”, de tal maneira que os entrevistados puderam definir espontaneamente os motivos que levaram suas empresas a iniciar a atividade de exportação. **Os resultados da pesquisa de campo indicam que os fatores associados à oportunidade (68% dos respondentes) e ao crescimento da empresa (49%) atuaram como os motivadores principais da entrada das MPEs na exportação.** Os fatores ligados a canais de comercialização (19 %), às vantagens do mercado externo (17 %) e ao uso de benefícios fiscais (13 %) apareceram em segundo plano, como elementos motivadores da decisão das empresas.

Os fatores vinculados à oportunidade aparecem como muito relevantes para todos os tamanhos de empresa, embora com menor intensidade entre as empresas médias e entre

aquelas que faturam anualmente mais de R\$ 3 milhões/ano. Embora importante, o peso destes fatores é, no caso dos exportadores contínuos, muito inferior àquele registrado entre as empresas caracterizadas pelos demais padrões de frequência exportadora, sugerindo associação positiva entre a relevância dos fatores de oportunidade e a inserção recente ou esporádica na atividade exportadora.

**Entre os fatores associados à oportunidade, ressalta aquele em que a empresa é procurada pelos clientes ou recebe direta ou indiretamente uma demanda.** Esses fatores foram mencionados em 41% das respostas, superando aqueles ligados a alterações “ambientais” (retração do mercado doméstico, abertura comercial, etc.), que, somados, atingiram 36% das respostas. **Oportunidades geradas por posturas ativas das empresas – presença em feiras, por exemplo - só foram assinaladas por 12% das empresas.** Curiosamente, tanto a postura clássica de balcão quanto a atitude pró-ativa de apresentação dos produtos em feira parecem ter caracterizado as empresas de menor porte e, em especial, as que faturam até R\$ 1 milhão/ano.

Os fatores vinculados ao crescimento da empresa também parecem importantes para empresas caracterizadas por diferentes padrões de frequência exportadora (à exceção de outras/esporádicas), independente de tamanho e do setor industrial. Há algum viés em favor de empresas de maior porte e dos setores metalmeccânico + químico, mas ele não é suficiente para caracterizar uma clivagem pertinente para a análise de dados. Fatores ligados a uma visão estratégica do negócio exportador parecem haver mobilizado as empresas de maior porte e exportadoras contínuas e iniciantes, ao passo que fatores vinculados a objetivos mais imediatos (aumento de vendas, capital de giro) parecem ter sido relevantes para MPEs e para exportadores não contínuos de diferentes tipos.

A existência de canal adequado de comercialização foi um fator de motivação especialmente para as empresas contínuas e, em termos de tamanho, para micro e médias exportadoras. Vantagens do mercado externo e uso de incentivos fiscais não foram sequer referidos pelas empresas médias, embora o tenham sido por pequenas empresas com faturamento anual superior a R\$ 3 milhões. Ambos os tipos de fatores foram assinalados especialmente por empresas de pequeno porte, cabendo registrar que, para exportadoras contínuas, as vantagens associadas ao mercado externo receberam destaque, ao passo que o uso de incentivos fiscais teve pouca relevância. Este último fator de motivação parece haver desempenhado papel relevante para empresas de setores industriais tradicionais e exportadores não contínuos (desistentes e assíduos).

---

Ao confrontar os **fatores que motivaram a entrada na atividade exportadora com o destino geográfico da primeira exportação**, distinguem-se fundamentalmente três lógicas:

1. A primeira, prevalecente entre as empresas que entram na exportação através dos países do Mercosul, combina fatores de oportunidade (tanto passivos quanto pró-ativos) com objetivos de crescimento (estratégicos e conjunturais) e atribui alguma importância aos incentivos fiscais às exportações;
2. A segunda, prevalecente entre as empresas que fizeram sua primeira exportação para a UE e os EUA (ou seja, os mercados de países desenvolvidos) articula os fatores associados ao crescimento da empresa com aqueles vinculados à existência de canais de comercialização. No caso dos EUA, valorizam-se as vantagens associadas à segurança e estabilidade do mercado externo, enquanto entre as empresas que exportam para a UE, enfatizou-se o objetivo de divulgação do produto e da empresa, bem como de aproveitamento de vantagens associadas aos produtos e às características da empresa. Em ambos casos, tiveram destaque, entre os fatores associados aos canais de comercialização, as articulações internacionais preexistentes (sociedade, contratos de tecnologia, relações com a matriz no exterior) das empresas.
3. A terceira, concentrada entre as empresas que elegem a ALADI como “porta de entrada” para a atividade exportadora, combina fatores ligados à oportunidade (dentro de uma lógica de reação a demandas externas e a mudanças ambientais) à valorização dos incentivos fiscais e da segurança proporcionada pela estabilidade do mercado externo, comparativamente ao mercado doméstico.

### ***Destino da primeira exportação***

O Mercosul foi apontado como o principal mercado de entrada de MPEs na atividade exportadora : 53 % das empresas da amostra elegeram este mercado para iniciar exportações. A ALADI ocupa o segundo lugar neste ranking, com 22 %, seguida dos EUA (15 %) e UE (12 %). Japão e África tiveram 3 % das frequências cada, e os demais mercados foram irrelevantes para o conjunto das empresas.

As empresas que iniciaram suas exportações através do Mercosul concentram-se entre as de menor faturamento anual (até R\$ 1 milhão), embora se encontrem nas diferentes faixas de tamanho, por número de empregados. Exportadoras iniciantes, desistentes e esporádicas estão sobrerrepresentadas neste grupo, embora também para as contínuas o Mercosul tenha sido uma “porta de entrada” importante (47 % destas empresas). Entre as empresas que exportaram inicialmente para a ALADI, o principal destaque fica por conta da

relevância deste mercado para as firmas dos setores não tradicionais e para aqueles que têm padrões não contínuos de exportação.

O grupo de empresas que começou a exportar através dos EUA se caracteriza pela presença relativamente importante de MPEs e de firmas exportadoras contínuas e desistentes, vinculadas aos setores industriais tradicionais, ao passo que a UE foi o mercado de destino das primeiras exportações de empresas de maior porte relativo (pequenas e médias com faturamento superior a R\$ 1 milhão) e principalmente vinculadas aos setores metalmeccânico + químico. A UE teve baixa participação de empresas iniciantes, que parecem ter concentrado seus esforços no Mercosul e, secundariamente, na ALADI.

A partir desta matriz de entrada na atividade exportadora, as MPEs paulistas lograram diversificar mercados, apesar de apenas 73 % das empresas da amostra estarem exportando atualmente. Embora apenas 11 % das empresas tenham iniciado suas exportações através de mercados menos relevantes (ou seja, outros que não o Mercosul, ALADI, UE e EUA), 26% delas reportam exportações atuais para estes mercados, com ênfase nos países da Ásia Oriental (10 %) e América Central + Canadá (7 %).

Entre os mercados de destino mais relevantes, mantém-se a preferência pelo Mercosul (53 % das empresas), mas cresce a participação dos três outros mercados, com destaque para a ALADI, referida por 34 % das firmas.

O perfil atual de exportações das MPEs, por regiões de destino, é apresentado no quadro abaixo:

<b>Mercado</b>	<b>Tamanho/Faturamento</b>	<b>Frequência Exportadora</b>	<b>Setores</b>
Mercosul	- participação cresce com tamanho e faturamento: predomínio de médias e pequenas	- contínuas, assíduas e iniciantes	- metalmeccânica + químico
ALADI	- igual ao Mercosul	- contínuas e iniciantes; secundariamente, assíduas	- metalmeccânica + químico
EUA	- médias empresas (acima de R\$ 3 milhões/ano)	- assíduas e contínuas	- predominância de tradicionais
EU	- médias empresas	- contínuas e, secundariamente, assíduas	- metalmeccânica + químico
Ásia – Pacífico	- médias e, secundariamente, micro-empresas	- contínuas	- metalmeccânica + químico

---

As diferenças entre a distribuição regional das exportações iniciais e atuais sugerem algumas observações interessantes:

### ***Por tamanho das empresas***

30 % das MPEs da amostra não estão exportando atualmente, ou seja, deixaram, temporária ou definitivamente, a atividade exportadora. No caso das médias empresas, a “taxa de saída” não chega a 6 %;

A entrada nas exportações se deu fundamentalmente através de um só mercado de destino, independente do tamanho da empresa. A diversificação de mercados por uma mesma empresa é uma decisão claramente posterior à entrada na exportação. No nível agregado, micro e pequenas empresas exportam inicialmente para número superior de mercados de destino do que as médias empresas, cujas vendas exteriores se concentram nos quatro principais mercados de destino das exportações ( Mercosul, ALADI, EUA e UE) .

Atualmente, as empresas exportam, em média, para 2 mercados de destino. Todos os tamanhos diversificaram seus mercados de destino, inclusive as médias, que hoje exportam para 9 dos 12 mercados considerados (blocos regionais ou países grandes).

### ***Por frequência exportadora***

As taxas de abandono ou de saída são elevadas entre as esporádicas / outras (62%) e não são baixas entre as iniciantes (26 %), sugerindo, neste caso, uma instabilidade não desprezível de inserção alcançada pelas neo-exportadoras.

Embora todas as categorias de exportadores segundo a frequência tenham, em geral, iniciado suas exportações visando um só mercado, os contínuos e assíduos logram atingir atualmente, em média, 2,1 mercados e os iniciantes exportam para 1,7 mercados. Já o indicador de diversificação dos outros/esporádicos é bastante inferior (1,3), mantendo-se no patamar registrado por este grupo no início de suas exportações;

Os contínuos lograram, em termos agregados, diversificar geograficamente suas exportações, atingindo 11 dos 12 mercados considerados. Iniciantes e assíduos exportam respectivamente para 6 e 7 mercados de destino (contra 5, no início de suas exportações), enquanto as outras exportadoras (esporádicas) reduziram de 6 para 3 o número de mercados atingidos pelas exportações.

### ***Por grupo de setores***

A taxa de saída das empresas de setores tradicionais é muito superior à do grupo de setores não tradicionais (42% contra 19 %, respectivamente);

Não há distinção entre o padrão de diversificação das empresas de diferentes setores que continuam a exportar: as empresas começam a exportar através de um mercado e atingem hoje a média de 2. No entanto, em termos agregados, as empresas dos setores não tradicionais exportam hoje para todos os 12 mercados de destino considerados (tendo começado por atingir 9 deles), enquanto, no caso das indústrias tradicionais, não parece ter havido, no período, crescimento no número de mercados visados pelas exportações.

Entre as 117 empresas da amostra que exportam atualmente, a decisão de começar as exportações através de um determinado mercado foi vinculada, prioritariamente, às oportunidades oferecidas às empresas ou por elas criadas (50 % de respostas), a características específicas dos mercados ou do acesso a estes (45 %) e aos canais de comercialização e de articulação externa à disposição das firmas exportadoras (38 %). O primeiro tipo de fator motivacional revelou-se muito relevante para os principais mercados de destino, com ênfase nos EUA e com exceção do UE . Os fatores ligados a características específicas do mercado (geografia, acesso preferencial) têm maior peso na decisão de começar a exportar para o Mercosul e ALADI, ao passo que canais de comercialização e articulações externas de empresas ganham peso na decisão de exportar inicialmente para os EUA e a UE, do mesmo modo que os fatores vinculados à atração e estratégia da empresa, que só recebem 6% das respostas.

Entre as 43 empresas que não exportam atualmente, vale destacar, em comparação com o que se ressaltou no caso das firmas que seguem exportando, que cresce a relevância dos fatores associados às oportunidades (60 %) e perdem peso fatores associados ao mercado (30 %) e aos canais de comercialização (23 %).

Para o conjunto da amostra, a proximidade geográfica e a concessão de benefícios foram considerados fatores particularmente relevantes na definição do destino da primeira exportação entre empresas que começaram suas vendas externas pelo Mercosul e ALADI.

### ***Dificuldades para começar a exportar***

De acordo com as entrevistas realizadas, sete tipos de dificuldades para começar a exportar foram citadas pelas empresas . São elas:

1. Burocracia;
2. Falta de informações sobre oportunidades e sobre os procedimentos de exportação;
3. Preço/custo não competitivo e lucros insuficientes;
4. Insuficiências do sistema de apoio às exportações;
5. Canais de comercialização inadequados ou inexistentes;
6. Transporte custoso ou inadequado; e
7. Problemas ligados à especificação dos produtos.

As **dificuldades ligadas à burocracia da exportação foram referidas em 38 % das respostas**, seguidas dos problemas associados às informações (27 %), ao preço e lucratividade das exportações (22 %) e ao sistema de apoio às vendas externas (20 %). Dificuldades vinculadas a canais de comercialização e a transporte foram referidas em 16% das respostas, enquanto aquelas ligadas à especificação do produto foram as menos citadas (8%).

O quadro abaixo sintetiza os grupos de empresas afetados pelos diferentes tipos de **dificuldades para começar a exportar**:

Dificuldades	Tamanho/Faturamento	Freqüência exportadora	Setores
Burocracia	- todos os tamanhos: importância cresce com o faturamento	- iniciantes	- não tradicionais
Informações	- todos os tamanhos	- desistentes e iniciantes	- ambos
Preço/rentabilidade	- micro empresas ; faturamento entre R\$ 400 mil e R\$ 1 milhão	- desistentes e iniciantes	- não tradicionais
Sistema de apoio	- pequenas	- contínuas	- não tradicionais
Canais de comercialização	- todos os tamanhos	- assíduas e outras	- tradicionais
Transporte	- pequenas e médias	- iniciantes	- tradicionais
Especificação do produto	- médias	- contínuas	- ambos

É possível caracterizar três grupos de dificuldades para iniciar as exportações, segundo a abrangência dos impactos destas dificuldades, em termos de grupos de tamanho, frequência exportadora e setores:

1. O primeiro reúne dificuldades cujos efeitos se fazem sentir sobre empresas de diferentes tamanhos e que afetaram sobretudo empresas hoje iniciantes e/ou desistentes: burocracia, informações e transporte. Estes três tipos de dificuldades acumularam 81 % de respostas;
2. O segundo reúne dificuldades que parecem haver afetado de forma particularmente intensa empresas de determinado tamanho e com um padrão específico de frequência exportadora : é o caso de especificação de produtos (empresas médias contínuas), sistema de apoio (pequenas contínuas, de setores não tradicionais) e preço/rentabilidade (micro iniciantes ou desistentes de setores tradicionais). O percentual de respostas acumulado por este grupo é de 50 %.
3. Finalmente, o terceiro grupo reúne dificuldades associadas aos canais de comercialização, não incluídas em nenhum dos grupos acima, mas que parecem ter dificultado as exportações iniciais de empresas de diferentes tamanhos, notadamente empresas assíduas e esporádicas de setores tradicionais.

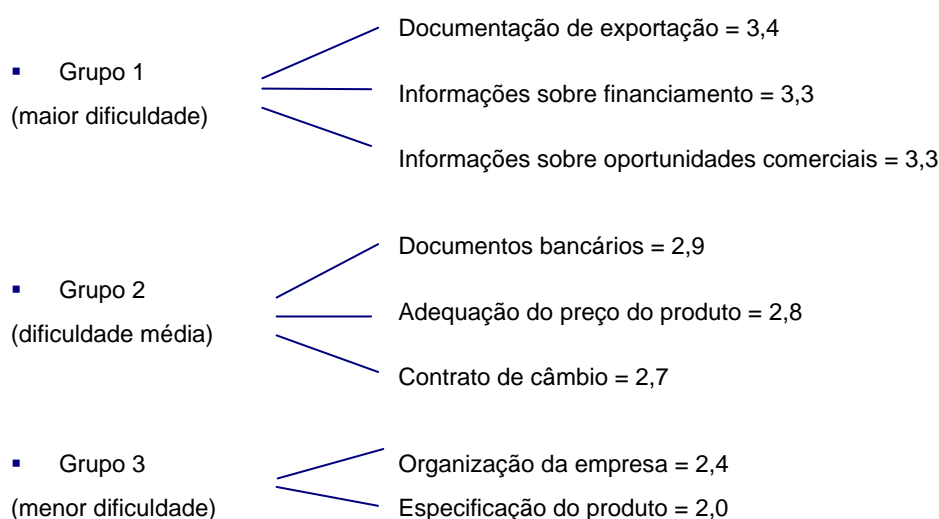
Referidas ao **destino** das primeiras exportações das empresas, as **dificuldades para iniciar exportações** “desenharam” o seguinte quadro:

Dificuldades	Mercosul	EU	EUA	ALADI
– Burocracia	-	X	X	-
– Informações	X	-	-	-
– Preço/rentabilidade	X	-	-	-
– Sistemas de apoio	-	-	X	-
– Canais de comercialização	-	-	-	-
– Transporte	-	-	X	-
– Especificação do produto	-	-	X	-
Legenda: Assinalam-se com X os destinos onde o tipo de dificuldade teve participação relativamente elevada.				



Falta de informações e preço/rentabilidade inadequada foram obstáculos especialmente relevantes para as empresas que iniciaram no Mercosul sua trajetória de exportação, ao passo que aquelas que iniciaram pelo mercado dos EUA apontaram, com especial intensidade, a burocracia, as insuficiências dos sistemas de apoio e as dificuldades associadas ao transporte e à especificação do produto.

Instadas a manifestar-se sobre o grau de dificuldade associado a diferentes aspectos da entrada na exportação, as empresas da amostra atribuíram, na média, os seguintes índices de dificuldade aos aspectos relacionados<sup>3</sup>:



## 2.4. A prática exportadora das empresas

O desempenho exportador recente das empresas da amostra já foi analisado no item 2.2 (*Perfil das Empresas Exportadoras*) deste Capítulo. No presente item, serão comentados os resultados da pesquisa de campo referidos aos fatores que parecem condicionar tal desempenho: (i) as dificuldades encontradas pelas empresas para exportar; (ii) os fatores que afetam a decisão de exportar e/ou de incrementar as vendas externas; (iii) os canais de comercialização utilizados pelas empresas; e (iv) os concorrentes que estas enfrentam nos mercados externos. Essas são algumas das questões que se discutem a seguir.

<sup>3</sup> A escala de grau de dificuldade, na entrevista, varia de 1 (nenhuma dificuldade) a 5 (muita dificuldade).

### ***Dificuldades associadas à exportação***

Além das já referidas dificuldades para gerenciar os procedimentos burocráticos, contábeis e financeiros da atividade exportadora – sentidas pelas empresas na fase inicial das exportações, mas também em sua rotina atual – as empresas da amostra identificaram uma série de dificuldades associadas à gestão, dentro da firma, da atividade exportadora.

De fato, identificar e criar oportunidades de exportação é atividade que, para as empresas exportadoras da amostra, apresenta elevado grau de dificuldade (média de 3,7 em escala de 1 a 5, sendo este último grau o de máxima dificuldade). Visitar clientes e distribuidores, bem como analisar e selecionar conselhos do exterior são atividades com importante grau de dificuldades (3,1 a 2,9, respectivamente), embora organizar a produção para a exportação seja identificado como algo pouco problemático (1,9). Na realidade, as dificuldades identificadas dentro da empresa referem-se principalmente à integração das atividades de exportação à estratégia comercial da firma, especialmente em uma perspectiva pró-ativa de vendas.

**A relevância relativamente pequenas atribuída às dificuldades ligadas à organização da produção indica provavelmente que as empresas não tiveram que promover adaptações em seus processos produtivos e produtos para exportar, seja porque atendem a demanda cujas características (de renda e sofisticação) não o exigiam, seja porque exportam através de redes pré-estabelecidas de comercialização (matrizes, contratos etc.).**

**Vale ainda, ressaltar que todas as dificuldades identificadas pelas empresas para exportar são enfatizadas pelas micro empresas e, secundariamente, pelas pequenas, fazendo do tamanho da empresa uma variável relevante para a análise dos impactos destas dificuldades sobre a capacidade das empresas permanecerem na atividade exportadora.**

### ***A experiência exportadora das empresas***

Independente de haverem sido classificadas segundo sua freqüência exportadora, a partir de dados cadastrais, as empresas da amostra foram chamadas a qualificar sua experiência exportadora, segundo o “grau de regularidade” por ela registrada nesta atividade, especialmente nos últimos anos. As empresas foram, então, classificadas em quatro grupos:

1. Regulares: exportação contínua sem interrupções;
2. Irregulares: interrupção de alguns anos;
3. Esporádica / oportunista: raras exportações, associadas a boa oportunidade; e
4. Desistentes: deixaram de exportar.

**De acordo com os dados da pesquisa de campo, o grau de regularidade das exportações cresce com o tamanho da empresa e a participação dos desistentes é expressiva entre as micro e pequenas empresas. A taxa de regularidade das empresas dos setores metalmecânico + químico é nitidamente superior à das indústrias tradicionais, entre as quais é elevada a participação das firmas desistentes.**

**Junto às 62 empresas que não exportam com regularidade, buscou-se avaliar os principais fatores que desestimulam a participação permanente das MPEs nos mercados de exportação. As restrições associadas à oferta – preço não competitivo, baixa capacidade de investimento e produção – resultaram as principais dificuldades, com respostas de 63 % das empresas e com impactos particularmente importantes entre empresas dos setores tradicionais e com frequência exportadora de tipos contínuo e desistente.**

As dificuldades relacionadas à obtenção de informações sobre os produtos da empresa e sobre os mercados de exportação receberam respostas positivas de 39 % das empresas, afetando em especial as empresas de setores não tradicionais e iniciantes na exportação. As pequenas empresas iniciantes se referiram com frequência às dificuldades associadas às carências da empresa na áreas de comercialização externa, citadas por 35 % das empresas que responderam a esta questão. Na realidade, esta dificuldade está estritamente vinculada àquelas referidas à oferta exportadora, na medida em que aponta também para problemas internos à empresa, como fator determinante de restrição à permanência na exportação. A inadequação do sistema de apoio às exportações foi referido por 29 % das firmas, especialmente entre as micro empresas e entre as exportadoras desistentes. **Entre os fatores que poderiam contribuir para a regularização das exportações das empresas que hoje não conseguem permanecer continuamente na atividade exportadora, três grupos de fatores dominam de forma equilibrada as percepções das empresas:**

1. **Melhoria do sistema de promoção comercial: divulgação no exterior e informações sobre oportunidades comerciais;**

2. **Aperfeiçoamento empresarial: redução de custos e inserção da exportação na estratégia de crescimento da empresa; e**
3. **Melhoria do sistema de financiamento e garantia dos créditos de exportação e agilização do ressarcimento dos impostos. Aperfeiçoamento do sistema de seguro de crédito e agilização tributária são fatores citados, com maior frequência, pelas empresas de maior porte.**

### ***Avaliação da capacidade competitiva***

A percepção, pelas empresas exportadoras, de sua posição diante dos concorrentes externos, em relação a uma série de fatores empresariais, setoriais e governamentais que condicionam a competitividade de suas exportações, **revela uma auto-avaliação bastante negativa da capacidade competitiva das MPEs paulistas.**

Embora a avaliação seja especialmente negativa em relação ao apoio governamental às empresas exportadoras, os pontos fracos se sobrepõem aos pontos fortes, também, no nível dos fatores empresariais e setoriais que moldam a competitividade das firmas. O quadro abaixo sintetiza os **principais pontos fortes e fracos da competitividade externa das MPEs paulistas**, sendo considerados pontos fortes aqueles em que a posição da empresa foi vista com “muito melhor” do que a de seus concorrentes em pelo menos 30 % dos casos, e pontos fracos aqueles em que a empresa se auto-avaliou em pior posição que seus competidores a partir do mesmo percentual.

<b>Fatores de competitividade</b>	<b>Pontos fortes: ranking por fator</b>	<b>Pontos fracos: ranking por fator</b>
Empresariais	- Garantias em relação à qualidade do produto (36 %)	- preço (38%); sistema de vendas (35%); conhecimento do mercado (34%); conhecimento da marca pelo consumidor (30%); e sistema de distribuição (30 %).
Setoriais	----	- custo da matéria-prima (48%); custo da mão-de-obra (46%); economia de escala (38%).
Governamentais e sistêmicos	----	- financiamento à produção e à exportação (55%); custo de transporte e custo portuário (55%); tributação(54%); e acesso a serviços de apoio (47%).

**Portanto, os fatores setoriais afetam negativamente a formação de custos, fazendo do preço de exportação o principal déficit competitivo das firmas exportadoras. No nível empresarial, as debilidades associadas à exposição da empresa no mercado externo e à dimensão propriamente internacional da exportação (conhecimento de mercado,**

divulgação do produto de exportação e sistemas de venda e distribuição) são o destaque. No plano governamental / sistêmico, os elevados percentuais de “pior” obtidos em todos os itens sugerem uma difundida percepção da grande distância que separa as empresas dos mecanismos existentes, resultado da inoperância destes mecanismos junto às MPEs.

É entre as empresas com entrada recente nas exportações ou com inserção instável na atividade que a auto-avaliação da posição competitiva das firmas é mais acentuadamente negativa. A avaliação das empresas contínuas em relação aos diferentes fatores apontados é muito menos negativa do que aquela feita pelos demais exportadores. No que se refere ao tamanho das empresas, a avaliação é muito mais pessimista entre as MPEs do que entre as firmas médias, exceto no que se refere ao conhecimento da marca pelos consumidores, preocupação que parece só se manifestar entre este último tipo de empresa. Finalmente, no que se refere aos setores, a avaliação tende a ser marcadamente negativa, sobretudo no que diz respeito aos fatores extra-empresa, entre aquelas vinculadas a setores tradicionais.

#### ***A concorrência nos mercados de exportação***

As MPEs exportadoras paulistas enfrentam, em seus mercados de exportação, a concorrência de empresas de outros países: de fato, isto somente não ocorre em 11 % dos casos. Para 80 % das empresas da amostra, esta competição existe e tal percepção cresce com o tamanho da empresa : 17 % das micro-empresas não sabem se sofrem a concorrência de firmas estrangeiras, percentual que entre as pequenas e médias cai para 6 %. É entre as exportadoras iniciantes que o percentual de “Sim” é menor, o que - analisado juntamente com as diferenças observadas entre firmas de distintos tamanhos - sugere que tais percepções refletem sobretudo níveis heterogêneos de informação por parte das empresas acerca das condições de concorrência vigentes nos mercados para as quais exportam.

A origem de concorrência, independente dos mercados em que ela se manifesta, destaca as empresas européias (com 59 % de respostas) e, em um segundo bloco, as dos EUA (38 %), de países em desenvolvimento da Ásia-Pacífico (33 %) e do Mercosul (26 %). Empresas de origem japonesa e de outros países da América Latina tiveram participações menos expressivas entre as respostas (13% e 10 %, respectivamente).

O quadro abaixo resume as **principais “fontes” de concorrência** segundo as diversas características das empresas exportadoras aqui analisadas:

<b>Origem das empresas concorrentes</b>	<b>Tamanho/faturamento</b>	<b>Frequência exportadora</b>	<b>Setores</b>
Europa	– cresce com tamanho e faturamento. Muito importante entre as médias	– contínuas e desistentes	– não tradicionais
EUA	– discreto destaque para as pequenas	– contínuas e outras	– não tradicionais
Ásia-Pacífico : (China, Coréia, Malásia)	– micro e pequenas	– Iniciantes e assíduas	– tradicionais
Mercosul	– discreto destaque para as pequenas	– iniciantes e assíduas	– não tradicionais
Japão	– micro e pequenas	– outras	– ambas
Outros países da A. Latina	– micro	– outras	– tradicionais

Entre as firmas da amostra que sofrem a concorrência de empresas originárias do Mercosul, dos EUA e de outros países da América Latina, a auto-avaliação da capacidade competitiva enfatizou, como pontos fracos, quase exclusivamente os fatores (empresariais, setoriais e sistêmicos) que implicam custos e preços mais elevados do produto de exportação: são problemas associados a custos de mão-de-obra e matérias-primas, a escala produtiva, custos de transporte e desoneração tributária. No caso das firmas que sofrem a competição de empresas de outros países da América Latina, desconhecimento da marca no mercado consumidor e insuficiência de informações sobre o mercado também mereceram ênfase.

Já as firmas que concorrem com empresas da Ásia (japonesas ou não) e européias foram menos seletivas na identificação de suas debilidades competitivas: neste caso, aos fatores ligados a custos e formação de preços, agregam-se, como pontos fracos, os problemas vinculados à distribuição, venda e conhecimento da marca nos mercados de exportação, bem como aqueles ligados ao acesso aos serviços de apoio às exportações.

A concorrência de empresas da UE é sentida pelas empresas da amostra em todos os principais mercados de destino de suas exportações, com ênfase no próprio mercado europeu. O mesmo ocorre com a concorrência gerada por empresas dos EUA, embora, neste caso, não haja qualquer diferença entre os vários mercados de destino. Empresas japonesas competem com as brasileiras sobretudo nos mercados dos EUA e da UE, enquanto as firmas da Ásia-Pacífico são especialmente percebidas como concorrentes

---

somente no mercado dos EUA. Finalmente, empresas brasileiras enfrentam a concorrência de firmas de outros países do Mercosul sobretudo na própria sub-região e na UE.

### **Canais de comercialização**

O contato direto com os clientes é, sem dúvida, o canal de comercialização mais utilizado pelas empresas da amostra: 79 % das empresas utilizam ou já utilizaram este canal. O recurso a representantes que viajam ao exterior, a agentes, a *trading companies* e a distribuidores / atacadistas no país de destino é razoavelmente difundido, mas muito menos intenso do que o uso do contato direto com os clientes: estas modalidades de comercialização tiveram percentuais decrescentes de respostas situadas entre 40 % (representantes) e 27 % (distribuidor / atacadista). O recurso a associações com empresas no exterior, como mecanismo de comercialização, só foi registrado junto a 8 % das empresas da amostra.

O contato direto é particularmente importante no caso das empresas iniciantes, enquanto, entre as contínuas, ganham peso canais que supõem o estabelecimento de vínculos estáveis com agentes das empresas no exterior. Estes canais são também utilizados com maior intensidade pelas empresas dos setores industriais não tradicionais e pelas empresas de tamanho médio.

O contato direto com os clientes é também percebido pelas empresas como o mais importante canal de comercialização para as exportações: este é o caso de 52 % das empresas, sendo esta opção seguida de longe pelos demais canais de comercialização (representantes em viagem ao exterior e agentes no exterior registraram percentuais de 16 % e 14 %, respectivamente). A importância atribuída ao contato direto com o cliente como principal canal de comercialização parece estar inversamente relacionada ao tamanho da empresa e diretamente associada às freqüências exportadoras não contínuas, especialmente entre as empresas iniciantes .

Entre as contínuas, predomina o contato direto com os clientes, mas adquirem maior relevância formas mais sofisticadas de comercialização, como o estabelecimento de distribuidor no exterior ou a vinculação a empresa especializada em comercialização externa (*trading company*).

## 2.5. Políticas públicas e serviços de apoio às exportações

Como já foi observado, a qualidade dos serviços de apoio às exportações é identificada amplamente pelas empresas da amostra como uma deficiência competitiva das MPEs paulistas em seu confronto com os concorrentes nos mercados de exportação.

**A utilização dos órgãos que prestam serviços de apoio às exportações ou que são veículos das políticas públicas nesta área cresce com o tamanho das empresas.** Em 7 das 8 instituições de apoio citadas em pelo menos 5% de respostas na pesquisa de campo, as maiores “taxas de utilização” dos órgãos foram registradas entre as empresas médias. **Somente no caso do Sebrae-SP, a presença relativa de pequenas empresas se torna dominante.** A utilização dos serviços por faixas de faturamento anual corrobora exatamente esta visão : a utilização dos serviços é diretamente proporcional ao faturamento anual das empresas, exceto no caso do Sebrae-SP.

**Se a utilização dos órgãos de apoio às exportações é mais difundida entre as empresas médias da amostra, ele também o é entre as exportadoras contínuas e, de forma menos nítida, entre as assíduas. Mais uma vez, o Sebrae-SP constitui uma exceção, pois seus serviços são relativamente mais utilizados por exportadores não contínuos, inclusive iniciantes e esporádicos.**

**Em termos setoriais, a clivagem também é clara : os setores não tradicionais têm, em relação a todos os órgãos listados, “taxas de utilização” bastante superiores às das indústrias tradicionais. No caso do Banco do Brasil e do Sebrae-SP, no entanto, a diferença é menos acentuada.**

Entre as agências mais utilizadas pelo conjunto de empresas da amostra, encontram-se o Banco do Brasil (54 % das empresas), diversos tipos de entidades empresariais, com as entidades de classe (33 %), câmaras de comércio (26%) e sindicatos patronais (24 %), e órgãos governamentais, tais como a SECEX (19 %), o MRE (13 %) e o BNDES (8%). O Sebrae-SP foi utilizado por 18 % das empresas da amostra, percentual que atinge 23 % entre as pequenas, 13 % entre as micro, e 6% entre as médias empresas . **Além disso, 41 % das empresas que utilizam o Sebrae-SP não exportam regularmente, percentual que, entre as firmas que recorrem a entidades empresariais, não ultrapassa 25 %.**

Os serviços de apoio às exportações foram avaliados como muito importantes por todas as categorias de empresas, mas sobretudo pelas pequenas firmas e por aquelas que têm frequência exportadora não contínua, tanto os novos atores na exportação quanto os agentes



que enfrentam dificuldades para permanecer nesta atividade. De fato, entre as empresas que atribuem grande importância a estes serviços, sobressaem as que não exportam com regularidade ou que pararam de exportar, registrando-se, entre estas, tendência agregada ao decréscimo do volume de exportações, nos últimos anos (tendência oposta à que se verifica entre as empresas que atribuíram pouca ou nenhuma importância àqueles serviços).

Entre os fatores que levam as empresas a atribuir valor positivo a estes serviços de apoio, foram ressaltados:

1. A contribuição que estes órgãos podem dar, para ampliar a interface entre a empresa exportadora e seus mercados externos: informação comercial, inteligência de mercado e divulgação externa dos produtos. Esta função informacional ocupa o primeiro lugar no *ranking* dos fatores positivos listados na pesquisa;
2. A contribuição à redução dos custos de transação especificamente vinculados à atividade exportadora: apoio às empresas na gestão dos procedimentos jurídicos-burocráticos de exportação, acesso a incentivos fiscais, orientação quanto à redução de custos e aumento da lucratividade nas exportações. Esta função transacional ocupa o segundo lugar no *ranking* de fatores positivos; e
3. A provisão de recursos financeiros para investir em ativo fixo e para viabilizar as operações de exportação. A função financeira dos serviços de apoio ocupa o terceiro lugar no *ranking* de fatores positivos.

A importância da função informacional dos serviços de apoio é ressaltada pelos diferentes grupos da amostra. No entanto, ela recebe ênfase entre os exportadores não contínuos, inclusive iniciantes, e entre as empresas de menor porte. A função transacional foi lembrada por empresas de distintos tamanhos e pelos exportadores não contínuos, para que a função financeira foi destacada pelas micro empresas e pelos exportadores desistentes.

A avaliação negativa dos serviços de apoio é relativamente mais importante entre as empresas de maior porte da amostra (médias empresas com faturamento anual superior a R\$ 3 milhões) e as principais fragilidades identificadas naqueles serviços são as seguintes:

**Viés anti-pequena empresa e anti-exportação de pequenos volumes, presente nos procedimentos burocráticos, nos mecanismos de isenção de impostos e de financiamento; e**

---

**Falta de objetividade e de sentido prático dos instrumentos oferecidos às MPEs : cursos, palestras e outras modalidades que não são “apropriáveis” pelas empresas em sua rotina de operação.**

É interessante observar que a “taxa de regularidade” na exportação do conjunto de empresas que atribuíam valor positivo aos serviços de apoio é de 57 %, enquanto a mesma taxa entre as empresas que avaliam negativamente estes serviços é de 85 %, reforçando a associação positiva entre a importância atribuída aos órgãos de apoio e o baixo grau de consolidação da atividade exportadora das empresas. Esta associação é ainda reafirmado pela constatação de que prevalece, entre as empresas que valoraram positivamente os serviços de apoio, tendência agregada de decréscimo das exportações, enquanto o oposto é registrado entre as empresas que ressaltaram aspectos negativos destes órgãos e serviços.

A informação sobre linhas de financiamento público às exportações atinge pouco mais de 2/3 das empresas da amostra, sem distinção relevante entre as firmas de distintos tamanhos<sup>4</sup> e entre as de diferentes setores industriais. Esta informação se difunde de maneira assimétrica, entre exportadores caracterizados por distintos padrões de frequência: mais de 70 % dos exportadores contínuos, iniciantes e desistentes têm tais informações, compartilhada por apenas a metade dos exportadores assíduos e esporádicos.

Em que pese o elevado grau de difusão da informação sobre o financiamentos públicos à exportação, o acesso aos instrumentos disponíveis – em sua fase inicial, a submissão de pedido de financiamento – ficou restrita a 6 % das empresas da amostra, principalmente médias e pequenas exportadoras (com faturamento superior a R\$ 1 milhão), contínuas e dos setores não tradicionais.

Cerca de ¼ das empresas tiveram dificuldades para oferecer as garantias reais normalmente exigidas na concessão de financiamento às exportações, mas as maiores dificuldades parecem ter sido enfrentadas pelos exportadores iniciantes ou esporádicos, ou seja, aqueles com escassa experiência nas vendas externas. Cabe registrar que, uma vez que apenas 6 % das empresas submeteram pedido de financiamento a órgãos públicos, a resposta aqui analisada se refere essencialmente a dificuldades encontradas na relação com mecanismos privados de financiamento às exportações. **É, portanto, entre as empresas iniciantes e entre aquelas que encontram as maiores dificuldades para**

---

<sup>4</sup> Embora o percentual cresça entre as firmas que faturam acima de R\$ 3 milhões / ano.

---

**regularizar sua atividade exportadora que se concentram os problemas de garantia ao financiamento às exportações.**

Os incentivos fiscais às exportações são conhecidos pela grande maioria das empresas da amostra: ¾ delas têm informações sobre o *draw-back* e a restituição do PIS/COFINS e 90 % conhecem a desoneração do IPI e ICMS. As áreas alfandegadas, como as EADIs, são menos conhecidas (39 %) e as informações a elas referidas são mais difundidas entre as médias empresas (76 %) e entre os exportadores contínuos e assíduos.

Na realidade, à exceção da desoneração do IPI e ICMS - cujas informações são difundidas em todas as faixas de tamanho e modalidades de exportadores e setores - o conhecimento dos mecanismos de apoio tributário às exportações cresce com o tamanho das empresas e com a frequência exportadora, sendo maior entre as firmas contínuas, assíduas e desistentes.

A utilização dos mecanismos de incentivo fiscal é uma prática difundida entre as empresas da amostra, especialmente no que diz respeito à desoneração do IPI e do ICMS (68 % das empresas) e à restituição do PIS/COFINS (46 %). *Draw-back* (19 %) e áreas alfandegadas (8 %) são instrumentos muito menos utilizados, no agregado: sua utilização está concentrada nas médias empresas (e naquelas com faturamento superior a R\$ 1 milhão / ano) e nos exportadores contínuos e assíduos, principalmente de setores tradicionais da indústria.

A desoneração do IPI e do ICMS é amplamente utilizada pelas empresas da amostra, com algum destaque para as médias empresas (e para aqueles com faturamento anual superior a R\$ 3 milhões) e para exportadores assíduos. Já a restituição do PIS/COFINS é usada por 71 % das empresas médias (e somente por 36 % das micro) e, principalmente, por exportadores contínuos e assíduos.

A não utilização de incentivos fiscais pelas empresas da amostra parece vincular-se aos seguintes fatores:

1. Falta de informação e de elementos para as empresas avaliarem os benefícios de instrumento : este fator foi o mais citado no caso de áreas alfandegadas, da restituição do PIS/COFINS e da desoneração do IPI e ICMS;
2. Tamanho das empresas e volumes transacionados não justificam o uso do instrumento ou tornam-no pouco interessante : este fator foi citado em primeiro lugar no caso de áreas alfandegadas e do *draw-back*, e em segundo lugar, nos casos da restituição do

---

PIS/COFINS e da desoneração do IPI e ICMS;

3. Procedimentos burocráticos custosos e difíceis: citado como fator secundário em todos os casos; e
4. Não aplicabilidade do mecanismo, pelo fato da matéria-prima utilizada ser 100 % nacional (caso do *draw-back*).

## **2.6. O crescimento das exportações e as perspectivas empresariais para a atividade**

### ***O aumento das exportações: obstáculos e fatores condicionantes***

Custos elevados de produção, preços pouco competitivos e baixa rentabilidade configuram os principais obstáculos à expansão das exportações das empresas da amostra (49 % das empresas). Na origem destas debilidades competitivas, estariam o custo elevado de matéria-prima e mão-de-obra, as insuficiências sistêmicas (portos, impostos e Custo Brasil, em geral) e os custos específicos do processo de exportação. Estes problemas são identificados com especial intensidade pelos exportadores contínuos e por empresas de todos os tamanhos.

As insuficiências do sistema de apoio às exportações, especialmente no que se refere à exposição da empresa e de seus produtos aos mercados de exportação e à obtenção de financiamento, encontram-se em segundo lugar no *ranking* empresarial de obstáculos ao crescimento das exportações (41 % das empresas fizeram referência a estes obstáculos). Os problemas daí derivados parecem afetar empresas de todos os tamanhos, mas o fazem com maior intensidade entre as micro e pequenas empresas com faturamento até R\$ 400 mil/ano.

As carências de informação comercial e de inteligência de mercado também foram bastante apontadas (23 % das empresas) como obstáculos para a expansão das exportações, afetando principalmente exportadores esporádicos e iniciantes e empresas de setores não tradicionais, sem discriminar segundo o tamanho das firmas.

A necessidade de novos investimentos em capacidade, em modernização e em treinamento de mão-de-obra foi o quarto obstáculo citado pelas empresas (por 16 % delas), sendo tal necessidade percebida de forma mais intensa por empresas iniciantes e esporádicas na exportação.

---

Entre os fatores empresariais / setoriais que parecem condicionar mais intensamente a possibilidade de expansão das exportações, foram citados (em ordem decrescente de importância):

1. Disponibilidade de matéria prima com preço e prazo de entrega adequados;
2. Capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos e facilidades para obter tecnologia de produção; e
3. Capacidade para ampliar a escala de produção.

Entre os fatores governamentais, todas as opções oferecidas às empresas respondentes tiveram elevadíssimos níveis de citação, mas cabe registrar que, em primeiro lugar do *ranking* empresarial de fatores governamentais condicionantes do aumento das exportações, ficou a simplificação de normas e da legislação brasileira de comércio exterior.

Estas percepções são reafirmadas nas respostas que identificaram as áreas de apoio às exportações a serem priorizadas, na perspectiva de crescimento das vendas externas das MPEs:

1. Carga tributária sobre produtos e matérias-primas;
2. Linha de financiamento para investimento, produção e exportação;
3. Informação comercial sobre os mercados externos;
4. Divulgação dos produtos das empresas brasileiras;
5. Desburocratização e redução de custos da atividade exportadora; e
6. Redução de custos de transporte e portos.

O quadro a seguir identifica os **segmentos empresariais que se referiram com maior intensidade a cada uma destas áreas de promoção:**

Área de Promoção	Tamanho / faturamento	Frequência exportadora	Setores
Tributos	– pequenas	– assíduas e esporádicas	– tradicionais
Financiamento	– micro (entre R\$ 400 mil e R\$ 1 milhão/ano)	– não contínuas	– tradicionais
Informação comercial	– micro (até R\$ 400 mil/ano)	– iniciantes	– não tradicionais
Divulgação	– médias e pequenas	– iniciantes	– não tradicionais
Desburocratização	– pequenas	– iniciantes	– não tradicionais
Custos de transportes e portos	– médias e pequenas	– iniciantes e desistentes	– tradicionais

O Sebrae-SP foi considerado por 24 % das empresas da amostra como o órgão mais adequado para promover o crescimento das exportações das MPEs. SECEX e MRE vieram em segundo lugar, com 11 / 12% das opiniões, ou seja, metade do percentual obtido pelo Sebrae. As entidades de classe foram escolhidas por 7 % das empresas e nenhuma outra entidade pública ou privada obteve pelo menos 5 % das preferências das empresas da amostra. Quase 30 % das empresas não manifestaram qualquer preferência em relação ao tema, ou seja, o Sebrae-SP teve cerca de 1/3 das preferências efetivamente manifestas.

No caso das empresas que se manifestaram favoravelmente ao Sebrae-SP, não há qualquer diferenciação significativa segundo o tamanho das empresas e os setores a que elas pertencem, mas há uma participação elevada, em termos relativos, dos exportadores iniciantes, assíduos e esporádicos, o que sugere que as expectativas em relação à atuação do órgão se concentram naqueles segmentos que ainda não lograram regularizar sua atividade exportadora.

### ***As perspectivas em relação às exportações***

Há três tipos de perspectivas empresariais em relação ao futuro da atividade exportadora, entre as firmas incluídas na amostra. O primeiro tipo é marcado pelo **crescente engajamento** nas exportações, com a adoção de providências que envolvem sobretudo medidas no âmbito da empresa e o aumento da exposição internacional da firma e de seus produtos, através da diversificação de mercados, da divulgação de produtos e, em menor

grau, do estabelecimento de parcerias (domésticas e internacionais) para aumentar as exportações.

Esta perspectiva é dominante entre as empresas da amostra (71 % das empresas), embora ela apareça muitas vezes combinada a elementos típicos da segunda perspectiva (ver adiante). De maneira geral, todos os segmentos de empresas (por tamanho, setor ou frequência exportadora) estão representados no grupo de firmas que adotam esta perspectiva, mas há uma concentração relativa nas empresas médias e nas exportadoras contínuas e iniciantes, sobretudo quando a perspectiva de aumento das exportações aparece vinculada a medidas de modernização e de ampliação da capacidade produtiva das firmas.

No caso de medidas relacionadas à maior exposição da empresa e seus produtos ao mercado externo, cresce a importância das empresas iniciantes e assíduas, sobretudo dos setores tradicionais, e mantêm-se a concentração relativa nas médias empresas.

O segundo tipo de perspectiva empresarial em relação às exportações é definido como sendo estritamente **condicionado pela evolução da atuação interna e externa à empresa** (situação de mercado nacional, redução de impostos etc.). Esta perspectiva emergiu das respostas de 21 % das empresas da amostra e tem como origem as micro e pequenas empresas e, principalmente, os exportadores iniciantes e esporádicos. Trata-se de postura típica de empresas de poucos recursos e cuja inserção no mercado externo é recente e / ou instável, isto é, ainda não consolidada.

O terceiro tipo de perspectiva se caracteriza pelo **desengajamento** da empresa em relação à atividade de exportação. Esta perspectiva é quase exclusivamente contemplada por micro e pequenas empresas e por exportadores desistentes, esporádicos e assíduos. A perspectiva de desengajamento está “ancorada” (i) na carência de recursos para investir com vistas a manter-se exportando ou a continuar crescendo na atividade de exportação, (ii) nos desestímulos burocráticos e fiscais às exportações – que encarecem preços e reduzem lucros – e (iii) nas dificuldades para divulgar os produtos da empresa ou para montar um canal adequado de comercialização.

## 2.7. Síntese dos resultados da pesquisa de campo

A pesquisa de campo confirmou que o tamanho – medido pelo número de empregados e pelo faturamento –, a regularidade e antigüidade do envolvimento da empresa com a

atividade exportadora e o setor industrial são variáveis relevantes para a análise do desempenho e do potencial exportador das MPEs paulistas.

De fato, as três variáveis parecem influenciar de perto a trajetória das MPEs na exportação, assim como as percepções empresariais acerca dos custos e benefícios da atividade exportadora e das várias dificuldades que as MPEs enfrentam para iniciar as suas exportações, torná-las uma atividade regular da empresa e incrementá-las, de forma integrada à estratégia de negócios da empresa.

Além disso, foram estabelecidas, em várias ocasiões da pesquisa, associações sólidas entre o tamanho das empresas, sua frequência exportadora e sua vinculação a determinado setor industrial. Neste caso, as principais associações postas em evidência pela pesquisa são as seguintes:

1. **Empresas de maior tamanho – contínuas – setores não tradicionais**
2. **Empresas menores – não contínuas – setores tradicionais**

Por outro lado, os dados das entrevistas sugerem que há, na amostra, três grupos de empresas, segundo o tamanho e faturamento, não se sobrepondo necessariamente à distinção micro / pequena / média. **De fato, entre as pequenas, caberia considerar, especialmente para efeito de formulação de políticas, a existência de dois subgrupos: o primeiro inclui as empresas com até 60 empregados, onde sobressaem as exportadoras iniciantes e esporádicas, enquanto do segundo grupo fazem parte as pequenas empresas com mais de 60 empregados, entre as quais é elevada a presença de exportadores contínuos e assíduas e de firmas nas faixas superiores de faturamento, o que as torna assimiláveis ao grupo das empresas médias.**

As MPEs exportadoras de São Paulo têm, em sua quase totalidade, exclusivamente capital nacional em sua composição acionária e têm, como característica marcante, a longevidade e o fato de que **há claramente um lag temporal entre a fundação da firma e o início das exportações**. A procura do mercado externo só ocorre, em média, vários anos depois da criação da empresa. Os exportadores mais antigos se concentram entre as empresas médias, contínuas ou assíduas, dos setores não tradicionais.

O conjunto das empresas apresentou, nos últimos anos, tendência ao decréscimo de suas exportações. A análise dos dados segundo os diferentes grupos de empresas permitiu identificar tendência oposta ( ou seja, crescimento) entre as empresas médias, entre as



exportadoras iniciantes e assíduas e as firmas de setores não tradicionais, quando voltadas para os mercados do Continente Americano. Portanto, o desempenho recente das exportações das MPEs paulistas é claramente heterogêneo, observando-se maior dinamismo entre os grupos mencionados. Entre os demais, prevalece a tendência de redução das exportações entre 1996 e 1998.

As MPEs exportadoras de São Paulo parecem não ter importantes barreiras motivacionais em relação à atividade, independentemente da freqüência exportadora das firmas: de maneira geral, a exportação é avaliada positivamente, por sua contribuição específica às vendas e à estratégia de crescimento das empresas.

**No entanto, esta avaliação positiva é “moderada” por uma percepção negativa dos custos e rentabilidade associadas às exportações\_ vis à vis as vendas domésticas: todos os segmentos das empresas identificam na exportação custos superiores e rentabilidade menor do que nas vendas ao mercado doméstico, mesmo se a avaliação do risco relativo das vendas externas é menos consensual. Neste caso, empresas maiores, contínuas ou assíduas na exportação, tendem a avaliar positivamente o risco relativo das exportações vis à vis as vendas domésticas.**

**Para ¾ das empresas, os países do Mercosul e ALADI foram a “porta de entrada” na atividade exportadora.** Estes mercados foram particularmente relevantes para empresas menores (MPEs) e com freqüência exportadora não contínua. Para quase 70 % das empresas, a entrada nas exportações vincula-se a oportunidades de negócios oferecidas à firma que, no maioria dos casos, não adotou qualquer postura pró-ativa na área de vendas externas. Empresas médias e exportadoras contínuas de setores não tradicionais associam com freqüência sua entrada nas exportações a uma visão estratégica de crescimento das empresas. Somente entre as pequenas empresas, os benefícios fiscais e os sistemas de apoio às exportações tiveram alguma influência na decisão de entrar na atividade. **Em todos os casos, as exportações se iniciaram com vendas para um mercado de destino, a diversificação sendo uma decisão claramente posterior à entrada na atividade exportadora.**

Na atualidade, o Mercosul e a ALADI continuam a ser os mercados prioritários das MPEs exportadoras de São Paulo, mas curiosamente, hoje registra-se uma participação especialmente elevada, entre as empresas que exportam para tais mercados, de empresas médias (de setores não tradicionais). Em média, cada empresa exportadora vende para 2 mercados regionais e o grupo das contínuas exporta para 11 diferentes mercados (sobre um

total de 12), enquanto os demais grupos (por frequência exportadora) vendem para 6 ou 7 de 12 mercados selecionados.

A “taxa de desistência” entre os exportadores iniciantes é de 26 %, revelando as dificuldades para consolidar-se na atividade exportadora. Esta taxa é também relativamente mais elevada entre as empresas dos setores tradicionais. Além destas, parece também elevado o percentual de empresas que, tendo exportado, abandonam a atividade de forma definitiva (no período).

As dificuldades para começar a exportar estão associadas principalmente aos custos de transação e informação específicos das operações de exportação, bem como aos fatores que determinam a formação de preços e a rentabilidade destas operações para a empresa. As dificuldades “de entrada” parecem afetar mais as empresas que não lograram uma frequência exportadora contínua, ou seja, que vivenciam recorrentemente tais problemas. **Começar a exportar significa, portanto, aproveitar uma oportunidade que se oferece em um mercado (em geral mais próximo), superar os entraves burocráticos e aceitar uma rentabilidade menor do que a obtida nas vendas domésticas – o que já supõe a presença de algum grau de visão não imediatista do próprio negócio.**

As empresas também enfrentam dificuldades internas para exportar e estas estão sobretudo associadas à escassa capacidade para identificar e criar oportunidades de exportação, mais sentida pelas empresas menores. Não é por acaso que as dificuldades para exportar regularmente - registradas sobretudo entre as empresas micro e pequenas e entre aquelas de setores tradicionais – foram associadas a problema de oferta (preço, capacidade de investimento e produção) e, secundariamente, às carências das empresas na área de comercialização externa. Exportar regularmente significa, então, ser capaz de ir além da primeira oportunidade e combinar medidas de ajuste na oferta e uma maior exposição da empresa e de seus produtos nos mercados visados (2, em média). Neste esforço, os serviços de apoio às exportações têm um papel central, tanto no que se refere à informação comercial e à exposição externa dos produtos das empresas, quanto no que diz respeito ao financiamento, para “alavancar” os ajustes produtivos, e a isenção tributária, para reduzir preços e aumentar a rentabilidade das firmas.

O esforço a ser empreendido no aperfeiçoamento da capacidade competitiva das MPEs paulistas é enorme, a julgar pela auto-avaliação destas empresas: falta às firmas exposição internacional, os fatores setoriais induzem a elevação dos custos de produção (matéria-prima e mão-de-obra) e o apoio governamental é ineficiente e inadequado, por seu viés anti-

pequena empresa (financiamentos, burocracia, tributos). Obviamente, a auto-avaliação é muito mais negativa entre os exportadores não contínuos do que entre os contínuos, que conseguem superar essas barreiras regularmente.

Os serviços de apoio às exportações são mais utilizados pelas empresas médias e de maior faturamento, à exceção do Sebrae-SP, a que recorrem com maior frequência as pequenas firmas. Para o conjunto da amostra, o Sebrae-SP, as entidades empresariais e o Banco do Brasil representam o “tripé” de apoio mais utilizado, indicando talvez algumas das agências que deveriam atuar de forma coordenada e “em rede”, na perspectiva de uma estratégia de promoção às exportações das MPEs paulistas.

A importância dos serviços de apoio é sobretudo ressaltada pelas pequenas empresas e pelos diversos tipos de exportadores não contínuos: de tais serviços, espera-se que contribuam para auxiliar a exposição da empresa ao mercado internacional (inteligência de mercado, informação comercial e divulgação de produtos), para reduzir os custos de transação próprios da atividade exportadora e para prover recursos financeiros destinados a viabilizar os investimentos em ativo fixo e na produção. O Sebrae-SP foi identificado como o órgão mais adequado para apoiar as empresas, na perspectiva de promover o crescimento de suas exportações.

**As empresas têm um conhecimento razoável das linhas públicas de financiamento e exportação, mas a taxa de utilização destas linhas é baixíssima.** Já os benefícios fiscais são bastante utilizados, em que pese a falta de informações sobre estes incentivos, a burocracia associada à sua utilização etc.

**As dificuldades das empresas para aumentar as exportações relacionam-se prioritariamente com os fatores que influenciam a formação de custos e preços e a rentabilidade das vendas externas: esta percepção é difundida entre empresas de diferentes tamanhos e, especialmente, entre as exportadoras contínuas.** Ou seja, as empresas que exportam regularmente encontram, nestes fatores, as principais dificuldades e desestímulos para expandir as suas vendas externas. Ineficiências do sistemas de apoio e carências ligadas à baixa exposição externa das firmas são um problema agudo para as micro e pequenas empresas de baixo faturamento. Para as iniciantes e esporádicas de todos os tamanhos, falta de informação comercial constitui um forte entrave à consolidação da atividade exportadora, o que no caso destas empresas, equivale ao crescimento das exportações.

A análise das perspectivas empresariais para as exportações revela a existência de três tipos de postura:

1. **Crescente engajamento** na atividade exportadora, grupo em que sobressaem as empresas médias e as exportadoras contínuas e iniciantes;
2. **Engajamento condicionado a mudanças “ambientais”** e a incentivos econômicos às exportações, tipo de postura muito presente entre exportadores iniciantes e esporádicos e entre micro e pequenas empresas ; e
3. **Desengajamento** exportador, em função da carência de recursos para investir, de desestímulos decorrentes da burocracia, da carga fiscal e das dificuldades de divulgação externa dos produtos. Esta postura está concentrada nas micro e pequenas empresas que não exportam continuamente.

### **3. As MPEs não exportadoras: resultados da pesquisa de campo**

A pesquisa de campo direcionada para a amostra de empresas não exportadoras - formada por 40 empresas - concentrou-se na realização do diagnóstico dos obstáculos que as micro e pequenas empresas enfrentam e devem superar de forma que elas possam ter, no futuro, algum envolvimento com a atividade exportadora. Os resultados da consulta foram sintetizados em cinco distintas seções: (i) perfil da amostra; (ii) mercado e canais de comercialização; (iii) competitividade; (iv) avaliação dos serviços de apoio à atividade empresarial; e (v) potencial e dificuldades de inserção na atividade exportadora.

#### **3.1. O perfil da amostra**

A amostra das empresas não exportadoras foi composta por 40 empresas, das quais 29 (73%) são micro-empresas, 10 (25%) são pequenas empresas e um único estabelecimento foi classificado como empresa de porte médio. As micro-empresas pertencentes à amostra têm, em média, 6,6 empregados (dos quais 5,7 estão alocadas diretamente na produção) e as pequenas empresas contam, em média, com 30,6 empregados (dos quais 23 estão alocados diretamente na produção).

As micro e pequenas empresas não exportadoras que compõem a amostra foram selecionadas a partir do cadastro do SEBRAE-SP, ou seja, todas as empresas já utilizaram os serviços ou mantiveram contato com os escritórios da instituição

Do total da amostra, 25 empresas pertencem aos segmentos metal-mecânico e químico (5 setores: veículos/peças, químicos diversos, máquinas/tratores, material elétrico e metalurgia) e as 15 restantes são classificadas em segmentos da indústria tradicional (3 setores: calçados, madeira/mobiliário e têxtil). Dentro dos grandes segmentos industriais, procurou-se estabelecer uma distribuição setorial uniforme das empresas que compuseram a amostra: a participação de cada setor no total das 40 empresas da amostra variou entre 10% e 15%.

Todas as 40 empresas que compõem a amostra são controladas por capital nacional. Das 40 empresas entrevistadas, 60% estão localizadas na cidade de São Paulo. Somada às empresas estabelecidas em alguns importantes municípios da grande São Paulo (Santo André, São Bernardo e Guarulhos) esta participação aumenta para 68%, o que corresponde a 27 estabelecimentos.

### 3.2. Mercado e canais de comercialização

Vinte e três empresas apresentaram, em 1997, faturamento anual de até R\$ 400 mil. Destas, 22 foram classificadas segundo o critério de número de empregados como micro-empresas e apenas uma como pequena empresa. Dezesesseis empresas apresentaram faturamento entre R\$ 400 mil e R\$ 3 milhões, entre as quais 8 são micro-empresas e 8 pequenas empresas. Para grande parte das empresas (45%), as vendas aumentaram nos últimos três anos; 35% das empresas declaram queda de faturamento e 20% apresentaram estagnação nas vendas. O dado mais importante a registrar é que entre as empresas que declararam queda nas receitas de venda, a quase totalidade (94%) é composta por micro-empresas.

O mercado geográfico das micro e pequenas empresas é bastante diversificado. As empresas pesquisadas atendem à demanda em um conjunto de mercados bastante amplo, realizando vendas tanto no município onde estão estabelecidas, quanto em outros municípios do Estado de São Paulo e em outros estados do país. Cerca de 90% das empresas servem o mercado do município onde estão instaladas; 80% delas atenderam a encomendas de municípios próximos à fábrica; 75% realizaram vendas para regiões do Estado de São Paulo; e 68% também venderam para outros estados.

**Os principais concorrentes das micro e pequenas empresas não-exportadoras são outros produtos produzidos no mercado brasileiro. Para 75% das empresas entrevistadas esses são seus principais concorrentes. Os produtos estrangeiros são o principal concorrente para apenas 13% das empresas. O mesmo percentual de empresas enfrenta a concorrência de ambos os produtos, nacional e estrangeiro.** A distribuição das respostas é diferenciado se for levado em consideração o tamanho da empresa. A totalidade das pequenas empresas consultadas concorre exclusivamente com produtos brasileiros. No caso das micro-empresas, 66% enfrentam a concorrência de produtos brasileiros, 17% enfrentam a concorrência de produtos estrangeiros e as restantes 17% enfrentam a concorrência de ambos os produtos.

**Apenas ¼ das micro e pequenas empresas consultadas atinge indiretamente o mercado internacional, por intermédio da utilização de seu produto como insumo ou matéria-prima para a fabricação de algum produto exportado. Nesta condição, seus clientes são, na sua quase totalidade, empresas nacionais privadas e empresas estrangeiras de todos os tamanhos (pequena, média e grande).**

**Com base nas entrevistas realizadas, não é possível estabelecer qualquer relação entre a maior concorrência de produtos estrangeiros e a “intenção de exportar”. Isto significa que, se as empresas pesquisadas têm, de fato, a intenção de realizar operações de exportação no futuro, o incentivo para fazê-lo não está relacionado ao fato de estarem enfrentando em seus respectivos mercados a concorrência de produtos importados.**

As micro e pequenas empresas fazem uso de múltiplos mecanismos de comercialização. Prevalcem, no entanto, as formas tradicionais de comercialização baseadas no trabalho do vendedor próprio ou do representante comercial. Os principais canais de comercialização das micro e pequenas empresas são, pela ordem:

- (i) 65% das empresas possuem vendedor próprio;
- (ii) 45% têm representante de vendas;
- (iii) 20% operam com distribuidor ou atacadista;
- (iv) 20% vendem diretamente para o cliente;
- (v) 15% operam com serviços de *telemarketing* ou catálogos; e
- (vi) 8% das empresas possuem escritórios de vendas em locais distantes do estabelecimento principal.
- (vii) 28% das micro-empresas entrevistadas comercializam seus produtos diretamente com os clientes.

Não houve registro, entre as pequenas empresas, da comercialização de produtos por venda direta. Portanto, dadas as maiores restrições gerenciais enfrentadas pelas micro-empresas e como os custos de venda devem representar um peso maior no preço final dos produtos para as micro-empresas em comparação com as pequenas empresas, as primeiras tendem a privilegiar no processo de comercialização os canais de comunicação direta com o cliente.

Na distribuição dos seus produtos, as firmas, independentemente do tamanho, fazem uso dos mecanismos tradicionais, ou seja, utilizam de forma combinada veículos próprios e distribuição operada por terceiros. Entretanto, as pequenas empresas utilizam, preponderantemente, veículos próprios para a distribuição de produtos.

As principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas na venda e distribuição de seus produtos são, pela ordem:

---

***Fatores relacionados à concorrência (65% das empresas apontaram dificuldades relacionadas com este quesito) :***

- (i) 40% das empresas apontaram a concorrência com produtos importados e com aqueles produzidos por fabricantes de grande porte;
- (ii) 23% alegam que não conseguem competir com o preço de concorrentes que vendem produtos de qualidade inferior ou copiam seus produtos e, por isso, podem praticar preços menores; e
- (iii) 20% apontam dificuldades para concorrer com o setor informal que não paga impostos, encargos sociais e não sofre fiscalização.

***Fatores relacionados à estrutura da empresa (35% das empresas apontaram dificuldades relacionadas com este quesito) :***

- (i) 15% das empresas alegam que o seu produto não é conhecido e que elas não têm como arcar com custos de propaganda e *marketing*;
- (ii) 15% das empresas confirmam enfrentar problemas com o transporte de mercadorias por não dispor de frota dimensionada para operar a distribuição; e
- (iii) 15% das empresas afirmam não dispor de estrutura e equipe adequada para a realização de vendas, pois, se implementadas, seus custos não poderiam ser pagos com a venda dos produtos.

***Fatores relativos à relações com fornecedores e clientes (23% das empresas apontaram dificuldades relacionadas com este quesito) :***

- (i) 10% das empresas afirmam que os custos de matéria-prima e equipamentos comprometem a competitividade do produto final; e
- (ii) 10% apontam para problemas de inadimplência dos clientes, especialmente os de pequeno porte.

***Fatores relacionados à política governamental (18% das empresas apontaram dificuldades relacionadas com o quesito) :***

- (i) 13% das empresas afirmam que a instabilidade da política econômica compromete os esforços de comercialização da empresa; e
- (ii) 8% das empresas reclamam da falta de incentivos às micro e pequenas empresas, especialmente a escassez de linhas de financiamento com juros adequados.



Conforme as informações apresentadas pelas empresas, as principais dificuldades enfrentadas para a venda e comercialização de seus produtos estão relacionados com o quesito “concorrência”. Se analisada separadamente a questão da distribuição dos produtos, 41% das micro-empresas e 50% das pequenas empresas afirmam não enfrentar dificuldades na execução dessa atividade, pois, em muitos casos, o próprio cliente retira a mercadoria na fábrica.

### 3.3. Competitividade

Das empresas não-exportadoras que compõem a amostra, apenas 18% afirmam não enfrentar dificuldades na esfera da produção. Neste caso, o desempenho das micro-empresas é superior ao das pequenas empresas: 21% e 10%, respectivamente, confirmam que as condições de produção não comprometem a competitividade das empresas.

Em torno de 68% das empresas alegam que os problemas no processo produtivo decorrem de restrições relacionados com o equipamento. Este percentual corresponde a respostas positivas de 62% das micro-empresas e 80% das pequenas empresas. A obsolescência do equipamento e a deficiência dos serviços de assistência técnica são apontados pelas empresas como os principais elementos que comprometem a eficiência do processo produtivo.

Aproximadamente ¼ das empresas também afirma que a qualidade de produto, o custo da matéria-prima e a dificuldade de se conseguir mão-de-obra treinada e a custos compatíveis operam como fatores que dificultam o processo produtivo.

A pesquisa de campo avaliou os principais “quesitos” (preço, tecnologia de produto, sistema de distribuição, garantias em relação à qualidade do produto, tecnologia de produção, sistema de venda, técnicas gerenciais, conhecimento da marca pelo consumidor, conhecimento do mercado, custo de mão-de-obra, disponibilidade de mão-de-obra qualificada na produção, aproveitamento de economias de escala, oferta de produtos complementares, custo de matéria-prima, obtenção de redução na carga tributária, obtenção de linhas de financiamento, acesso aos serviços de apoio às micro e pequenas empresas) nos quais as micro e pequenas empresas se destacam (positiva ou negativamente) em relação aos seus concorrentes.

---

***Principais fatores positivos, ou seja, quesitos nos quais as empresas alegam que estão “muito melhor” do que seus concorrentes (% das empresas que apontam o quesito):***

- 1) garantias em relação à qualidade do produto: 40% das empresas (sendo 38% de respostas para as micro-empresas e 50% de respostas para as pequenas empresas);
- 2) tecnologia de produto: 28% das empresas (sendo 28% de respostas para as micro-empresas e 30% de respostas para as pequenas empresas);
- 3) conhecimento do mercado: 28% das empresas (sendo 28% de respostas para as micro-empresas e 30% de respostas para as pequenas empresas);
- 4) conhecimento da marca pelo mercado consumidor: 23% das empresas (sendo 21% de respostas para as micro-empresas e 30% de respostas para as pequenas empresas);
- 5) disponibilidade de mão-de-obra qualificada na produção: 23% das empresas (sendo 17% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas).

***Principais fatores negativos, ou seja, quesitos nos quais as empresas alegam que estão em “pior” situação do que seus concorrentes (percentagem das empresas que apontam o quesito):***

- 1) sistema de vendas: 50% das empresas (sendo 55% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas);
- 2) obtenção de linhas de financiamento: 40% das empresas (sendo 48% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);
- 3) preço: 30% das empresas (sendo 31% de respostas para as micro-empresas e 30% de respostas para as pequenas empresas);
- 4) disponibilidade de mão-de-obra qualificada para a produção: 30% das empresas (sendo 34% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);
- 5) técnicas gerenciais: 28% das empresas (todas as indicações foram feitas por micro-empresas);
- 6) custo de mão-de-obra: 28% das empresas (sendo 28% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);

- 7) custo de matéria-prima: 28% das empresas (sendo 31% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);
- 8) conhecimento do mercado: 25% das empresas (todas as indicações foram feitas por micro-empresas);
- 9) acesso aos serviços de apoio às micro e pequenas empresas: 25% das empresas (sendo 21% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas).

**Cabe destacar que o número de fatores nos quais as empresas se identificam em “pior situação” do que a de seus concorrentes é muito maior do aquele em que as empresas apontam possuir vantagens em relação aos seus competidores. Entre os principais “quesitos negativos” as empresas apontaram, na ordem, o sistema de vendas, a obtenção de linhas de financiamento e o preço de venda de seus produtos. Tudo indica, portanto, que as deficiências competitivas das micro e pequenas empresas resultem de uma combinação de fatores internos à firma com dificuldades de acesso a fatores de produção e a mecanismos de financiamento e de apoio à produção.**

#### **3.4. Avaliação dos serviços de apoio à atividade empresarial**

Do total de empresas da amostra, 25 (63%) utilizam ou já utilizaram algum serviço de apoio à micro e pequena empresa. Das empresas que já utilizaram esses serviços, 76% (19 empresas) são micro-empresas, ou seja, para o conjunto de empresas não-exportadoras, aquelas classificadas como microempresas são as clientes (demandantes) preferenciais dos serviços de apoio. As empresas que utilizam estes serviços não apresentaram necessariamente melhor desempenho de vendas nos últimos três anos: entre as empresas cujas vendas cresceram nos últimos três anos, 57% utilizaram algum serviço de apoio às micro e pequenas empresas e 43% não fizeram uso do serviço; entre as empresas cujas vendas estagnaram, 63% não utilizaram os serviços de apoio; e finalmente, entre as empresas cujas vendas diminuiriam, 78% utilizaram os serviços de apoio às micro e pequenas empresas. Ou seja, é possível imaginar que o recurso a tais serviços cresce quando a empresa encontra dificuldades e busca recursos e apoio junto a eles.

**Um outro dado revelado pela pesquisa merece destaque: entre as empresas que receberam algum pedido ou encomenda para exportar, 82% chegaram a utilizar os**

**serviços de apoio à micro e pequena empresa. Neste caso, pareceria que, ao se defrontar com um novo tipo de demanda e com a perspectiva de uma nova dimensão da atividade empresarial, como é a exportação, as MPEs recorrem aos serviços de apoio especializados.**

Como o critério utilizado para a seleção da amostra foi o registro das empresas no cadastro do SEBRAE-SP, quando consultadas 100% das empresas confirmaram que já haviam utilizado seus serviços de apoio. A cobertura de outras entidades/associações é significativamente menor: 16% daquele conjunto de empresas já realizaram consultas junto ao sistema FIESP/CIESP, 12% já utilizaram os serviços dos sindicatos patronais e 4% já mantiveram contato com associações ou entidades de classe. As informações anteriores destacam o papel do sistema SEBRAE, a importância de seus serviços e sua maior capacidade de cobertura junto às micro e pequenas empresas.

Independentemente do fato de terem ou não realizado algum tipo de consulta às entidades de apoio às micro e pequenas empresas, 95% delas das empresas não exportadoras consideram este tipo de serviço muito importante. Entre as atividades executadas pelas entidades, as micro e pequenas empresas destacam:

- 1) o apoio e o incentivo aos empresários e as informações e orientações fornecidas sobre tendências econômicas, tecnologia e legislação tributária (apontada por 57% das empresas); e
- 2) a ajuda na obtenção de financiamento com condições facilitadas, prazos maiores e juros menores (apontada por 33% das empresas).

***Perguntas sobre o que o SEBRAE-SP poderia fazer para implementar e apoiar a decisão de exportar das micro e pequenas empresas:***

- 1) 70% apontaram a necessidade do sistema dar **assessoria**, fornecendo informações sobre os mercados de exportação, sobre os melhores mercados e sobre o perfil do cliente;
- 2) 35% indicaram a necessidade do sistema oferecer  **cursos e treinamento para os empresários**, especialmente nas áreas de atendimento ao cliente, qualidade do produto e assistência técnica;
- 3) 25% apontaram a necessidade do sistema auxiliar nas atividades de **divulgação de produtos no exterior**, incentivar a participação das empresas em feiras e eventos e também cuidar do *marketing* das empresas;

- 4) 25% ressaltaram a necessidade do sistema conceder **crédito** e operar linhas de financiamento com custos e prazos compatíveis com a atividade de exportação;
- 5) 23% indicaram a necessidade do sistema fornecer **informações que permitam às empresas lidar com a burocracia** relativa à operação de exportação.

**Quanto ao apoio que poderia ser fornecido pelos governos federal e estadual com vistas a incentivar a atividade de exportação das micro e pequenas empresas, a avaliação foi a seguinte:**

- 1) para 65% das empresas, é importante que as esferas governamentais federal e estadual atuem no sentido de **diminuir a carga tributária** para a exportação e reduzir os encargos fiscais incidentes sobre as matérias-primas;
- 2) para 50% das empresas, é importante que estas esferas governamentais atuem no sentido de **conceder e facilitar o financiamento** com taxas de juros baixas e prazos compatíveis;
- 3) para 30% das empresas, as esferas governamentais federal e estadual deveriam atuar no sentido de dar assessoria e fornecer mais **informações sobre o mercado externo**, bem **como incentivar a formação de cooperativas**.

### **3.5. Potencial e dificuldades de inserção na atividade exportadora**

Aproximadamente 27% das empresas já receberam pedido ou encomenda para exportar. Porém, metade das 40 empresas entrevistadas têm a intenção de realizar, no futuro, alguma operação de exportação. Essa distribuição é a mesma quando se analisa os estabelecimentos segundo o tamanho (**micro e pequenas**): **as empresas que têm a “intenção de exportar” representam cerca de 50% do total dos estabelecimentos para cada um dos dois grupos considerados**. Destas, 65% não têm prazo definido para começar a exportar e 30% afirmaram que pretendem começar a exportar nos próximos 12 meses. Perto de 60% das empresas que têm a intenção de exportar também afirmaram que teriam capacidade para direcionar mais de 15% de sua produção para o mercado internacional assim que tivesse início a atividade exportadora. Num período de três anos depois de iniciada a hipotética atividade, 70% das empresas afirmaram poder exportar mais de 15% de sua produção (sendo 64% de respostas para as micro-empresas e 100% de respostas para as pequenas empresas);

Entre as micro e pequenas empresas que receberam pedidos de exportação, 36% foram consultadas apenas uma vez, 36% recebem pedidos freqüentemente e 27% recebem pedidos ocasionalmente. No que se refere a esses pedidos, não há diferenças significativas entre os percentuais, por freqüência de consultas recebidas, entre as micro ou pequenas empresas.

Poucos concorrentes das micro e pequenas empresas participam da atividade de exportação. Segundo informações da pesquisa de campo, 35% das empresas afirmam que “alguns concorrentes exportam”; para 38% das empresas “nenhum concorrente exporta”; para apenas 5% das empresas “a maioria dos concorrentes exporta”. Nenhuma empresa afirmou que “todos os seus concorrentes exportam”.

***As empresas apontam a existência de vários obstáculos que as impedem de atender aos pedidos/encomendas de exportação:***

- 1) 46% das empresas alegam não dispor de estrutura ou tecnologia; para atender tais pedidos teriam de aumentar a produção, contratar mão-de-obra e comprar máquinas mais modernas (sendo 50% de respostas para as micro-empresas e 33% de respostas para as pequenas empresas);
- 2) 27% das empresas alegam que como os custos e os impostos para exportação são muito altos, sendo mais compensador concentrar as vendas no mercado interno (sendo 13% de respostas para as micro-empresas e 67% de respostas para as pequenas empresas);
- 3) 27% das empresas alegam que o pedido de exportação foi muito recente e que elas ainda estariam avaliando ou negociando seu atendimento (sendo 25% de respostas para as micro-empresas e 33% de respostas para as pequenas empresas);
- 4) 10% das empresas afirmam que não dispõem de conhecimento sobre a atividade de exportação; para atender aos pedidos precisariam de mais informações e algum tipo de assessoria técnica (resposta apontada exclusivamente pelas micro-empresas).

***A pesquisa de campo utilizou também algumas “afirmativas de referência” com vistas a investigar as razões pelas quais as micro e pequenas empresas ficam impedidas de atender aos pedidos de exportação:***

- 1) 64% das empresas “concordam totalmente” que os custos de transporte são elevados (sendo 63% de respostas para as micro-empresas e 67% de respostas para as pequenas empresas);

- 2) 55% das empresas “concordam totalmente” que falta financiamento às exportações (sendo 63% de respostas para as micro-empresas e 33% de respostas para as pequenas empresas);
- 3) 45% das empresas “concordam totalmente” que faltam informações sobre mercados, exigências e normas (resposta apontada exclusivamente pela micro-empresas);
- 4) 45% das empresas “concordam totalmente” que seus custos não são competitivos (sendo 50% de respostas para as micro-empresas e 33% de respostas para as pequenas empresas).

Em outra pergunta similar, as micro e pequenas empresas foram questionadas sobre os motivos que as levaram a não participar do mercado exportador quando elas mesmas apontam a existência de concorrentes que realizam operações de exportação. **A falta de um sistema de apoio (carência de informação, ausência de mecanismos de financiamento, e falta de um sistema de divulgação dos produtos no exterior) foi apontado por 81% das empresas como fatores que obstaculizam sua participação na atividade exportadora.** Fatores relacionados com a organização da empresa (capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra, incremento da capacidade para atender melhor o mercado interno, requisitos técnicos e de qualidade do produto) apresentam-se como obstáculos para inserção na atividade exportadora para 63% das empresas consultadas.

***As micro e pequenas empresas também avaliaram quais deveriam ser os primeiros procedimentos a adotar de forma a viabilizar sua entrada no mercado exportador. Novamente a disponibilidade de um sistema de apoio foi apontado por grande número de empresas (90% da amostra). Destacam-se, neste quesito:***

- 1) 45% das empresas apontaram a necessidade de contar com informações disponíveis sobre o mercado externo, sobre as necessidades dos clientes, além de uma avaliação precisa sobre o melhor mercado para exportar (sendo 50% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas);
- 2) 30% das empresas apontaram a necessidade de superar dificuldades burocráticas, como a obtenção de documentação e o cumprimento de obrigações legais (sendo 29% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas);
- 3) 25% das empresas apontaram a necessidade de contar com garantias de recebimento, com representantes comerciais e com órgãos de apoio à atividade de exportação (sendo 21% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas).

***Os principais elementos, no âmbito da empresa, necessários para viabilizar a entrada na atividade de exportação seriam:***

- 1) 35% das empresas acreditam ser necessário aumentar o conhecimento e o capacidade de atender às exigências de qualidade de produto (sendo 43% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);
- 2) 30% das empresas afirmaram ser necessário expandir a capacidade de produção, investir em novas tecnologias e na contratação de mão-de-obra qualificada (sendo 29% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas).

***Segundo a opinião das empresas, as principais dificuldades a serem enfrentadas para começar a exportar seriam:***

– *Nas questões relativas ao sistema de apoio:*

40% das empresas apontaram a obtenção de informações sobre o mercado externo e seus concorrentes (sendo 50% de respostas para as micro-empresas e 20% de respostas para as pequenas empresas);

35% das empresas apontaram a obtenção de financiamento para investir em novas máquinas, mão-de-obra especializada e matéria-prima (resposta apontada exclusivamente pelas micro-empresas).

– *Nas questões relativas à empresa:*

20% das empresas alegam que teriam de expandir sua capacidade produtiva e investir em novas máquinas e tecnologia (sendo 14% de respostas para as micro-empresas e 40% de respostas para as pequenas empresas).

***As micro e pequenas empresas também avaliaram a importância de outros elementos que podem concorrer para a sua entrada e permanência na atividade exportadora:***

- 1) 90% das empresas consideram “muito importante” agilizar a isenção de impostos.
- 2) 90% das empresas consideram “muito importante” criar mecanismos de garantia aos financiamentos às exportações;
- 3) 90% das empresas consideram “muito importante” melhorar o sistema de informações sobre oportunidades comerciais.



### 3.6. Síntese dos resultados

O principal mérito da pesquisa de campo direcionada para as micro e pequenas empresas não exportadoras foi o de tentar identificar as dificuldades que este conjunto de empresas enfrenta (ou deve enfrentar) com vistas a consolidar uma participação na atividade exportadora.

**Cerca de 30% das micro e pequenas empresas não exportadoras já receberam algum pedido ou encomenda para exportar e 50% delas têm a intenção de realizar, no futuro, alguma operação de exportação. Há, portanto, baixas barreiras motivacionais entre estas empresas e, ademais, parte não desprezível das firmas já esteve, em algum momento, próximo do universo dos negócios de exportação, o que torna potencialmente bastante frutífero o investimento de apoio às exportações, a ser feito junto a tais empresas.**

No entanto, com base na análise consolidada dos resultados da pesquisa de campo, é possível apontar que fatores internos à firma - como baixa eficiência produtiva, escalas de produção reduzidas, limitação da capacidade instalada e dificuldades em gerenciar a comercialização dos produtos - combinados com fatores externos - como a necessidade de incrementar a eficácia do sistema de promoção comercial, a existência de barreiras burocráticas, a dificuldade de acesso ou inexistência de linhas de financiamento compatíveis com perfil das micro e pequenas empresas, entre outros - formam um amplo elenco de questões que são identificadas pelas micro e pequenas empresas como obstáculos à venda de seus produtos no mercado internacional.

**Portanto, longe de apontar um conjunto restrito de problemas que impedem as micro e pequenas empresas de participar da atividade exportadora, a pesquisa de campo indica a necessidade de tratar a questão da inserção das firmas no comércio exterior de forma “sistêmica”, o que, sem dúvida, deverá implicar o comprometimento conjunto de empresas, entidades de apoio à atividade empresarial e órgãos do governo em programas abrangentes de capacitação e incentivo à inserção na atividade exportadora.**

Embora o diagnóstico realizado não permita *a priori* selecionar linhas específicas de ação (com corte setorial, espacial ou por tamanho das firmas) é bastante provável que o conjunto de empresas não exportadoras que são candidatas potenciais a serem tornarem clientes de programas de capacitação e incentivo à inserção na atividade exportadora seja bastante restrito, especialmente quando se leva em consideração que a maior parte das micro e

pequenas empresas não exportadoras apresenta deficiências que comprometem até mesmo sua capacidade de competir no mercado doméstico. A contrapartida deste diagnóstico é, segundo o que se procurou salientar anteriormente, a necessidade de desenhar e implementar ações abrangentes voltadas para a capacitação empresarial no exercício da atividade exportadora. Não há dúvida de que esses aspectos condicionarão, em grande medida, o formato das políticas e, portanto, as possibilidades de êxito de futuros programas de apoio à inserção internacional das micro e pequena empresas.

## 4. Políticas públicas de exportação e as PMEs: lições da experiência internacional<sup>5</sup>

### 4.1. O novo papel das PMEs

A partir da década de 80, a problemática econômica das pequenas e médias empresas sofreu importante transformação. De forma muito sintética, é possível dizer que se passou a atribuir às PMEs função econômica adicional - ou oposta, em certos enfoques - àquela que tradicionalmente lhes era conferida: gerar renda e emprego à margem do núcleo dinâmico da economia e em condições de produtividade e de trabalho (salários, qualificação de mão-de-obra, etc.) nitidamente inferiores às encontradas nas grandes empresas.

De empresas de segunda categoria, as PMEs foram alçadas à plena cidadania empresarial, a partir da constatação:

- (i) de seu dinamismo como pólo gerador de empregos nas décadas de 70 e 80; e
- (ii) da emergência de uma nova funcionalidade econômica das PMEs, relacionada à superação do modelo fordista de produção e ao advento do pós-fordismo ou “especialização flexível”.

A revalorização das PMEs se desenvolveu no bojo da crise da produção de massa de bens padronizados, típica do fordismo, e das possibilidades abertas:

- (i) pela introdução de tecnologias micro-eletrônicas e de informação na produção industrial,
- (ii) pelas oscilações qualitativas e quantitativas da demanda; e
- (iii) pela crescente agregação de serviços à produção de bens.

De maneira geral, concluía-se que as novas condições criadas pela crise da produção fordista e pela emergência da “especialização flexível” reduziam a desvantagem das PMEs *vis-à-vis* as grandes empresas, em termos de competitividade-custo, conferindo-lhes ademais vantagem comparativa (em relação às maiores) no que se refere ao atendimento dos requisitos de qualidade, de diferenciação dos produtos e de *servicing*.

---

<sup>5</sup> O presente Capítulo diz respeito a **pequenas e médias** empresas (PMEs) de modo geral, enquanto as seções anteriores tratavam, especificamente, das **micro e pequenas** empresas (MPEs).

Gradualmente, as análises e estudos feitos sobre o tema foram capazes de revelar que, de fato, estava em curso não um, mas diversos processos de reposicionamento das PMEs no tecido industrial de diversas economias: estes processos envolvem a desconcentração produtiva de grandes empresas, as novas (e diversificadas) formas de articulação entre PMEs e grandes empresas e a dinâmica de consolidação de redes ou federações de PMEs, tanto em setores industriais difusores de progresso técnico, quanto em indústrias tradicionais.

Mais ainda, ficou claro que, sob expressões genéricas como “terceirização”, existiam processos de articulação entre grandes empresas e PMEs radicalmente diversos. De um lado, o estabelecimento de parceria estável e duradoura entre a grande empresa e seus fornecedores de menor porte, induzindo à qualificação produtiva e tecnológica destes. De outro, a mera transferência de custos para empresas menores e o incentivo implícito a estratégias de evasão fiscal e trabalhista e de não cumprimento de normas ambientais, por parte destas.

As federações de pequenas indústrias da chamada Terceira Itália, as PMEs irlandesas ou taiwanesas articuladas como fornecedores permanentes a grandes empresas multinacionais através de programas públicos-privados de indução de *backward linkages* (Battat *et alii*, 1996), as *sweat-shops* do Sudeste da Ásia e as pequenas exportadoras de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, ilustram a variedades de “modelos” de PMEs e a ampla heterogeneidade destas no que se refere à articulação com outras unidades de produção, ao grau de competitividade e eficiência alcançado e à organização social e institucional em que elas se inserem.

#### 4.2. PMEs e políticas públicas

Na realidade, superada a fase de redescoberta das PMEs, é possível identificar os elementos que definem uma problemática específica, em termos de política econômica, para as PMEs. Sem pretender ser exaustivo, elencam-se a seguir três destes elementos:

- a) A heterogeneidade do universo das PMEs, ainda mais evidente se às pequenas e médias se agregam as micro-empresas. Esta heterogeneidade se refere tanto a características *firm-specific*, quanto à articulação das PMEs com outras empresas e com instituições públicas e privadas. As diferenças de tamanho dentro deste universo são obviamente fundamentais, mas a heterogeneidade atravessa os diferentes estratos de tamanho, da mesma forma que se manifesta inclusive dentro de sub-grupos específicos,

como o de PMEs exportadoras. Ademais, estudos empíricos realizados na Argentina evidenciaram a heterogeneidade das respostas empresariais das PMEs frente às modificações introduzidas, no ambiente de negócios, pela estabilização macroeconômica e, sobretudo, pela abertura comercial. Estes fenômenos explicitam a disfunção parcial do modelo organizacional dominante entre as PMEs com relação ao esquema emergente de organização social da produção e ao “perfil básico de evolução futura do aparato industrial” (Yoguel, 1998). Do ponto de vista de políticas, esta heterogeneidade praticamente priva de sentido iniciativas voltadas para conjuntos abrangentes de empresas de diferentes portes e impõe uma segmentação das ações segundo objetivos, tamanhos de empresas, etc. Isto é especialmente importante para distinguir entre políticas para PMEs cuja efetividade supõe intervenções seletivas junto às empresas mais promissoras, à luz de algum objetivo proposto (estabelecimento de *backward linkages* de empresas multinacionais, crescimento de exportações de manufaturados) e aquelas voltadas, por exemplo, para a redução da pobreza urbana e a geração de renda e emprego;

- b) Integração e busca da competitividade como estratégia para as empresas com possibilidades de modernização. Uma vez focada a política em objetivos que selecionam, no universo das PMEs, as empresas com maior potencial de desenvolvimento e modernização, a estratégia a ser perseguida deixa de ser a mera sobrevivência das empresas existentes ou a criação de novas empresas – típico das políticas para micro-empresas ou quase-empresas – para centrar-se na busca de competitividade e no estabelecimento de vínculos entre as PMEs e entre estas, as grandes empresas e as instituições voltadas para a implementação de políticas industriais;
- c) Necessidade de políticas públicas para suprir falhas de mercado, que dificultam o acesso das PMEs aos recursos de informação, gerenciais/organizacionais e de financiamento necessários à sua modernização. As políticas públicas provêm tais recursos, através da oferta de serviços de diversos tipos (tecnológicos, treinamento, consultoria gerencial), de créditos eventualmente subsidiados e de mecanismos variados de coordenação inter-institucional.

De maneira geral, as políticas têm evoluído no sentido de (i) induzir o desenvolvimento da oferta privada de prestação de serviços para PMEs, ainda que – neste esforço – se preveja a concessão de subsídios para as empresas potencialmente demandantes destes serviços e (ii) criar, para as PMEs, “contextos de cooperação” (Bianchi, 1996), em que estas

estabelecem vínculos permanentes com uma rede de empresas e instituições que podem viabilizar seus esforços de integração e de modernização, ao permitir a redução dos custos e dos riscos inerentes às estratégias de *upgrading* produtivo.

Serviços tecnológicos, recursos financeiros e treinamento gerencial e de mão-de-obra são os componentes principais de praticamente todas as políticas voltadas para as PMEs. Mais além desta convergência, a eficácia das políticas parece depender essencialmente de fatores como:

- 1) a capacidade para focar a política, em termos de setores ou grupo de empresas visados e de instrumentos adequados aos *targets* identificados;
- 2) o grau de integração real da política para as PMEs com os objetivos de política industrial e com os instrumentos e instituições encarregadas de implementá-la;
- 3) a montagem e operação de estrutura de coordenação inter-institucional que, além de adequada às características vigentes de inserção das MPEs no aparato produtivo<sup>6</sup> e aos objetivos de política, seja capaz de :
  - mobilizar instituições públicas e privadas, nos planos local e nacional;
  - assegurar o *enforcement* das medidas e a efetividade dos instrumentos; e
  - monitorar e induzir o permanente aperfeiçoamento dos instrumentos e da institucionalidade das políticas.

### 4.3. PMEs e políticas de exportação

A *rationale* das políticas especificamente desenhadas para incentivar a participação das PMEs na atividade exportadora vincula-se, no fundamental, às mesmas características distintivas deste grupo de empresas que justificam a adoção de políticas para PMEs, independentemente da importância e da prioridade atribuídas às exportações.

No entanto, políticas de exportação para as PMEs também se legitimam à luz:

- (i) de problemas específicos que as PMEs enfrentam para entrar na atividade exportadora e para ampliar suas vendas externas; e

---

<sup>6</sup> Assim, por exemplo, a montagem de redes de cooperação “horizontal” entre PMEs apresenta maior viabilidade em regiões e países onde se tenha desenvolvido uma tradição associativista. Nas regiões em que tal tradição não existe, é previsível que arranjos “verticais”, em que as grandes empresas desempenham o papel de agentes coordenadores, tenham maior aceitação e viabilidade.

- (ii) da constatação de que *booms* exportadores incluíram a irrupção entre as firmas exportadoras, de um número significativo de novas empresas, inclusive PMEs (Roberts e Tybout, 1997).

No que se refere aos problemas específicos enfrentados pelas PMEs nas exportações, argumenta-se, comparativamente às empresas de maior porte, que as PMEs encontram-se em posição menos favorável e dispõem de escassos recursos informacionais, financeiros e de capacitação para gerenciar os custos e riscos associados à entrada e à permanência na atividade exportadora.

A exposição a riscos típicos da atividade internacional – como oscilações cambiais, diversidade das regulações nacionais de comércio, normas técnicas, diversidade cultural – e a necessidade de algum investimento para sustentar o esforço de exportação – aquisição de informação, obtenção de financiamento, adaptações no produto, entre outros – geram custos de entrada na atividade exportadora, que afetam, no curto prazo, a rentabilidade da empresa (Czinkota, 1994). A permanência e regularidade na atividade exportadora também apresentam custos e riscos, induzindo muitas PMEs a adotar uma postura “oportunista” e não estratégica – em relação às exportações (Moori-Koenig e Yoguel, 1995).

Se é verdade que os não exportadores somente se tornam exportadores quando os lucros esperados superam os *sunk costs* ligados à entrada na atividade internacional (Roberts e Tybout, 1997), tais custos tendem a ser, para as PMEs, particularmente elevados, caracterizando a existência de um forte viés microeconômico anti-exportador. Muitas destas empresas restringem sua atuação a mercados locais ou sub-nacionais, cujos requisitos de qualidade e níveis de competição diferem radicalmente daqueles vigentes nos mercados externos, mantendo-as muito distantes do patamar de entrada na atividade exportadora e, em conseqüência, a estímulos genéricos ou moderados às exportações.

Neste cenário, a adoção de medidas especificamente voltadas para mitigar riscos e reduzir custos de entrada e permanência das PMEs nas exportações parece se justificar plenamente. Entre as PMEs predominam amplamente as empresas não exportadoras, mas mesmo entre as exportadoras, parcela muito expressiva é composta por empresas de inserção oportunista, cujo desempenho é altamente volátil, o que dificulta a consolidação de uma oferta exportadora e legítima esforços não só para reduzir os custos de entrada das PMEs na exportação, mas também para mantê-las na atividade e ampliar seus volumes de vendas externas (Motta Veiga *et alli*, 1998; Moori-Koenig e Yoguel, 1995).

Estas preocupações acentuam-se, no caso dos países como o Brasil, onde o *gap* de recursos entre as grandes e as pequenas empresas é elevado e parece haver se ampliado consideravelmente ao longo da crise dos anos 80 e dos processos de estabilização e ajuste da década de 90. Neste caso, as ineficiências infra-estruturais, institucionais e empresariais herdadas do período protecionista ainda não foram superados e, além disto, há grandes dificuldades para adequar qualitativamente, de um lado, a oferta pública (e privada) de recursos a empresas exportadoras e, de outro, a demanda por tais recursos que emana das PMEs. Na realidade, esta inadequação entre oferta e demanda de recursos que caracteriza as políticas de apoio às PMEs – exportadoras ou não – no Brasil e na América Latina reflete a escassa tradição das instituições de fomento industrial e de promoção comercial no trato dos problemas específicos das PMEs<sup>7</sup>.

Este conjunto de circunstâncias define um quadro em que se tem, na origem, uma elevada disparidade entre PMEs e grandes empresas, em termos de desempenho e de potencial exportador. Deste mesmo quadro, faz parte o somatório de ineficiências públicas e privadas longamente acumuladas durante o período protecionista e que continuam a influenciar as atitudes empresariais em relação às exportações, especialmente quando os governos não são capazes de sinalizar seu compromisso de longo prazo com a redução do viés anti-exportador, inclusive rejeitando demandas por proteção e práticas de *rent-seeking*.

Neste ambiente de transição para um regime comercial menos discriminatório em relação às exportações, é de se esperar que as PMEs estejam entre os agentes econômicos que, embora sentindo os impactos da liberalização das importações, encontram as maiores dificuldades para incluir as exportações entre os componentes de sua estratégia de resposta às novas condições econômicas. Nesse contexto, políticas de apoio às exportações das PMEs tendem a se tornar particularmente relevantes<sup>8</sup>.

A idéia de que políticas de exportação para PMEs se justificam à luz das experiências de

---

<sup>7</sup> Trata-se, na realidade, também de uma herança das políticas industriais e comerciais do período de substituição de importações que apresentavam forte viés pró-grandes empresas.

<sup>8</sup> Não se trata, por suposto, de compensar a existência de viés macroeconômico anti-exportações com políticas ativas de apoio às vendas externas: trata-se aí de estratégia custosa, em termos fiscais, e incapaz de induzir, pela via da competição no mercado doméstico, a modernização e o *up-grade* da oferta exportável. A experiência internacional sugere que a condição básica para o sucesso de qualquer política de apoio às exportações voltada para atrair novas firmas à atividade internacional e para assegurar sua permanência reside na vigência de um regime cambial e comercial não discriminatório contra as exportações, bem como na credibilidade do compromisso do governo com o objetivo de aumentar a rentabilidade relativa das exportações.



*booms* de exportação de manufaturados, ocorridos em diferentes países, está formulada em estudos que buscaram identificar os determinantes microeconômicos das respostas positivas da oferta exportadora que deram sustentação a tais *booms*. Estes esforços partiram da constatação de que tentativas para explicar respostas positivas da oferta exportadora como simples funções da taxa de câmbio real e da demanda externa produziram resultados não conclusivos. Para Roberts e Tybout (1997), estas tentativas negligenciavam aspectos microeconômicos que parecem moldar as características das respostas da oferta exportadora a determinados estímulos. Entre estes aspectos microeconômicos, os autores citam a “dispersão entre as firmas dos custos unitários de produção, a existência de diferenciação do produto e, de forma crítica, a experiência exportadora anterior das empresas”.

Embora as conclusões do estudo de Roberts e Tybout não se refiram especificamente à entrada de PMEs nas exportações, elas ressaltam a contribuição importante dos exportadores iniciantes - inclusive PMEs - ao crescimento acelerado das exportações de manufaturados que se verificou nas experiências analisadas. Além disto, as respostas positivas da oferta exportadora só ocorrem quando os lucros esperados com as vendas externas são suficientemente importantes para cobrir os significativos custos de entrada das empresas nas exportações, custos que envolvem ajustes na produção e nos produtos, bem como o aprendizado nas questões especificamente relacionadas à comercialização externa. A dispersão nos níveis de eficiência entre as firmas afeta as características da resposta exportadora a políticas de incentivo às vendas externas: uma elevada dispersão sugere que muitas empresas estão distantes do patamar mínimo de capacitação e recursos para exportar e que, em conseqüência, não reagirão a mudanças moderadas nestas políticas.

Casos de participação bem sucedida das PMEs na exportação são atribuídas, na literatura sobre o tema:

- (i) ao modelo de inserção produtiva que caracteriza estas empresas em alguns países e regiões, onde ressalta a existência de fortes relações de cooperação entre PMEs ou de relações estáveis entre estas empresas e as grandes firmas; e
- (ii) à montagem de uma rede público-privada de instituições de apoio às exportações das PMEs, que busca - de forma coordenada - reduzir os custos de transação especificamente vinculados à atividade exportadora.

Estas condições são associadas à emergência de pólos setoriais e/ou regionais de competitividade das PMEs e à consolidação de uma oferta exportadora sustentada e crescente, superando o clássico problema de volatilidade da oferta, decorrente da inserção oportunista e da elevada rotatividade das PMEs na exportação (Moori-Koenig e Yoguel, 1995).

Nos casos em que as redes de cooperação entre PMEs - baseadas na especialização individual das firmas e na complementariedade setorial e/ou regional entre elas - não existiam, as experiências bem sucedidas parecem ter sido aquelas que lograram atribuir a uma instituição existente ou criada para essa finalidade o papel de agente coordenador da estrutura de cooperação produtiva e de apoio às exportações (Cepeda, 1996; Bianchi, 1996).

Neste sentido, a experiência dos *linkages programs* na Ásia e na Europa é digna de registro: tratava-se de desenvolver redes de fornecedores para grandes empresas (em geral exportadoras), de forma a reduzir a demanda por importação destas e principalmente a qualificar a oferta das empresas domésticas de médio e pequeno porte. Uma vez estabelecida e consolidada a relação entre as empresas, o papel de agente coordenador recai sobre a grande empresa. No entanto, a montagem dos programas analisados por Bettat *et alli* (1996) é intensiva em iniciativas inovadoras do Estado, no sentido de coordenar ações e expectativas e de reduzir os riscos percebidos tanto pelos fornecedores, quanto pela grande empresa.

No caso da Irlanda, por exemplo, o Estado atua na promoção do conceito de *linkage* e da aproximação e da negociação entre as empresas, identifica obstáculos inclusive regulatórios ao programa, define com os fornecedores planos de desenvolvimento organizacional e de negócios e desenha programas de apoio ao *upgrade* produtivo e tecnológico dos fornecedores. O programa irlandês envolve 5 agências governamentais, lideradas pela *Irish Development Agency* - IDA e, como os demais programas do gênero, é fortemente seletivo, buscando identificar as PMEs com melhor desempenho produtivo e maior potencial de desenvolvimento.

Em países como o Brasil ou a Argentina, a participação das PMEs na exportação é relativamente pequena e praticamente inexistem exemplos de redes cooperativas de PMEs industriais. Além disto, a experiência institucional destes países é escassa no desenvolvimento de programas de fornecedores e na montagem de estruturas de apoio às exportações das PMEs.

Estudos realizados na Argentina (Cepeda, 1996; Moori-Koenig, 1996, entre outros) revelam que, em contraste com o modelo de inserção exportadora baseado na consolidação de um ambiente institucional que reduz os custos de transação das empresas, emergiu, nesse país, um modelo radicalmente oposto e muito menos eficiente, porque gerador de escassas

externalidades positivas. Trata-se de modelo da “empresa isolada”, ou seja, aquele em que as empresas exportadoras não necessariamente pertencem a um setor ou a uma região bem sucedida, sendo a competitividade das PMEs essencialmente vinculada a fatores *firm-specific*. Ao mesmo tempo em que este modelo é o resultado da inexistência de um sistema de cooperação produtiva e de apoio às exportações, ele tende a perpetuar as dificuldades para a consolidação de uma oferta exportadora das PMEs e compromete a geração de efeitos positivos de aprendizado sobre um número maior de PMEs.

Se a importância de fatores históricos e sócio-culturais torna praticamente inviável reproduzir, em ambientes diversos, a experiência de distritos industriais (à italiana) e de redes de PMEs, ela não invalida a principal lição da experiência internacional: a necessidade de se estabelecer uma estrutura de implementação coordenada de ações voltadas para a participação das PMEs na exportação, com o objetivo de suprir falhas de mercado que tornam a entrada e a permanência destas empresas na atividade exportadora custosa e arriscada<sup>9</sup>.

Outra lição essencial da experiência internacional refere-se ao fato de que, assim como ocorre com as políticas genéricas para as PMEs, as políticas de promoção de exportação devem partir do pressuposto de que o universo de PMEs exportadoras é marcado por acentuada heterogeneidade.

De fato, há PMEs que exportam US\$ 50 mil/ano e há aquelas que exportam US\$3milhões/ano. Algumas são exportadoras contínuas e muitas outras são exportadoras esporádicas; em geral, tamanho e regularidade estão associados, embora se encontre regularidade entre um percentual não desprezível de PMEs exportadoras no Brasil.

Como já se observou, a relação com a atividade exportadora e a existência de experiência prévia de exportações são fatores que condicionam a resposta da oferta exportável, no plano microeconômico. Neste sentido, a heterogeneidade nos padrões microeconômicos de inserção na atividade exportadora deve ser levada em conta, na formulação de políticas. Os estudos feitos pelo Escritório da Cepal de Buenos Aires atestam a heterogeneidade das PMEs exportadoras, no que se refere à experiência exportadora, ao papel das exportações na estratégia de venda da empresa, à atitude (pró-ativa ou não) na busca de negócios de exportação, à capacidade de inovar e ao acesso às fontes de financiamento disponíveis.

---

<sup>9</sup> A percepção da relevância dos fatores históricos no sucesso de experiências baseadas em cooperação também não desqualifica esforços para fomentar o associativismo entre as PMEs exportadoras, desde que se reconheça que os resultados de tais esforços tendem a se manifestar em prazos relativamente longos.

Portanto, empresas com padrões muito diferenciados de inserção nas exportações - ou em estágios diversos de envolvimento com a atividade internacional - têm distintas preocupações e requerem políticas adequadas a tais preocupações (Czinkota, 1994). Duas conseqüências podem ser tiradas deste quadro:

- 1) de um lado, a política de apoio às exportações das PME's deve ser segmentada por tipos de empresas-alvo; e
- 2) de outro lado, é fundamental definir um objetivo geral da política, de forma a estabelecer prioridades, especialmente no que se refere aos grupos de empresas-alvo que se quer atingir.

De fato, ao se lidar com a heterogeneidade das PME's exportadoras, o risco principal que cerca a política é tentar atingir alvos muito diferenciados ou amplos, gerando dispersão de recursos e baixa coordenação no uso de instrumentos. No caso de países onde o objetivo principal seja trazer para a atividade exportadora novas PME's e garantir-lhes condições para manter-se nesta atividade, é importante identificar os segmentos e grupos com maior capacidade de resposta, selecionando empresas - líderes com elevado potencial.

Assim como no caso das políticas genéricas para PME's, a incapacidade para focar os programas de apoio e, sobretudo, a confusão entre programas que só fazem sentido se aplicados seletivamente a empresas situadas no *upper size range* das PME's - como os programas de *backward linkages* das grandes empresas - e programas destinados a micro-empresas no limite do mercado formal, podem ser fatais. Em princípio, programas de apoio às exportações das PME's estão muito mais próximos de políticas de desenvolvimento dos fornecedores do que de políticas voltadas para a massa de pequenas e micro empresas.

Uma terceira lição importante da experiência internacional da política para as PME's na exportação aponta para a necessidade de priorizar os esforços para *upgrade* a oferta exportável e capacitar as PME's a adaptar seus processos de produção e seus produtos às necessidades e requerimentos dos mercados internacionais. Esta lição se distancia de uma visão tradicional de promoção de exportações que dissociava o apoio às vendas externas do aperfeiçoamento da oferta exportável, centrando-se na informação sobre mercados e em aspectos tipicamente promocionais, como feiras e exposições. Esforços promocionais para vender produtos não competitivos em preço e qualidade têm necessariamente fôlego curto e esta constatação embasou a revalorização do tema do aperfeiçoamento e ampliação da oferta como objetivo prioritário da política de apoio às exportações das PME's.

Desta revalorização decorre a recomendação de que as políticas de apoio às exportações das PMEs devam estar estreitamente articuladas às de reconversão industrial e a políticas de tecnologia industrial básica (certificação, normas, testes, etc.) e de financiamento à produção. O correto seria afirmar que, nesta visão, a política de exportação é somente uma parte da estratégia de qualificação tecnológica e produtiva das PMEs <sup>10</sup>.

De maneira geral, os componentes das políticas de apoio às exportações das PMEs são semelhantes aos das políticas genéricas desenhadas para as PMEs: capacitação, financiamento e serviços tecnológicos compõem o núcleo duro destas políticas, crescentemente operacionalizadas dentro do conceito de *cost-sharing*, que embute um subsídio governamental para viabilizar o acesso das PMEs a serviços especializados.

Em países como o Brasil, os problemas que obstaculizam a implementação de políticas de apoio às exportações das PMEs envolvem uma vasta gama de agentes. Do lado do Estado, há pouca clareza quanto ao objetivo de política a ser perseguido e esta falta de foco se traduz em dispersão de esforços e nas dificuldades de *enforcement* das medidas adotadas. Além disto, os instrumentos e a institucionalidade de fomento industrial têm historicamente um viés anti-PME: somente nos últimos anos, o estabelecimento de fundos de garantia para viabilizar créditos às PMEs passou a fazer parte da agenda de políticas no país.

Do lado das empresas, muitas vezes sequer existe a capacidade para formular a demanda por recursos tecnológicos e gerenciais, ao passo que a demanda espontânea por financiamento muitas vezes se restringe às necessidades sempre prementes de capital de giro.

A distância histórica entre o Estado e as PMEs gera um desencontro recorrente entre oferta e demanda de políticas, particularmente evidente na área de financiamento. Nesta área, boa parte da frustração produzida pelo insucesso de incentivos governamentais em diversos países em desenvolvimento parece decorrer de pouca atenção dada ao fato de que “o acesso ao financiamento (volume, prazos, taxas e outras condições) é um fenômeno complexo que está condicionando à “estratégia” do negócio bancário de cada instituição, aos critérios de seleção e à relação risco-garantias estabelecida pela instituição financeira e às regulações impostas pelas autoridades monetárias” (Moori-Koenig, 1997). Dito de outra forma, é fundamental ter em conta que as operações de financiamento às exportações, intermediadas pela rede bancária, se enquadram “na relação tradicional Banco-Cliente, em

---

<sup>10</sup> Estas considerações são particularmente pertinentes para o caso do Brasil, onde, de acordo com pesquisa recente - constatou-se o baixo grau de difusão de práticas de gestão da qualidade e produtividade entre as PMEs, especialmente na área de treinamento (CNI/Sebrae/BNDES, 1996)

---

que pesam critérios vinculados com o risco, solvência, garantia, confiança“, etc. (Moori-Koenig, 1997).

Uma tentativa de superar estes obstáculos consiste no estabelecimento de fundos de aval ou garantia, para reduzir a exposição da instituição financeira ao risco da PME exportadora. No entanto, esforços como este ou como a tentativa de montar esquemas de *venture-capital* para alavancar financeiramente PMEs exportadoras parecem depender - para ter êxito - de forma crucial da capacidade governamental para fixar alvos, em termos de universo empresarial a ser atingido<sup>11</sup>. Evidentemente, em ambos casos (frutos de aval ou *venture-capital*) empresas maiores e com resultados e potencial favoráveis seriam as candidatas prioritárias ao acesso aos instrumentos de política.

---

<sup>11</sup> No caso da constituição de fundos de aval, é importante não esquecer que o acesso às garantias dos fundos é intermediado pelos agentes financeiros e, portanto, também tende a ser regido segundo os critérios de uma relação tradicional entre o banco e cliente, o que reintroduz o problema identificado no caso do financiamento para as PMEs.

## 5. Diretrizes para uma estratégia de desenvolvimento das exportações das MPEs paulistas

Como se viu no Capítulo anterior, o desenho e a implementação de políticas voltadas para desenvolver e consolidar uma oferta exportadora entre as empresas de pequeno porte coloca uma série de desafios não triviais e específicos, em função das características inerentes ao universo de MPEs. Por isto mesmo, a experiência internacional de promoção das exportações das pequenas empresas registra poucos casos bem sucedidos.

Em função dos fracassos registrados em diversos países na área de promoção de exportações das MPEs, uma ampla reorientação dos esforços públicos e privados teve lugar, principalmente nos países da União Européia, visando a aumentar a efetividade das políticas (Nothdurft, 1992) . De maneira geral, as principais orientações que se depreendem do novo modelo de política são as seguintes:

Elevado grau de coordenação inter-institucional e organização de redes de agentes públicos e privados em torno de programas *tailor-made*;

Capacidade para desenhar programas focados em grupos restrito de empresas com características comuns, no que se refere à relação com a atividade exportadora, à capacidade de resposta aos estímulos do programas, à localização regional e aos grupos de bens que produzem;

Operacionalização descentralizada dos programas de promoção, sob supervisão dos órgãos coordenadores das redes, a quem cabe também a responsabilidade de montar e administrar o sistema de gestão da qualidade do conjunto dos programas;

Foco central no fortalecimento da capacidade da empresa para exportar e para integrar as vendas externas a seu plano de negócios: algumas das ações iniciais dos programas envolvem o diagnóstico da oferta da empresa, subordinando-se as iniciativas tipicamente promocionais às ações orientadas para a superação dos problemas de oferta.

O quadro a seguir apresenta os principais componentes dos dois modelos de política de promoção de exportações, sendo o novo modelo o resultado da avaliação crítica dos resultados das estratégias baseadas no modelo tradicional:

Modelo Tradicional	Novo Modelo
Programas nacionais	Programas regionais e locais
Operação centralizada	Operação descentralizada e montagem de rede de instituições de apoio, mas funções de coordenação e gestão da qualidade centralizadas.
Programas com metas e alvos pouco definidos	Programas específicos, <i>targeted</i> para grupos de empresas com características comuns.
Objetivo central: abrangência	Objetivo central: impactos concretos e efetividade.
Foco em promoção comercial <i>strictu sensu</i>	Foco na capacitação da empresa e no aumento e melhoria da oferta exportável.
Subsídios diretos	Provisão de serviços privados, em regime de <i>cost-sharing</i>

### 5.1. Os condicionantes da estratégia para as MPEs de São Paulo

A formulação de estratégias de apoio às exportações de MPEs tem suas chances de sucesso vinculadas, antes de mais nada, ao reconhecimento de que a experiência internacional nesta área não é, em geral, muito exitosa.

Além disto, a tradição brasileira nas políticas de fomento produtivo e de apoio às exportações tem acentuado viés anti-pequenas empresas, o que significa que o esforço a ser feito inclui uma mudança de paradigma de políticas públicas, sem a qual as probabilidades de sucesso de experiências de apoio às MPEs serão sempre muito limitadas.

Finalmente, cabe reconhecer que o quadro macroeconômico não favorece as exportações e que o objetivo de uma estratégia voltada para o aumento das exportações é, antes de qualquer outra meta, reverter a tendência à deterioração da competitividade da produção doméstica, particularmente acentuada entre as empresas de menor porte e dotadas de escassos recursos para empreender os esforços requeridos de ampliação e de modernização da oferta.

A estratégia de desenvolvimento das exportações das MPEs paulistas deve levar em consideração estas características ambientais, em princípio desfavoráveis, e ademais “internalizar” os alguns condicionantes vinculados às características do universo a que pretende ser aplicada.



Em primeiro lugar, é patente a **heterogeneidade das empresas exportadoras**, tanto em termos do nível e da qualidade do envolvimento da empresa com a atividade exportadora, quanto no que se refere à disponibilidade de acesso aos recursos financeiros, técnicos e organizacionais necessários para a entrada, a permanência e o crescimento na atividade de exportação. A heterogeneidade no envolvimento com as exportações se manifesta em termos de regularidade ou não da atividade exportadora, no desempenho das vendas externas da firma e na diversificação, em termos de mercado de destino. A oposição entre exportadores contínuos e descontínuos é uma *proxy* para apreender esta heterogeneidade. Por outro lado, as diferenças entre firmas, no que se refere à disponibilidade de recursos e capacidades para sustentar o esforço exportador no seu início e assegurar a integração da atividade de exportação à estratégia de negócios da empresa, parecem ser razoavelmente apreendidas pela variável tamanho da firma (número de empregados mais faturamento). Portanto, a heterogeneidade tanto dos desempenhos exportadores, quanto da qualidade do envolvimento das firmas com a atividade exportadora parecem tributárias, em grande medida de características *firm-specific*. A clivagem entre setores tradicionais e não tradicionais introduz uma fonte aparentemente secundária de diferenças no desempenho exportador das MPEs e na disponibilidade de recursos para enfrentar e sustentar o esforço exportador. As diferenças entre as MPEs exportadoras e não exportadoras também parecem significativas, a começar pelo fato de que as primeiras são, em média, mais de 50% maiores do que as demais.

Em segundo lugar, esta heterogeneidade se traduz essencialmente **na dificuldade para ampliar a oferta exportadora permanente** da MPEs de São Paulo, hoje restrita a cerca de  $\frac{1}{4}$  do universo destas empresas no Estado e, secundariamente, para assegurar o crescente envolvimento das empresas exportadoras contínuas na atividade exportadora.

Em terceiro lugar, há **poucas barreiras motivacionais** em relação à atividade exportadora, entre as empresas que já realizam vendas externas, mas também entre as empresas não exportadoras da amostra. **As barreiras à exportação reveladas pela pesquisa de campo são de natureza informacional, transacional e organizacional, sendo percebidas de maneira relativamente homogênea por empresas exportadoras e não exportadoras.** Enquanto as barreiras informacionais e transacionais se manifestam em todas as etapas da trajetória exportadora das MPEs, as de natureza organizacional parecem afetar sobretudo a capacidade destas empresas entrarem nas exportações ou, no limite oposto da trajetória, para se consolidarem na atividade e para crescerem no mercado internacional. As exigências específicas da atividade exportadora geram elevação de custos para as

---

empresas e afetam a rentabilidade das vendas externas, mesmo quando a percepção de risco associada à exportação não é negativa.

Em quarto lugar, o **desenvolvimento empresarial na atividade exportadora se dá por etapas, não havendo *overlapping* entre as decisões de entrar na exportação, torná-las regulares e buscar crescer no mercado internacional**. Apesar disto, os problemas associados à formação dos custos de produção, aos custos específicos da atividade de exportação e à rentabilidade desta se manifestam em todas as etapas, como obstáculos para desenvolver e consolidar exportações.

Em quinto lugar, as carências da oferta exportadora, em termos de **insuficiência de recursos para ampliar e modernizar a capacidade produtiva ou mesmo para aumentar a produção**, é sentida principalmente quando se trata de aumentar as exportações e de consolidar a presença exportadora da empresa. É também nesta fase que as carências ligadas à qualidade dos canais de comercialização se manifestam. Entre as empresas não exportadoras, dá-se forte ênfase às dificuldades enfrentadas na esfera de produção, envolvendo os equipamentos utilizados, a qualidade dos produtos e o custo da mão de obra.

Em sexto lugar, as empresas da amostra, tanto exportadoras quanto não exportadoras, são razoavelmente homogêneas no que se refere à sua **baixa competitividade** e à avaliação dos **serviços de apoio às exportações, vistos como fonte de uma deficiência competitiva** destas empresas, relativamente a seus concorrentes no mercado externo. A inadequação qualitativa e quantitativa entre oferta e demanda de serviços de apoio foi ressaltada: há um viés anti - MPEs em vários instrumentos de apoio (financiamento, isenções tributárias) e uma falta de objetividade e de especificidade nas áreas de informação comercial, de treinamento, etc. É interessante ressaltar que as empresas não exportadoras têm uma percepção das dificuldades vinculadas à exportação que é muito próxima daquela das empresas exportadoras.

Finalmente, em sétimo lugar, o **Sebrae-SP habilita-se naturalmente a desempenhar o papel de ente coordenador de uma rede inter-institucional de apoio às exportações das MPEs paulistas**, da qual deveriam necessariamente fazer parte o Banco do Brasil e associações empresariais locais e regionais. Não somente as MPEs identificam no Sebrae-SP a instituição com maior capacidade para coordenar os serviços de apoio às firmas de pequeno porte no Estado, mas a própria vinculação privilegiada do órgão com a Agência de Promoção das Exportações, implantada no interior do Sebrae Nacional, amplia o potencial de atuação do órgão, na área de promoção das exportações.

## 5.2. Objetivos e diretrizes da estratégia

Os objetivos centrais da estratégia de apoio às exportações das MPEs paulistas são os seguintes:

Consolidar a oferta exportadora das MPEs de São Paulo, tanto através do crescente envolvimento das empresas exportadoras contínuas com o mercado internacional, quanto por meio da “estabilização” da inserção das empresas iniciantes e assíduas;

Reduzir os custos de informação e de transação que afetam especificamente a atividade de exportação das MPEs, em todas as suas etapas;

Atuar sobre os fatores *firm-specific* que condicionam o desempenho das exportações das MPEs (mesmo quando os programas de apoio tenham uma dimensão setorial) reduzindo o hiato entre as capacitações e recursos disponíveis às empresas e aqueles requeridos para uma participação regular e crescente no mercado internacional.

As diretrizes que concretizam estes três objetivos são definidas de acordo com os focos/alvos da estratégia, os instrumentos que esta mobilizará e a sua institucionalidade. Além disso, será apresentado um roteiro sumário de implementação da estratégia pelo Sebrae-SP.

### 5.2.1. Os focos /alvos da estratégia

A estratégia deverá ser focada em um pequeno número de empresas exportadoras, selecionadas por sua capacidade de resposta aos estímulos por ela oferecidos, gerando um efeito demonstração junto a outras empresas de pequeno porte. A capacidade de resposta é aqui entendida como uma função do grau de envolvimento com as exportações e da disponibilidade de recursos e capacitações (principalmente gerenciais). Neste sentido, os alvos prioritários da estratégia seriam empresas pequeno-médias e médias, que são exportadores contínuos, assíduos ou iniciantes (com dois anos consecutivos de exportação, pelo menos), preferencialmente de setores não tradicionais da indústria.

A estratégia contemplará o desenho e implementação de dois programas pilotos, para permitir uma avaliação precoce dos problemas e dos potenciais de desenvolvimento das atividades nesta área de atuação.

No que se refere às empresas não exportadoras, o foco da estratégia serão as poucas empresas que se encontram próximas de iniciar atividades exportadoras, em termos de motivação, mas também de disponibilidade de recursos e capacitações: empresas nas

faixas superiores de tamanho e faturamento, motivadas para exportar e com experiência no atendimento a mercados geograficamente distantes do local de produção (embora ainda dentro do território nacional) deverão ser priorizadas, neste processo.

Aqui também, recomenda-se o desenho e implantação de um programa piloto.

Tanto no caso das empresas exportadoras quanto das não exportadoras, os alvos principais da estratégia serão os fatores que:

- (i) restringem qualitativa e quantitativamente a oferta exportável;
- (ii) tornam a operação de exportação mais custosa e menos rentável do que as vendas no mercado doméstico; e
- (iii) limitam a exposição internacional das empresas e de seus produtos.

Portanto, os focos e os alvos da estratégia são vinculadas essencialmente ao desenvolvimento empresarial e de produtos, deixando para um plano secundário o desenvolvimento de mercados – alvo, que tipicamente constitui etapa mais avançada de uma política de promoção de exportações. Isto não impede que, por razões práticas, os programas pilotos priorizem mercados de destino, como o Mercosul, por exemplo.

### **5.2.2. Os instrumentos da estratégia**

A *rationale* para a seleção dos instrumentos principais a ser mobilizados pela estratégia é fornecida pelos três alvos acima mencionados. Neste sentido, os instrumentos eleitos incluem:

Um “pacote” de **consultoria tecnológica e gerencial** para avaliar os recursos e capacitações das empresas e suas probabilidades de resposta aos programas de apoio, diagnosticar os pontos forte e fracos da oferta exportável da empresa e elaborar, junto com os responsáveis pela firma, um plano de negócios do qual exportações regulares façam parte;

A **prestação às empresas de diversos tipos de serviços diretamente relacionadas às diferentes fases de uma operação de exportação**, para ajudar as firmas a superar os entraves burocráticos, obter condições favoráveis de transporte e ultrapassar os obstáculos existentes ao acesso pleno a instrumentos financeiros e tributários já existentes. No limite, a prestação de serviços pode incluir até mesmo funções de *brokerage* dos negócios das firmas envolvidas em alguns mercados - alvo; e

A montagem de um **sistema de informação comercial** ágil e capaz de atender especificamente às necessidades das empresas envolvidas nos programas, articulado a planos de divulgação da empresa e de seus produtos nos mercados externos. Estes planos de divulgação deverão estar estreitamente vinculados ao plano geral de negócios da empresa.

### **5.2.3. A institucionalidade da estratégia**

Como já se observou, na montagem de uma rede de instituições voltadas para o apoio às exportações das MPEs, são igualmente relevantes a operação descentralizada e a concentração de certas funções “nobres” de gestão em um determinado órgão. No caso de São Paulo, caberia ao Sebrae o papel de instituição coordenadora, o que inclui a montagem de um sistema de gestão da qualidade e de avaliação dos programas de promoção. Além disto, o Sebrae deveria coordenar a montagem de um *bureau* de serviços aos exportadores, com pessoal qualificado, para prestar serviços burocráticos e de relacionamento com agentes de transporte, financiamento, etc.

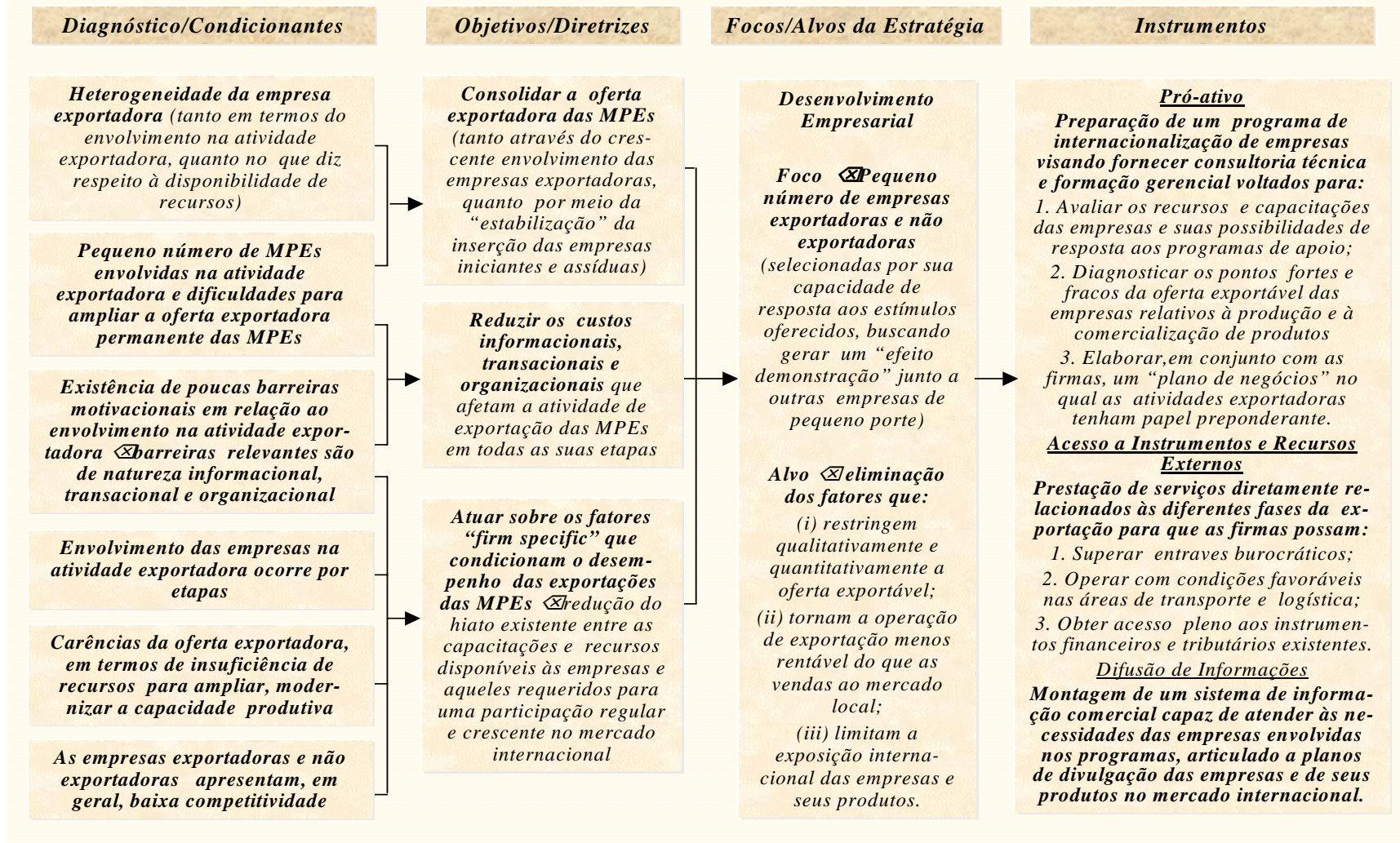
Caberia também ao Sebrae, provavelmente com apoio externo, coordenar o desenho básico de um pacote de serviços de consultoria tecnológica e gerencial especialmente voltada para a atividade exportadora das empresas envolvida nos diferentes programas. A partir daí, o Sebrae gerenciaria o relacionamento comercial e técnico com os prestadores de tais serviços, entendendo-se que seria importante que fosse estabelecida uma relação durável de parceria com alguma instituição de formação na área de administração, de forma a se ter uma oferta permanente de profissionais recém-formados, preparados especificamente para tais funções e trabalhando no marco de um programa já estabelecido, com metas e metodologias precisas, etc. A instituição de formação que viesse a desempenhar tal papel seria obviamente uma das componentes da rede que se estruturará em torno do Sebrae – SP.

Como eixo da rede de instituições, o Sebrae deverá cuidar das atividades específicas de criação e de desenvolvimento da rede, atraindo associações empresariais locais e regionais, bem como o Banco do Brasil, instituições de ensino, pesquisa e extensão tecnológica do Estado e, inclusive, grandes empresas interessadas no desenvolvimento de fornecedores locais.

Caberia, neste sentido, considerar a conveniência de criar um **Comitê Coordenador**, composto por representantes das diferentes instituições que participam da rede, para avaliar o desenvolvimento dos programas, seus resultados parciais e problemas detectados, analisando ainda os relatórios regulares da unidade de gestão da qualidade do sistema como um todo. A este Comitê caberia sugerir aperfeiçoamentos e melhorias nos diversos

programas em curso. Em seguida, são apresentados um fluxograma sintetizando os condicionantes, as estratégias, os objetivos e instrumentos de uma política de exportação para as MPEs de São Paulo, e o quadro das atividades de coordenação institucional a ser desenvolvida pelo SEBRAE – SP.

**Fluxograma: Condicionantes, estratégias, objetivos e instrumentos de uma política de exportação para as MPEs de São Paulo**



**SEBRAE - SP**  
***Coordenação Institucional***

***Atividades:***

*Montagem e desenvolvimento de uma rede de instituições voltadas para o apoio às exportações das MPEs, composto de associações empresariais, órgãos governamentais, agentes de financiamento, instituições de ensino, pesquisa e extensão tecnológica e grandes empresas interessadas no desenvolvimento de fornecedores locais.*

*Definição do desenho básico e coordenação da aplicação de um pacote serviços de consultoria tecnológica e gerencial voltado para o desenvolvimento da atividade exportadora das MPEs.*

*Criação de um Comitê Coordenador, composto pelas diferentes instituições que comporão a rede de apoio às exportações das MPEs com vistas a avaliar a implementação, o desenvolvimento e os resultados dos programas implementados.*



### 5.3. Implementação da estratégia: um roteiro sumário

A implementação da estratégia aqui proposta pressupõe o claro entendimento de três dimensões que permeiam a sua concepção:

a diretriz de promoção comercial enfatiza as características *firm specific* das MPEs, priorizando o aperfeiçoamento horizontal da oferta exportável;

o desenvolvimento da oferta exportável em nível setorial deve ser implementado nas regiões onde haja aglomerações de indústrias de determinado setor;

a rede institucional, em particular o SEBRAE-SP, não pode *a priori* discriminar e/ou excluir empresas na prestação de serviços de promoção comercial.

A estratégia enfatiza as características *firm specific* do desempenho das MPEs, exportadoras e não exportadoras, determinando uma prioridade ao desenvolvimento de ações, instrumentos e de uma rede de instituições voltadas para o aperfeiçoamento horizontal da oferta exportável, ou seja, para a capacitação das empresas, de forma relativamente independente da inserção setorial das firmas. Isto não significa que em certas regiões onde haja uma concentração setorial de MPEs com capacidade (real ou potencial) exportadora, este aspecto não deva ser considerado e que se desprezem as sinergias e externalidades decorrentes desta especialização produtiva em escala regional.

A estratégia também supõe, por parte do SEBRAE-SP, uma postura de balcão em nível interno e uma ação pró-ativa em nível externo, capaz de atender às necessidades das empresas exportadoras e não exportadoras.

No plano interno, esta postura se traduziria em iniciativas de capacitação e de organização para que a instituição possa desempenhar seu novo papel na área de promoção às exportações, criando um **Balcão de Negócios Internacionais**. Este balcão seria implantado em duas etapas. A primeira, superposta à atividade de atendimento já existente no SEBRAE-SP, estaria direcionada apenas para o atendimento às MPEs pelos seus técnicos nos aspectos relacionados com:

- (i) as rotinas e procedimentos nas vendas externas; e
- (ii) os incentivos fiscais e creditícios direcionadas para a atividade exportadora.

A segunda etapa consistiria no atendimento individual às empresas por um grupo de consultores disponíveis em algumas regionais para diagnosticar problemas relacionados à atividade exportadora e propor ações específicas. Cabe ressaltar que a demanda por prestação de serviços de informação comercial deveria ser preferencialmente direcionada para os outros membros da rede institucional do programa de promoção comercial, em especial para o Balcão de Negócios do SEBRAE-Nacional e para o TRADE POINT da Fiesp.

No plano externo, a postura pró-ativa estabeleceria relações com as demais instituições participantes da rede de apoio e com um conjunto selecionado de MPEs através da difusão do **Programa de Internacionalização de Empresas Exportadoras** (desenhado para as firmas iniciantes e contínuas) e do **Programa de Incubadoras de Exportação** (voltado para as firmas não-exportadoras).

Estes dois programas mais o Balcão de Negócios Internacionais serão os elementos integrantes das atividades de promoção comercial do **PLANO EXPORTA-SÃO PAULO**, supervisionado e implementado por intermédio da ação concertada de uma rede de instituições formada pela AEB, Associação Comercial de São Paulo, BNDES, Banco do Brasil e Fiesp, sob a coordenação do SEBRAE-SP.

### ***PLANO EXPORTA - SÃO PAULO: Atividades***

O **PLANO EXPORTA-SÃO PAULO** deverá ser executado em cada regional do SEBRAE-SP com o seguinte conjunto de atividades:

1. Seminário de apresentação do **PLANO EXPORTA-SÃO PAULO** e dos serviços oferecidos pela rede de instituições para informar e sensibilizar as MPEs exportadoras e não-exportadoras.
2. Lançamento e implementação do **Export-In** e do **Export-Plus** como sub-programas do **Programa de Internacionalização de Empresas Exportadoras** em cada regional do SEBRAE-SP. Os alvos destas atividades serão, respectivamente, as exportadoras iniciantes e contínuas com o objetivo básico de buscar a permanência das empresas na atividade exportadoras, bem como o aumento de sua oferta exportável.
3. Realização, em cada regional do SEBRAE-SP, do Seminário “**Preparando para a Exportação**”, desenhado especificamente para as empresas não exportadoras e que

deverá buscar discutir os principais obstáculos que impedem o ingresso das MPE's na atividade exportadora e de que forma estes podem ser superados. Deverão ser discutidas, especialmente:

- (i) as razões pelas quais as MPEs não conseguem estabelecer a exportação como meta de crescimento dos seus negócios;
  - (ii) as dificuldades que as MPEs têm para se tornarem exportadores exitosos;
  - (iii) as vantagens da atividade exportadora;
  - (iv) a avaliação da capacidade exportadora das MPEs;
  - (v) os procedimentos adotados na seleção de mercados para a exportação; e
  - (vi) a operação de exportação e como colocar seu produto em um determinado mercado.
4. Lançamento e implementação do **Programa de Incubadoras de Exportação**. As empresas-alvo deste programa são as não-exportadoras e o seu objetivo é o de transformá-las em exportadoras.
5. Avaliação e acompanhamento do **PLANO EXPORTA-SÃO PAULO** e das diversas atividades que compõem seus programas, de forma que:
- (i) possam ser corrigidos problemas surgidos durante a implementação; e
  - (ii) os resultados obtidos correspondam aos objetivos almejados pelo Plano.

O grupo de avaliação deverá ser formado por representantes dos órgãos que formaram a rede de instituições do Plano Exporta-São Paulo e por uma instituição de pesquisa e consultoria com elevado conhecimento na área de exportação.

### ***PLANO EXPORTA - SÃO PAULO: Programas***

#### **Programa de Internacionalização de Empresas: Export-In e Export-Plus**

##### ***Seleção das empresas***

Uma atividade comum aos dois sub-programas consiste na seleção das empresas-alvo. Tal atividade será desenvolvida mediante a aplicação do questionário de MPEs exportadoras desta pesquisa a um conjunto de empresas exportadoras interessadas em participar do programa em cada regional.

Com base na aplicação do questionário, deverá ser feita uma seleção de empresas exportadoras iniciantes e outra seleção de empresas contínuas interessadas em participar do programa. A seguir, deverá ocorrer uma visita de um consultor credenciado pelo SEBRAE-SP a uma amostra selecionada de empresas exportadoras iniciantes e contínuas que tenham manifestado interesse em participar do programa com vistas a avaliar a eventual existência de problemas na esfera de produção e se há alguma especificidade regional no tocante à estratégia de comércio exterior. Com base nas informações dos questionários e na avaliação dos consultores, a Coordenação do Programa selecionará para cada regional um grupo composto de dezesseis empresas exportadoras iniciantes que comporão o **Export-In** e um outro conjunto de dezesseis empresas contínuas que participarão do **Export-Plus**. As empresas participantes deverão assinar um termo de adesão aos sub-programas, no qual os custos de formação e consultoria deverão ser parcialmente cobertos pelas empresas, inicialmente em bases minoritárias, crescendo no tempo até atingir 50% destes custos.

### **Export-In**

#### 1. Atividades

O **Export-In** será executado em cada regional do SEBRAE-SP mediante as seguintes atividades:

- a) indicação de dirigente da MPE que participará do programa;
- b) identificação do(s) produto(s) exportado(s) para busca de oportunidade de negócios pelo TRADE POINT da FIESP;
- c) indicação do consultor de empresa-júnior (com formação na área de administração de negócios) para desenvolver as atividades de assistente de exportação sob a forma de estágio na empresa conjuntamente com o dirigente da MPE;
- d) participação do dirigente e do consultor-júnior nas atividades de formação do sub-programa (com aproximadamente 160 horas); estas atividades devem capacitar o dirigente empresarial para:
  - a realização de auditoria do gerenciamento das exportações em sua empresa;
  - a elaboração de uma *desk-research* para a exportação;
  - avaliar as possibilidades de penetração, diversificação e/ou concentração das vendas em determinados mercados;
  - utilizar de forma eficaz os incentivos e serviços de promoção comercial existentes;

- 
- melhorar a gestão das atividades de logística, de câmbio, de créditos documentários e de financiamento;
  - e) participação do dirigente e do consultor-júnior nas atividades de consultoria a serem realizadas em grupos de duas firmas com os responsáveis pelas atividades de formação;
  - f) elaboração de um “plano de exportação” pelo dirigente e pelo consultor-júnior, capaz de diagnosticar a posição competitiva da empresa e de identificar oportunidades de crescimento das exportações para a firma exportadora iniciante.

## 2. *Duração da atividade de formação e consultoria*

A atividade de formação e consultoria terá duração de quatro meses, estando previsto um mês a mais para a elaboração do “plano de exportação”.

## 3. *Acompanhamento e calibragem dos resultados*

Após a conclusão da atividade de formação e consultoria, serão identificadas e classificadas, conjuntamente pelos consultores/formadores e pela coordenação do **Export-In**, as empresas exportadoras iniciantes com alta e média probabilidade de aumentar as exportações.

Caso haja solicitação de financiamento às exportações, estes serão encaminhados às instituições de fomento que já participam da rede e/ou da coordenação do sub-programa.

A partir da divulgação dos “planos de exportação” entre as empresas participantes do sub-programa, serão realizados encontros mensais para análise dos obstáculos e problemas relacionados com a sua implantação e para a avaliação de seus resultados.

## ***Export-Plus***

### 1. *Atividades*

O **Export-Plus** será executado em cada regional do SEBRAE-SP em que haja concentração de empresas exportadoras contínuas, mediante a execução das seguintes atividades:

- a) indicação do dirigente da MPE que participará do programa;
- b) identificação do(s) produto(s) exportado(s) para busca de oportunidade de negócios no sistema de promoção comercial brasileiro;

- 
- c) indicação de dois consultores de empresa-júnior (com formação na área de administração de negócios e de economia) para desenvolver as atividades de assistentes de exportação sob a forma de estágio na empresa conjuntamente com o dirigente da MPE;
- d) participação do dirigente e dos dois consultores nas atividades de formação do sub-programa (com aproximadamente 160 horas); estas atividades devem capacitar a equipe composta pelo dirigente empresarial e dos dois consultores para:
- a realização de auditagem do gerenciamento das exportações em sua empresa;
  - a elaboração de pesquisa de mercado com vistas a aumentar as vendas externas;
  - melhorar o gerenciamento dos riscos cambiais e de créditos documentários;
  - utilizar de forma eficaz os serviços de promoção comercial existentes;
  - melhorar a gestão das atividades de logística, de comercialização externa, de câmbio e de créditos documentários;
  - a obtenção de informações sobre financiamento às exportações e a montagem de operações de securitização das vendas externas;
  - analisar opções de financiamento às exportações (*forfaiting*, ACE, ACC, etc.);
  - elaborar projetos de investimento e modernização de empresas exportadoras.
- e) participação do dirigente e dos consultores nas atividades de consultoria a serem realizadas com os responsáveis pelas atividades de formação;
- f) elaboração de um “plano de exportação” pelo dirigente e pelos consultores, capaz de identificar oportunidades de crescimento das exportações para a firma exportadora contínua;
- g) elaboração de pedido de financiamento às exportações, quando factível;
- h) elaboração de carta-consulta e projeto para financiar a expansão e modernização das exportações, se necessário.

## 2. *Duração da atividade de formação e consultoria*

A atividade de formação e consultoria terá duração de cinco meses, inclusive com a elaboração do “plano de exportação”.

### 3. Acompanhamento e calibragem dos resultados

Após a conclusão da atividade de formação e consultoria, serão identificadas e classificadas, conjuntamente pelos consultores/formadores e pela coordenação do **Export-Plus**, as empresas exportadoras contínuas com alta e média probabilidade de incrementar as exportações.

Caso haja solicitação de financiamento às exportações e elaboração de projetos de investimento para as vendas externas, estes serão encaminhados às instituições de fomento que já participam da rede e/ou da coordenação do sub-programa.

A partir do término da fase de formação e consultoria do sub-programa, as empresas participantes realizarão encontros mensais para análise dos obstáculos e problemas relacionados com a sua implantação e para a avaliação de seus resultados.

## **Programa de Incubadoras de Exportação**

### **Seleção das Empresas**

Após a realização do Seminário “Preparando para a Exportação”, terá início o processo de seleção das empresas-alvo. Tal atividade será desenvolvida mediante a aplicação do questionário de MPEs não exportadoras desta pesquisa.

Com base na aplicação do questionário deverá ser feita uma seleção de empresas não exportadoras tomando como base aquelas firmas:

- (i) com experiência de vendas para todo o território nacional;
- (ii) que já tenham recebido pedidos de exportação; e
- (iii) que não estejam apresentando problemas na esfera da produção.

Em cada regional do SEBRAE-SP a coordenação do Programa selecionará um grupo composto de dezesseis empresas que comporão a **Incubadora de Exportação**. As empresas participantes deverão assinar um termo de adesão a este Programa.

### 1. Atividades

O Programa de Incubadora de Exportação será executado em cada regional mediante as seguintes atividades:

- a) indicação de dirigentes das MPE's que participarão do Programa;

- b) participação dos dirigentes nas atividades de formação, sendo que tais atividades deverão capacitar o dirigente empresarial para:
- desenvolver procedimentos operacionais voltados para as vendas externas, inclusive aqueles que permitam formar preços para a exportação;
  - redigir uma *bussines letter*;
  - elaborar um plano de *marketing* Internacional;
  - montar uma logística de exportação;
  - gerir os contratos de câmbio e créditos documentários; e
  - apropriar os incentivos fiscais e financeiros existentes na exportação.

Antes de entrar no programa, cada uma das empresas deverá ter fornecido informações sobre o(s) produto(s) por ela comercializados, bem como sua classificação fiscal e, sobretudo, que país solicitou cotação deste(s) produto(s). De posse dessa informação, o gerente do programa solicitará ao TRADE POINT da Fiesp um levantamento de oportunidades comerciais ampla (em vários países) e restrita ao país demandante. Essas informações serão utilizadas para a elaboração do Plano de *Marketing*. Conhecidos os possíveis compradores, serão enviadas cartas de apresentação do produto.

Após a realização de cada atividade de formação, instrutores prestarão consultoria para cada grupo de duas empresas para discutir os problemas de cada uma e sugerir ações para o “Roteiro de Iniciação à Exportação”.

Ao final do programa cada empresário terá elaborado um “Roteiro de Iniciação à Exportação”. Este roteiro deverá ser avaliado pela equipe de consultores do SEBRAE-SP que classificariam as empresas em três grupos:

- (i) empresas com grande probabilidade para se transformarem em exportadoras iniciantes;
- (ii) empresas com média probabilidade para se transformarem em exportadoras; e
- (iii) empresas com pouca probabilidade de exportarem.

Às empresas classificadas como tendo grande probabilidade de exportar será oferecido, dentro da **Incubadora de Exportação**, a possibilidade de fazer uma viagem de negócios internacionais, de participar de feiras ou assemelhados, ou de elaborar um pesquisa de mercado em determinado país. Os custos destas três atividades seriam oferecidos às empresas sob a forma de *cost-sharing*.



Por sua vez, às empresas com média probabilidade de exportar seriam oferecidos, também sob a fórmula de *cost-sharing*, um pacote de consultoria englobando as esferas de produção, comercialização e distribuição.

2. *Duração da atividade de formação e consultoria*

A atividade de formação e consultoria terá duração de três meses, inclusive com a elaboração do “Roteiro de Iniciação à Exportação”.

3. *Acompanhamento e calibragem dos resultados*

Após a conclusão da atividade de formação e consultoria, as empresas participantes realizarão encontros mensais para análise dos obstáculos e problemas relacionados com a sua implantação e para a avaliação de seus resultados.

## Referências Bibliográficas

- **Battat, J.; Frank, I; Shen, X. (1996).** Suppliers to multinationals. Linkages programs to strengthen local companies in developing countries. FIAS (Foreign Investment Advisory Services), Occasional Paper 6.
- **Bianchi, P. (1996).** Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES. Aprendiendo de la experiencia europea. Documento de Trabajo 72, CEPAL (Buenos Aires), agosto.
- **Cepeda, H. (1996).** La internacionalización de las PYMEs argentinas: instrumentos de promoción y características de las firmas. IDI (Instituto para el Desarrollo Industrial), Documento de Trabajo nº 21, diciembre.
- **CNI/Sebrae/BNDES (1996).** Qualidade e produtividade na indústria brasileira.
- **Czinkota, M. R. (1994).** "A national export assistance policy for new and growing business", in Journal of International Marketing, Vol. 2. n. 1.
- **ITC - International Trade Center (1997).** The SME (Small and Medium-sized Enterprises) and the Export Development Company. A practical guide to forging long-term business relationships in the export sector. UNCTAD/WTO, Geneva.
- **Keesing, D. B. e Lall, S. (1992).** "Marketing Manufactured Exports from Developing Countries: Learning Sequences and Public Support", in Helleiner G. ed. Trade Policy Industrialization and Development, Clarendon Press, Oxford, England.
- ----- e **Singer, A. (1990).** Development assistance gone wrong. Why support services have failed to expand exports. WPS 543, The World Bank, november.
- ----- e **Singer, A. (1990).** How support services can expand manufactured exports. New methods of assistance. WPS 544, The World Bank, november.
- **Moori-Koenig, V. (1997).** Algumas características del financiamiento bancario a las exportaciones de PYMEs industriales. Documento de Trabajo 75, CEPAL (Buenos Aires), enero.
- **Moori-Koenig, V. e Yoguel, G. (1995).** Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las PYMEs industriales argentinas. Documento de Trabajo 65, CEPAL (Buenos Aires), julio.

- 
- **Motta Veiga, P.; Machado, J. B.; Carvalho Jr., M. C. (1998).** Estudo do universo exportador brasileiro. Relatório de Pesquisa elaborado para a Secretaria Executiva do MICT, março.
  - **Nothdurft, W.E. (1992).** Going global. How Europe helps small firms export. The Brookings Institution (Washington, D.C.).
  - **Roberts, M. J. e Tybout, J. R. (1997).** What makes exports boom? The World Bank, January.
  - **Seringhaus, F. H. R. e Rosson, Ph. (1990).** Government Export Promotion. A Global Perspective. Routledge, London, England.
  - **Yoguel, G. (1998).** *“El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de la respuestas de la PYMES”*, in Desarrollo Económico, número especial, vol 38, Buenos Aires, otoño.



Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

[www.funccx.com.br](http://www.funccx.com.br)

**Endereço/Adress**

Av. Rio Branco, 120, Grupo 707, Centro  
20.040-001 Rio de Janeiro RJ - Brasil

**Telefones/Calls**

(55.21) 2509-2662, 2509-4423

**Fax**

(55.21) 2221-1656

**E-mail**

[funccx@funccx.com.br](mailto:funccx@funccx.com.br)