UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ISADORA PARO BARISON

O uso da informação, capacidade de inovação e poder exportador nas Pequenas e Médias Empresas: revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004)

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Chefe do Departamento de Administração

ISADORA PARO BARISON

O uso da informação, capacidade de inovação e poder exportador nas Pequenas e Médias Empresas: revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por meio de qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Barison, Isadora Paro

O uso da Informação, capacidade de inovação e poder exportador das Pequenas e Médias Empresas: revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004**)**. Ribeirão Preto, 2014.

88 p.: Il.; 30 cm

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro.

1. Palavras-chave: 1. Desenvolvimento Local 2. Pequenas e Médias Empresas 3. Uso da Informação 4. Capacidade de Inovação 5. Poder Exportador

FOLHA DE APROVAÇÃO

Isadora Paro Barison

O uso da Informação, capacidade de inovação e poder exportador das Pequenas e Médias Empresas: revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Instituição: Universidade de São Paulo Assinatura: _____

Erasmo Gomes

Instituição: Universidade de São Paulo Assinatura: _____

Matheus Alberto Cônsoli

Instituição: Universidade de São Paulo Assinatura: _____

RESUMO

BARISON, I. P. **O uso da Informação, capacidade de inovação e poder exportador das Pequenas e Médias Empresas:** revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004). 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

A teoria do desenvolvimento local caminha junto com os estudos que relacionam Pequenas e Médias Empresas (PME) e essas linhas têm se desenvolvido muito com o passar do tempo, já que buscam alternativas de trazer para perspectivas locais os ganhos da globalização. As redes de empresas fomentam importantes setores da economia local, através da geração de empregos, da capacitação de pessoal, geração de impostos e entre outros, indicando que o sucesso dessas empresas interessa toda a sociedade. O presente trabalho busca revisitar a pesquisa coordenada por Dante Pinheiro Martinelli e André Joyal no final da década de 1990 e início dos anos 2000, publicada no livro "Desenvolvimento Local e o Papel da Pequenas e Médias Empresas" em 2004 e em outros artigos de periódicos. No estudo, os pesquisadores buscaram demonstrar as diferenças entre as PME exportadoras (em geral mais inovadoras) e as não exportadoras (em geral menos inovadoras), para verificar se havia pertinência na afirmação que a carência de informação pode explicar, antes de tudo, a ausência de envolvimento da maioria das PME com o mercado. Este trabalho tem como objetivo revisitar uma amostra das empresas utilizadas no trabalho de Martinelli e Joyal e observar como se analisa, em dois momentos, o uso das informações, a capacidade de inovação e qual é o poder exportador de um conjunto de PME brasileiras.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local; Pequenas e Médias Empresas; Uso da Informação; Capacidade de Inovação; Poder Exportador.

ABSTRACT

BARISON, I. P. **The use of information, innovation capacity and the power of exportation of Small Medium Business:** revisiting the study of Martinelli and Joyal (2004). Monograph. (Graduation in Business) – Ribeirão Preto School of Economics, Business and Accounting, University of São Paulo, 2014.

The theory of local development walks along with studies linking Small and Medium Business (SMBs) and these lines of studies have developed a lot over time, seeking alternatives to bring local perspectives gains of globalization. Business networks promote important sectors of the local economy through job creation, training of personnel, tax generation, among others, indicating that the success of these companies affects the whole society. This study aims to revisit the research coordinated by Dante Pinheiro Martinelli André Joyal and in the late 1990s and early 2000s , published in the book "Local Development and the Role of Small and Medium Business" in 2004 and other journal articles. In the study, researchers sought to demonstrate the differences between exporting SMBs (more innovative in general) and non-exporters (usually less innovative), to check the relevance in the assertion that the lack of information may explain, first of all, the lack of involvement of most SMBs with the external market. This paper aims to revisit a sample of companies used in the work of Martinelli and Joyal and see what is their situation in two periods of time, comparing the use of information, the innovation capacity and what is the power of exportation of a brazilian SME.

Keywords: Local Development; Small Medium Business; Use of Information; Innovation Capacity; Power of Exportation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os atores do desenvolvimento local e seu ambiente 18
Figura 2: Procedimentos para a Condução de um Estudo de Caso 31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: PME selecionadas para a amostra e sua situação atual 35
Quadro 2: Quadro resumo da Pesquisa 36
Quadro 3: Caracterização da Empresa A 39
Quadro 4: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa A 40
Quadro 5: Caráter Inovador da Empresa A 40
Quadro 6: Caracterização da Empresa B 42
Quadro 7: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa B 43
Quadro 8: Caráter Inovador da Empresa B 43
Quadro 9: Caracterização da Empresa C 45
Quadro 10: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa C 45
Quadro 11: Caráter Inovador da Empresa C 46
Quadro 12: Descrição da Empresa D 47
Quadro 13: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa D 48
Quadro 14: Caráter Inovador da Empresa D 48
Quadro 15: PIB das cidades da amostra, deflacionados segundo o índice IPCA Geral, em mil reais 50
Quadro 16: Índice de faturamento por número de funcionários das empresas da amostra 51
Quadro 17: Comparação entre a Frequência de Uso de Recursos Externos da Amostra de Martinelli e Joyal (2004) e a Realidade atual 52
Quadro 18: Comparação entre o caráter inovador da empresa na Pesquisa de Martinelli e Joyal (2004) e na realidade atual 52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Etapas da Pesquisa 34
Tabela 2: Cronograma de Execução da Pesquisa 34

Sumário

1. INTRODUÇÃO 9
1.1. Contextualização da Pesquisa 9
1.2. Definição do Tema da Pesquisa 9
1.3. Formulação do Problema da Pesquisa 10
1.4. Objetivos 12
1.5. Justificativa 12
1.6. Estrutura do Texto 13
2. REFERENCIAL TEÓRICO 14
1. Desenvolvimento Local, Regional e Territorial 14
2. Pequenas e Médias Empresas 21
2.2.1 Uso da Informação 23
2.2.2 Capacidade de Inovação 26
2.2.3 Poder Exportador 28
3. MÉTODOS DE PESQUISA 30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
4.1 Análise Individual das Empresas 38
4.2 Comparação Entre as Amostras 49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
6. REFERÊNCIAS 55
7. APÊNDICE 59

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização da Pesquisa

Nas transformações em curso desde as últimas décadas do século XX, percebe-se a relevância de se observar também mudanças em regiões e comunidades na dinâmica da globalização. Os impactos da globalização podem ser constatados não somente em nível global, mas especialmente em níveis locais.

Castells (1998) afirma que "um dos paradoxos que nos oferece o nosso interessante tempo histórico é a revitalização do local na era global". Para Martinelli e Joyal (2004), a globalização, ao contrário do senso comum, vem cada vez mais reforçando a importância de um desenvolvimento que seja local, criando a necessidade de formação de diferentes identidades e de diferenciação entre comunidades, para que seja possível enfrentar um mundo de extrema competitividade.

1.2. Definição do Tema da Pesquisa

A teoria do desenvolvimento local caminha junto com os estudos que relacionam pequenas e médias empresas e essas linhas têm se desenvolvido muito com o passar do tempo, já que buscam alternativas de trazer para perspectivas locais os ganhos da globalização. Desde 1990 o número de experiências e de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento regional tem aumentado no Brasil e no mundo (BIRKNER, 2008). Porém para Martins, Vaz e Caldas (2010), as questões de desenvolvimento local em países desenvolvidos, como França ou Inglaterra, são muito diferentes em um país como o Brasil, que é considerado pelos autores como dependente e periférico em relação aos desenvolvidos.

"A melhor forma de organizar um território é compartilhar sua inteligência", afirmam Bessa e Joyal (p. 6, 2012). Os territórios que conseguiram alcançar o desenvolvimento são aqueles em que redes de intercâmbio foram criadas entre os atores locais para o alcance de objetivos e valores comuns. Destaca-se a importância de regiões ou empresas que se beneficiaram de uma rede de informações para que a tomada de decisão fosse facilitada e tomada de maneira mais consciente.

Conforme afirmam Dallabrida, Siedenberg e Fernández (2004, In WITTMANN; RAMOS), cidades, regiões ou territórios não se constituem somente como localização passiva de atividades econômicas, mas podem se transformar em âmbitos espaciais ativos, assumindo protagonismo na decisão de seu futuro.

Apesar das recentes publicações sobre o tema, o conceito de desenvolvimento local ainda não possui um quadro teórico rigorosamente definido. Uma das vertentes é analisar o desenvolvimento local sob o ponto de vista econômico, mais voltado para o mercado e a competitividade, como foi feito durante muito tempo. Porém, essa visão não observa a possibilidade de criação de maiores desigualdades sociais, como poder, renda e conhecimento na mão de poucos. Surge assim a necessidade de se pensar em um desenvolvimento analisando todo o contexto local, uma visão sistêmica que respeite a importância do crescimento econômico, mas que também dê grande ênfase a aspectos sociais, culturais, éticos e de desenvolvimento comunitário (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Os autores argumentam ainda que, ao invés da ênfase excessiva para o aspecto econômico de desenvolvimento, uma sociedade deveria ser considerada desenvolvida quando passa a viver melhor e é capaz de aperfeiçoar a vida de seus membros. Ou seja, um país ou região desenvolvida deveria ser aquela em que a população desfruta de bem estar, saúde, educação, segurança e perspectivas de crescimento em termos pessoais. O desenvolvimento não é unidimensional e não pode ser medido por meio de um único indicador estatístico.

A palavra “local”, no conceito de desenvolvimento local, não é sinônimo de algo pequeno e não deve aludir à redução; pelo contrário, considera-se que “a maioria dos setores que trabalha com a questão de que o local não é um espaço micro, podendo ser tomado como um município ou, inclusive, como uma região compreendendo vários municípios” (FRANCO, 1998). O local e seus limites não correspondem a um espaço geográfico delimitado, mas a uma construção social, relativa aos laços territoriais, econômicos e culturais envolvidos.

1.3. Formulação do Problema da Pesquisa

Em se tratando de Pequenas e Médias Empresas (PME), elas apresentam uma estrutura mais enxuta e mais maleável quando comparadas a empresas de grande porte, podendo assim ser consideradas mais orgânicas do que mecânicas (MINTZBERG, 1989). E, no contexto da globalização, impera a necessidade de existência de uma produção enxuta, ágil e flexível, com mudanças nas relações intra e entre empresas, mais voltadas para a cooperação e mais dinâmicas (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

O presente trabalho busca revisitar a pesquisa coordenada por Dante Pinheiro Martinelli e André Joyal no final da década de 1990 e início dos anos 2000, publicada no livro “Desenvolvimento Local e o Papel da Pequenas e Médias Empresas” em 2004 e em outros

artigos de periódicos. Na pesquisa, realizou-se um estudo comparativo entre as pequenas e médias empresas do interior do estado de São Paulo e do interior da província de Québec, no Canadá, com uma amostra de 60 empresas de cada país. Foi elaborado e aplicado um questionário que buscasse identificar um resultado comparativo entre a realidade dos PME nesses dois países, no que tangia a capacidade de inovação, uso de informações e poder exportador (abertura para o exterior) dessas empresas das amostras selecionadas.

No Brasil, a pesquisa comparativa foi realizada em três regiões do estado de São Paulo e a coleta de dados feita através de entrevista com questionário diretamente nas empresas, efetuada pelos autores e seus assistentes de pesquisa. Foram selecionadas 60 empresas industriais com no máximo 250 funcionários, de PME exportadoras e não exportadoras, localizadas nas regiões não metropolitanas perto das cidades de de Piracicaba, Poços de Caldas e Ribeirão Preto, em cidades não metropolitanas (menos de 100.000 habitantes). O questionário utilizado compreendia quatro partes e buscava verificar:

a) Identificação da empresa: setor de atividade e informações gerais relativas a seu ano de criação, número de funcionários, faturamento, qualificação e idade do entrevistado;
b) Uso de recursos externos: identificar a natureza das fontes de informação utilizadas e avaliar as respectivas importâncias, frequência e qualidade dessas informações, a partir de um conjunto de treze fontes diferentes;
c) Caráter inovador: avaliar a posição relativa no seu mercado, segundo a percepção dos seus dirigentes, com auxílio de oito dimensões referentes à inovação;
d) Abertura para o exterior: estabelecer uma relação entre os recursos externos e a importância da exportação. Para as empresas não exportadoras, o questionário visava conhecer as causas da ausência de envolvimento com o mercado externo, sempre com atenção especial para as fontes de informação.

No estudo, os pesquisadores buscaram demonstrar as diferenças entre as PME exportadoras (em geral mais inovadoras) e as não exportadoras (em geral menos inovadoras), para verificar se havia pertinência na afirmação que a carência de informação pode explicar, antes de tudo, a ausência de envolvimento da maioria das PME com o mercado.

Definir o problema de pesquisa do estudo significa demonstrar a importância da problemática para com o estudo. No presente trabalho, a pergunta de pesquisa foi definida em: **“Como se avalia, em dois momentos, o uso das informações, a capacidade de inovação e**

qual é o poder exportador de um conjunto de PME resgatado do estudo de Martinelli e Joyal (2004)? ”

O estudo será realizado através de revisão da literatura sobre os temas de desenvolvimento local/regional/territorial, Pequenas e Médias Empresas, uso da informação, capacidade de exportação e capacidade de inovação. Também serão utilizados os dados primários de informações colhidas em estudos de caso e entrevistas para compor a estratégia de pesquisa.

1.4. Objetivos

Para a pesquisa que será desenvolvida neste estudo, objetiva-se analisar os mesmos aspectos levantados pela pesquisa de Martinelli e Joyal, realizando nova observação de uma amostra das empresas brasileiras que foram anteriormente visitadas. Objetiva-se revisitar uma parcela das 60 empresas que foram pesquisadas no Brasil, concentrando a análise em uma região específica das três regiões do Estado de São Paulo que foram analisadas anteriormente.

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é analisar como as PME analisadas fazem uso das informações, qual é sua capacidade de inovação e qual é seu poder exportador.

Os objetivos específicos se constituem em:

a) Avaliar como o desenvolvimento regional pode influenciar no desenvolvimento de uma PME na realidade regional do interior do Estado de São Paulo;

b) Qual foi a evolução das empresas revisitadas da pesquisa de Martinelli e Joyal, segundo os critérios citados no objetivo geral.

1.5. Justificativa

Sabe-se que é indiscutível a importância de pequenas e médias empresas em questões tais como geração e distribuição de renda, produção de empreendedores e ocupação intensiva dos três setores da economia, de modo a alargar as cadeias produtivas regionais, entre outros fatores (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007). Por isso a relevância de incentivos que fomentem o crescimento e o sucesso das pequenas e médias empresas, possibilitando a criação de regiões mais ricas e desenvolvidas de maneira igualitária.

Dessa forma, verificar de que forma a teoria sobre o desenvolvimento local e o uso da informação podem contribuir para uma pequena e média empresa nos quesitos de inovação e

capacidade de exportação pode ser muito útil para o crescimento e desenvolvimento dessas empresas no Brasil.

Justificando-se a importância de investimentos e pesquisas no desenvolvimento de territórios e utilizando as pequenas e médias empresas como estratégia para tal, buscar-se-á nessa pesquisa contribuir para esse quesito e para o desenvolvimento de regiões, levando em conta não somente o aspecto econômico, mas também os fatores relacionados à qualidade de vida da população inserida nessas localidades.

Visa-se nesta pesquisa identificar como é feito o uso da informação das PME revisitadas, qual é a sua abertura para o exterior e como se caracteriza o desempenho inovador dessas empresas, buscando relacionar esses critérios com as diferenças entre PME exportadoras e não exportadoras. Em adição, será levantado também como está a evolução dessas empresas e desses critérios nas empresas selecionadas, passados quase 15 anos da primeira pesquisa.

1.6. Estrutura do Texto

A estrutura de apresentação deste trabalho será composta da seguinte forma: na próxima Seção será discutido o Referencial Teórico sobre o que se encontra na literatura sobre os temas mais relevantes acerca desta pesquisa. A Seção 3, por sua vez, abordará os Métodos de Pesquisa que foram utilizados para desenvolver o estudo

A Seção 4 discutirá os dados da Análise dos Resultados que foram levantados durante o estudo e as principais considerações. A Seção 5 apresentará quais são as considerações finais advindas do estudo, abordando as limitações da pesquisa e outras considerações pertinentes. Por fim, serão transcritos as Referências utilizadas e o Apêndice do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para contextualizar o ambiente teórico do presente estudo, o referencial teórico, como fonte de informações para o desenvolvimento das análises dos estudos de caso, será dividido em duas partes: Desenvolvimento local, regional e territorial e Pequenas e Médias Empresas (PME), sendo que o último tópico será dividido em capacidade de inovação, uso da informação e poder exportador, por se tratarem de assuntos correlatos ao tema de PME, conforme os objetivos deste estudo.

1. Desenvolvimento Local, Regional e Territorial

Desde a década de 1990 tem-se multiplicado as experiências de descentralização governamental e aproximação menos vertical da sociedade, voltadas à promoção de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento local e regional (BIRKNER, 2008). Essas iniciativas têm buscado dirimir diferenças econômicas entre regiões e potencializar as capacidades locais.

Rocha e Bursztyn (2008) veem o território como o resultado das formas específicas de inter-relações sociais dos indivíduos, empresas e organizações, suscetíveis a desenvolver, em escala local, uma dinâmica que ofereça um melhor controle de um futuro imediato. Ou seja, a definição não limita o conceito de território à situação geográfica, mas sim principalmente ao caráter relacional dos atores envolvidos na localidade. Por exemplo, uma empresa pode se beneficiar da construção de uma rede nacional ou internacional de informações que auxiliem a tomada de decisão. Ela não precisa limitar-se a uma gama somente de sua mesma região geográfica (JOYAL; BESSA, 2012).

Debate-se atualmente se a proximidade geográfica continua relevante para o conceito de desenvolvimento territorial, uma vez que as novas possibilidades geradas pelos avanços da tecnologia e da comunicação aliadas ao aumento da flexibilidade locacional têm reduzido a necessidade de contato próximo. Dias (2013) afirma que a delimitação dos espaços econômicos é feita a partir de sua institucionalidade, onde os territórios são constituídos a partir da relação entre o “arranjo institucional”, que é formado pelas organizações específicas compostas pelos agentes da economia (Estado, empresas, sindicatos etc.), e o “ambiente institucional”, que

abrange tanto o conjunto de normas sociais quanto as regulamentações que demarcam o comportamento econômico.

Para Reis (2005), a “proximidade” é uma das dimensões das estruturas e dinâmicas territoriais. Para ele, a proximidade é “o contexto e as relações que ela propicia”, ou seja, a proximidade envolve co-presença, ordens relacionais, culturas práticas e de instituições, conhecimento e identidades coletivas. Cunha (2007) completa que, nestes termos, a proximidade social seria um fenômeno intrínseco aos territórios e regiões, permitindo a montagem de redes e convenções, de instituições que permitissem a montagem de ações coletivas, capazes de enriquecer o sistema social de uma localidade.

Desse modo, pode-se auferir que é muito importante para as cidades e territórios que visam a prosperidade, buscar alternativas e desenvolver estratégias para o desenvolvimento territorial. Fernandes e Gama (2006) afirmam que o desenvolvimento tecnológico que caracteriza as últimas décadas de progresso econômico das sociedades ocidentais modificou a cidade, antes industrial, em uma cidade da informação e do conhecimento. A economia globalizou-se para um ponto em que o conceito de espaço foi alterado e as fronteiras deram lugar a espaços econômicos e a cidade à região.

Para Serrano *et al*. (2005), “o conhecimento é a nova marca para cidades e territórios”. Esses fatores se enquadram ao fato de que possuir a informação e utilizá-la de modo adequado e consciente é característica essencial a uma empresa ou região que busque o sucesso em suas atividades. A inteligência desses espaços urbanos deve ser encaminhada no sentido de um desenvolvimento sustentado e pensado à escala global (FERNANDES; GAMA, 2006).

Segatto (2013) afirma que as conceituações tradicionais de desenvolvimento tinham uma abordagem que apontava o crescimento como foco, enfatizando os indicadores econômicos como medida da evolução das sociedades. Nos movimentos mais recentes, o desenvolvimento é visto como a evolução de uma sociedade de maneira mais ampla e multifacetada, em um processo de longo prazo que engloba a qualidade de vida, redução das desigualdades, satisfação das necessidades garantia do bem estar justiça, equidade, saúde, segurança, educação, perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal, participação política e sustentabilidade ambiental.

O conceito de desenvolvimento é constantemente vinculado aos adjetivos “local”, “regional” ou “territorial”, abordando uma perspectiva mais micro. Tais definições apresentam grandes similaridades e muitas vezes são compostas. As diferenças nos conceitos não são muito específicas e, muitas vezes, vagas (SEGATTO, 2013).

De acordo com Martinelli e Joyal (2004), de maneira geral, o desenvolvimento local aborda inciativas para estimular as economias e coletividades locais e não possui um quadro teórico rigorosamente definido, ao contrário do caso da definição de desenvolvimento regional.

A noção de desenvolvimento local apresenta vários significados, abordando as diferentes dimensões de aplicação da cidadania e com condições de criar um espaço de interação e iniciativas para a recuperação do que é público, afirmam Martins, Vaz e Caldas (2010). Segundo os autores, o tema desenvolvimento local não é somente controverso em termos conceituais, mas também metodológicos.

O desenvolvimento territorial é definido em síntese por Dallabrida; Siedenberg; Fernandéz (2004, p. 102) como:

> [...] um estágio do processo de mudança estrutural empreendido por uma sociedade organizada territorialmente, sustentado na potencialização dos capitais tangíveis (ou materiais) e intangíveis (ou imateriais) existentes no local, com vistas à melhoria da qualidade de vida de sua população.

Segatto (2013) afirma que de forma geral o desenvolvimento territorial aborda conceitos geográficos e de dinâmica produtiva e organizativa, focando no protagonismo das regiões/localidades no seu processo de desenvolvimento. Através de ampla análise bibliográfica, a autora também aufere que o desenvolvimento regional é visto como um conceito mais focado no aspecto econômico da região, com importância para a capacidade produtiva das regiões. Por fim, para a autora o conceito de desenvolvimento local possui uma abrangência maior, baseado na noção de identidade e pertencimento de cada localidade, definindo seus limites na perspectiva de um referencial de análise para o estudo. Esse último conceito é tido como mais amplo e que busca compreender a dinâmica do desenvolvimento a partir de uma perspectiva que busca englobar a maior diversidade possível dos aspectos desse desenvolvimento.

O papel dos agentes locais no processo de desenvolvimento local supõe a sua participação contínua no processo de tomada de decisão. Nesse processo, os atores, especialmente os indivíduos em desvantagem, devem influenciar sobre as decisões que os afetam (NARDI; PEREIRA, 2006). Para esses autores, a participação implica em educação e capacitação atores, associações e organizações com outros atores com o fim de identificar problemas e necessidades, mobilizando recursos e assumindo responsabilidades para planejar, administrar, controlar e validar as ações individuais e coletivas sobre as quais eles devem decidir.

Segundo Vaňová *et al* (2010), as necessidades dos grupos que estão inseridos nas localidades são normalmente diferentes, o que muito vezes é o que faz com que o desenvolvimento territorial possua barreiras, já que as necessidades individuais são majoritariamente conflitantes. O desafio do governo local é superar essas dificuldades e resolvê-las através de um consenso. Desse modo, a saída é a criação de parcerias a nível local de modo que a maioria dos atores esteja interessada em resolver os problemas da vida pública.

Para Martins, Vaz e Caldas (2010), a reflexão sobre o desenvolvimento local concentra-se sobre duas frentes: uma da reprodução da lógica capitalista em escala localizada (tradicional), e outra de tentativas contra-hegemônicas (solidária). Portanto, é necessário identificar o papel de intervenção dos atores da sociedade civil e dos governos para a formulação de propostas e iniciativas de desenvolvimento local, abordando diversidade e potencialidades locais econômicas, sociais, ambientais e suas diferentes alternativas.

Segundo Woitchunas e Sausen (2006), "a ironia é que, quanto mais globalizada for a economia, mais ligada ao local serão as vantagens competitivas". Para eles, os atores da localidade devem buscar construir um ambiente propício à competição, onde novas ideias e novas formas de realizar projetos aconteçam em um contexto de cooperação entre as empresas e todos os atores da sociedade civil.

A participação no processo de desenvolvimento local pressupõe a criação de novas instituições, incentivando a participação de gestores públicos e privados, fomento a políticas ou experiências empresariais inovadoras e incentivo à capacitação da força de trabalho local (MARTINELLI, JOYAL, 2004). Para Segatto (2013), esse desenvolvimento não depende somente de políticas estatais, mas também da participação de atores privados e sociedade civil.

Martinelli e Joyal (2004) abordam o conceito de atores em rede, pensando em parceria e em equilíbrio entre os papéis exercidos por cada um. A Figura 1 abaixo mostra como se posicionam os atores socioeconômicos que podem e devem contribuir para o desenvolvimento local, levando em conta a dimensão econômica e os aspectos culturais, históricos, sociais e geográficos.

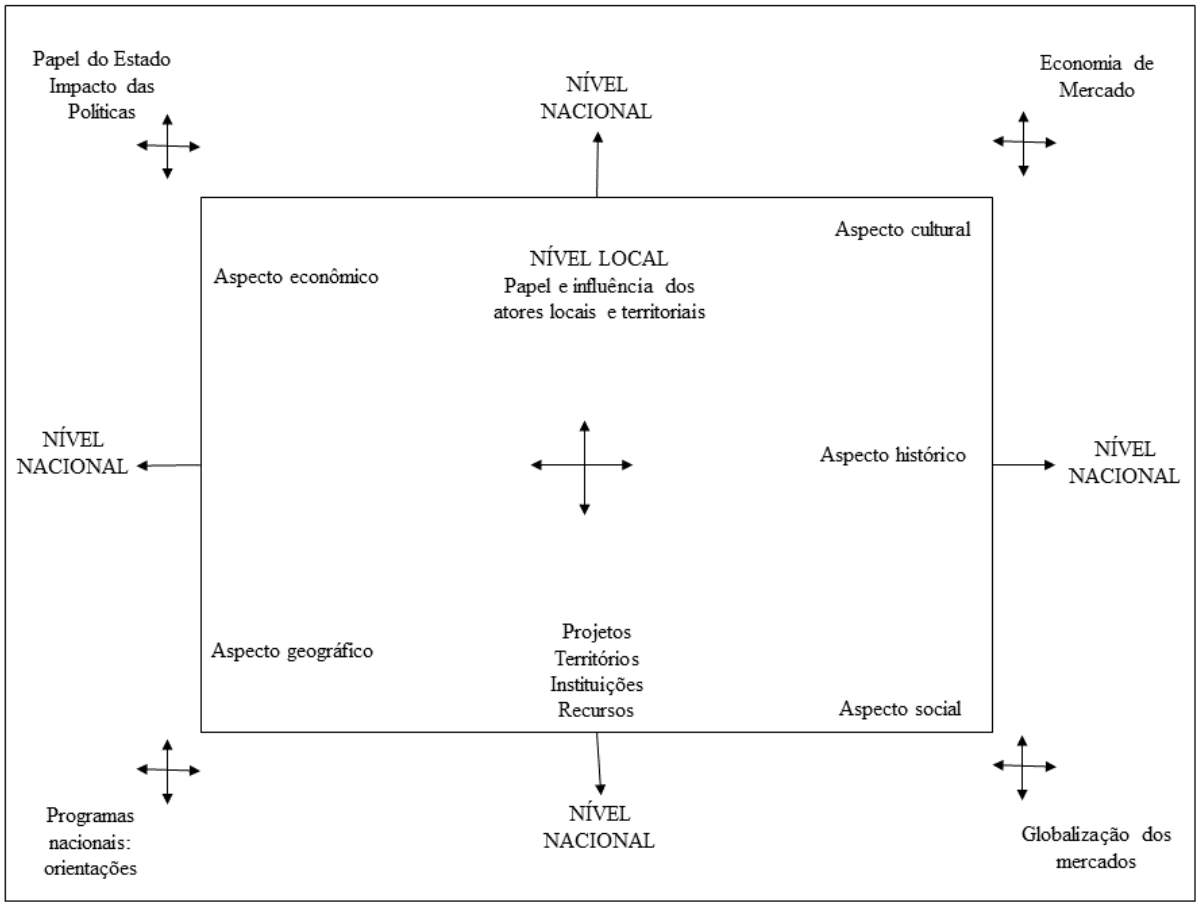

Figura 1: Os atores do desenvolvimento local e seu ambiente
Fonte: Joyal 2002[1] apud Martinelli; Joyal, 2004

Martins, Vaz e Caldas (2010) relatam que a capacidade de decisão sobre o nível de envolvimento não é algo mais de exclusividade do Estado ou das elites econômicas, mas sim da sociedade civil e dos atores que são influenciados e influenciam a localidade. Desse modo, o desenvolvimento local também resgata a participação democrática e inclusiva dos atores regionais, criando um potencial para que o efeito econômico dessas experiências chegue à esfera política e contribua para um processo de inclusão socioeconômica e política.

Para Pires (2007), os três elementos principais que são capazes de promover um território para agente do seu próprio desenvolvimento são: o Estado, ao qual seria delegada a capacidade de julgamento; o mercado, o qual possuiria o interesse; e a sociedade civil comunitária, a quem caberia a solidariedade, por meio de arranjos institucionais intermediários. Segundo o autor, destaca-se nesse ponto a importância da cooperação estratégica entre esses

[1] JOYAL, A. Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté. Québec, Les Éditions de l'IQRC, les Presses de l'Université Laval, 2002.

autores. A comunidade estaria envolvida devido aos aspectos extra econômicos, buscando suas vocações e potencialidades, o mercado observando as vantagens econômicas e o governo com o papel de governabilidade participativa, democrática e solidária envolvendo as diversas esferas de poder.

Martinelli e Joyal (2004) veem o novo modelo de desenvolvimento como um movimento realizado de "baixo para cima", partindo das potencialidades socioeconômicas originais do próprio local, ao invés de um modelo de desenvolvimento somente imposto de "cima para baixo", pelo poder centralizado do Estado.

Segundo Vaňová *et al.* (2010), a missão principal de um governo local deve ser a de assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento territorial e proporcionar uma alta qualidade de vida para seus cidadãos. No entanto, essas características variam muito de território para território e em muitos elas não estão presentes. As razões principais dessa discrepância são: falta de profissionais e teóricos atuantes que possam influenciar os acontecimentos no território; estabelecimento de interesses políticos ou subjetivos, expectativa ou dependência de ajuda do Estado; falta de habilidades ou esforços em como usar o planejamento de marketing estratégico; participação e envolvimento insuficientes de importantes atores no desenvolvimento territorial, que é frequentemente o resultado da qualidade insuficiente das relações e comunicações entre representantes regionais e importantes atores atuantes no território (empreendedores, associações, cidadãos etc.).

"A qualidade de vida é primordial para o desenvolvimento local" (MARTINELLI, JOYAL, 2004, p. 24). Os autores acreditam que cidade desenvolvida deveria ser sinônimo de cidade boa para ser habitada e não cidade grande e populosa. Ou seja, um contexto onde a população possa desfrutar de bem-estar, saúde, educação, segurança e perspectivas para crescimento pessoal, em que a ênfase no crescimento econômico não seja excessiva e o único indicador de desenvolvimento.

Para Martins, Vaz e Caldas (2010), a melhor maneira de se analisar experiências relacionadas ao desenvolvimento local conjuntamente com os processos participativos é considerar a sua incidência no combate à desigualdade. Com isso, a participação popular tornou-se uma chave importante para a redemocratização de regiões, contando como estratégia para redistribuição de poder, renda e riqueza.

De acordo com Cândido (2002), o Estado pode desempenhar um papel importante para a promoção da cooperação das pequenas e médias empresas, especialmente no aumento do nível de confiança da localidade. O Estado pode apoiar o estabelecimento de acordos e subsidiar financeiramente projetos direcionados para a cooperação e instaurar o debate político, gerando

processos coletivos de aprendizado. Ou seja, para a geração da competitividade local e promoção do desenvolvimento regional, o Estado pode ter como foco: tornar as localidades mais atraentes para investimentos públicos e privados; geração de um ambiente adequado para o fomento da competitividade; e participação e envolvimento de uma estrutura formal com a participação de múltiplas instituições (públicas e privadas).

Ao se abordar o conceito de desenvolvimento regional, é muito difícil desvinculá-lo de desenvolvimento sustentável. No entanto, para Joyal e Bessa (2012), este termo não ainda não se encontra bem definido e o maior problema é o de que nem ao menos o conceito de desenvolvimento é bem aceito e determinado. O conceito de desenvolvimento é normalmente construído sobre o avesso de sua própria imagem, abordando a ausência de desenvolvimento ou o "subdesenvolvimento".

Os autores completam que o debate sobre a sustentabilidade exige um panorama realizado pelos atores que influenciam o território e seus interesses, buscando uma boa interação e participação no processo decisório. Com isso, as metas estabelecidas para a busca da sustentabilidade devem incluir uma variedade de parâmetros econômicos, sociais, políticos e culturais e o desenvolvimento local sustentável não pode existir sem que haja uma base política e econômica estruturada e estável na localidade.

Os obstáculos, bem como as soluções, existentes para a articulação de políticas ou de estratégias para o desenvolvimento podem ser observados ao se analisar três componentes principais: a) os programas governamentais de distintas procedências; b) as arenas decisórias e os espaços públicos existentes no território; c) o empoderamento dos diversos atores e agências institucionais presentes nesses espaços e seu papel na articulação dos projetos estratégicos (DELGADO; LEITE, 2011).

Dias (2013) aponta que, no Brasil, a elaboração de novas formas de pensar a teoria do desenvolvimento territorial ganhou força na década de 1990, incentivando políticas de desenvolvimento "de baixo para cima", aproveitando o potencial endógeno dos territórios, associando-os cada vez mais à escala local. Esta abordagem se consolidou com o desenvolvimento do conceito de Arranjos Produtivos Locais (APL), que consistem em uma variante dos distritos industriais na realidade brasileira. Dessa maneira, a escala local constituiu-se também em uma importante estratégia para o crescimento nacional, sendo inclusas no Plano Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) e nas diretrizes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Candido (2002) acredita que as políticas de desenvolvimento regional são mecanismos utilizados para fomentar a competitividade local, apoiando-se em um amplo processo de reestruturação produtiva.

Nesse contexto, o grande desafio para os agentes do processo de desenvolvimento é o equilíbrio entre as demandas e tendências globais com as potencialidades regionais, vinculado a uma abordagem sistêmica de gestão, a fim de que os interesses distintos dos atores sejam integrados, afirma Segatto (2013).

2. Pequenas e Médias Empresas

Woichunas e Sausen (2006) destacam a importância do papel das Pequenas e Médias Empresas (PME) no processo do desenvolvimento local. Para os autores, as redes de empresas fomentam importantes setores da economia local, através da geração de empregos, da capacitação de pessoal, da geração de impostos, entre outros, indicando que o sucesso dessas empresas interessa toda a sociedade. Em um mercado altamente competitivo, como o que vivemos hoje, o associativismo e a cooperação se constituem como estratégia às PME para obterem força competitiva.

Martins, Vaz e Caldas (2010) afirmam que a atuação do setor público no processo de desenvolvimento local é essencial, porém a participação do setor privado é tão necessária quanto a pública. O mais importante, na verdade, seria a interação entre os diversos atores em busca de um desenvolvimento local integrado.

No Brasil, a difusão do pensamento de desenvolvimento regional e inteligência territorial segundo a perspectiva de que as PME de um determinado território contam com o apoio de uma rede nacional e/ou internacional de informações que facilita a tomada de decisão, ocorreu em meados da década de 1990 (JOYAL; BESSA, 2012).

Gasse e Carrier (1992) articulam que o processo de evolução de uma empresa pode ser visto da mesma maneira do que o de um indivíduo. Como um indivíduo, a empresa nasce e depois se desenvolve. Analogicamente, pode-se comparar uma empresa madura e grande a um adulto, e uma empresa pequena e nova a um adolescente. Como no caso de um adulto, uma empresa grande sabe sua história, sabe seus feitos e é mais competente para medir seus limites e antecipar suas chances de sucesso ou fracasso em um projeto novo. No caso de um adolescente e de uma pequena empresa, eles possuem uma história mais curta, estão em processo de

exploração de seu potencial e, consequentemente, estimam com maior dificuldade sua performance em novas atividades.

Ainda segundo os autores, para as pequenas empresas normalmente é apresentado um modelo que afirma que o crescimento econômico deve ser alcançado a qualquer custo e é ele o maior indicador capaz de medir a excelência de performance dessas empresas. Porém, o crescimento não é o único indicador de performance de uma empresa, pelo contrário, os indicadores devem ser designados conforme os objetivos e estratégia da empresa. A empresa pode escolher sua estratégia como de consolidação, de diversificação ou de melhoramento de um produto ou serviço, por exemplo. Segundo Gasse e Carrier (1992), algumas formas diversas de crescimento que uma empresa pode escolher são listadas a seguir:

1) Venda ou fabricação de um produto complementar;
2) Multiplicação de unidades;
3) Modificação tecnológica;
4) Penetração em um novo mercado ou extensão do mercado atual;
5) Modificação do setor de atividade;
6) Novo produto, novo serviço ou nova tecnologia; ou
7) Aquisição de empresas concorrentes ou fusão.

Ou seja, de acordo com Gasse e Carrier (1992) a inovação de uma empresa, dentre outros fatores, também pode ser analisada como uma forma de crescimento e um indicador que sinaliza que está ocorrendo um crescimento sustentável dentro da pequena empresa.

As PME possuem uma agilidade muito maior, quando comparadas às grandes empresas. Por isso, elas podem ser muito mais flexíveis, inovadoras e ágeis em comparação às estruturas pesadas e grandes que normalmente ocorrem nas grandes empresas (ADAMS; BROCK[2], 1986 apud GASSE; CARRIER, 1992).

Esta noção, que afirma que a inovação é uma causa do desenvolvimento, foi abordada inicialmente por Joseph Schumpeter (ARRILLAGA *et al.*, 2013) e é tida como verdadeira até hoje, especialmente porque o grau de inovação em uma economia tem uma incidência direta no grau de competitividade de suas organizações, acarretando em altos níveis de eficiência no uso

[2] ADAMS, W.; BROCK, J. W. The bigness complex: industry labor and government in the American Economy. New York: Pantheon Books, 1986.

de recursos, e, portanto, contribuindo para a expansão do Produto Interno Bruto, o que se constitui em um impacto positivo no sistema econômico e no desenvolvimento regional.

Naretto, Botelho e Mendonça (2004, p. 72), ao abordarem a importância das PME para o comércio local e a necessidade de interação entre todos os atores da localidade, afirmam:

> [...] Os benefícios e as externalidades gerados pela proximidade entre empresas incluem, via de regra, a formação de mão-de-obra qualificada; a atração de indústrias de atividades correlatas, serviços de apoio, fornecedores de equipamentos novos ou usados e matérias-primas; e a difusão de conhecimento e troca de informações. Em complemento, a experiência concreta mostra em geral alguma articulação das PMEs com o poder público, entidades empresariais de representação e apoio, universidades e centros de pesquisa ou empresas clientes, concorrentes ou fornecedoras. A interação envolve atividades de produção, logística, desenvolvimento de pessoal, difusão de conhecimento e informação, compra, vendas externas, inovação e desenvolvimento de tecnologia, melhoria de infra-estrutura e ação política.

Grzeszczeszyn e Machado (2009) veem as pequenas e médias empresas como modelos de organizações que constantemente estão aptas a reorganizar seus recursos com o objetivo de atender às demandas dos clientes. Os autores ainda apontam a importância de PME que são de constituição familiar, o que se caracteriza como o fator que muitas vezes garante a sobrevivência dessas PME em uma região. Destacam, portanto, a necessidade das políticas de desenvolvimento local encontrarem formas de fortalecer redes e associações entre essas empresas, de forma a contribuir ativamente para essas políticas. Alertam ainda que se persistirem as trajetórias de políticas para o setor, com base em modelos competitivos, a sobrevivência das PME pode estar ameaçada.

Joyal, Deshaies e Martinelli (artigo não publicado, 2000) afirmam ainda que as PME em ambientes não metropolitanos normalmente atuam em áreas com uma mão de obra pouco qualificada e sofrem de um modo endêmico de problema de sub financiamento. Nessas regiões, as PME se mantém afastadas das grandes redes de informação e também dos órgãos governamentais que oferecem algum tipo de suporte. Para que consigam se manter competitivas e acompanhando o desenvolvimento do mercado, essas PME precisam cada vez mais recorrer a outras fontes não tradicionais de informação para poder satisfazer suas necessidades, tais como fornecedores, clientes, concorrentes, empresas do mesmo setor etc.

2.2.1 Uso da Informação

Para Corso *et al*. (2003), pequenas e médias empresas ainda são capazes de competir com empresas maiores devido a sua flexibilidade e/ou eficiência na produção de produtos

relativamente estáveis. Porém, essa fonte de vantagem competitiva está ameaçada cada vez mais com o avanço de vendas e desenvolvimento de produtos com baixo custo originados dos países emergentes com foco no baixo custo produtivo. Para que consigam sobreviver, essas pequenas e médias empresas devem melhorar sua capacidade de produção e seu produto, explorando sua capacidade intelectual dentro e fora de seus limites, em uma rede complexa de informações e conhecimento. Portanto, o desafio gerencial atual é a criação de novas ferramentas tecnológicas e organizacionais que contribuam para o gerenciamento do conhecimento da empresa, criando modelos que propiciem uma vantagem competitiva sustentável. Tseng (2014) afirma ainda que o conhecimento é um recurso chave para que seja possível para as empresas desenvolvam um valor corporativo diferenciado.

A gestão de um conjunto de estratégias que visam adquirir, criar, compartilhar e utilizar informações a fim de que a organização possa reter e organizar esse conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão é chamada de Gestão do conhecimento. Esse conhecimento, conforme afirmam Belmonte, Scandelari e Pilatti (2005), é patrimônio intangível e não mensurável das empresas e pode ter mais valor agregado do que as próprias instalações físicas do empreendimento e constituir em uma importante fonte de vantagem competitiva. O conhecimento, segundo Wiklund e Shepherd (2003), é a maior habilidade que uma empresa pode ter para servir como uma fonte de diferenciação sustentável, devido à sua imobilidade e aplicação em várias áreas, contribuindo para que a empresa possa prever mudanças no ambiente e no mercado, buscando estratégias e oportunidades para encará-las.

Wong (2005) complementa que as organizações estão se tornando cada vez mais preocupadas com o conhecimento, contratando mais "mentes” do que “mãos” e aumentando as necessidades para uma alavancagem do conhecimento.

Um dos fatores críticos para as PME em relação à gestão do conhecimento é como fazer essa gestão de maneira eficiente e como iniciar esse processo. Wong e Aspinwall (2005) afirmam que há um consenso na literatura de que uma abordagem social e tecnológica integrada é o ideal. Com base em uma vasta revisão bibliográfica, os autores propõem 11 Fatores Críticos para o Sucesso para formar a base para a gestão do conhecimento em uma pequena média empresa, que estão listados a seguir:

- Gerenciamento da liderança e apoio;
- Cultura organizacional;
- Tecnologia da informação;
- Estratégia e objetivo;

- Controle;
- Infraestrutura organizacional;
- Processo e atividades;
- Auxílio motivacional;
- Recursos;
- Treinamento e educação;
- Gestão de Recursos Humanos.

Ou seja, esses fatores são muito importantes para que haja um bom uso da informação interna e externa de uma PME e que ela adquira vantagens competitivas. Wong (2005b) reitera que o uso da Gestão do Conhecimento foi visto inicialmente como uma ferramenta que somente poderia ser utilizada por grandes empresas ou multinacionais. No entanto, como o uso desse mecanismo cresceu, cada vez mais os estudos e práticas estão se abrindo também para as Pequenas e Médias Empresas.

Dentre esses Fatores Críticos para o Sucesso, Wong (2005b) destaca alguns: um fator cultural crucial para a Gestão do Conhecimento é a existência de um ambiente colaborativo, onde o conhecimento de indivíduos possa ser transmitido para grupos, e vice-versa. Além disso, aponta que há a necessidade de fomentar uma cultura de inovação em que indivíduos são incentivados constantemente a gerar novas ideias, conhecimento e soluções. A organização deve assegurar que as inciativas de Gestão do Conhecimento façam parte de sua cultura, ou deve buscar mudar sua cultura para apoiá-las.

Joyal e Deshaies (artigo não publicado, 2006) relatam que o desempenho econômico das PME manufatureiras em ambientes não-metropolitanos está intimamente ligado às suas capacidades de inovação, as quais dependem em grande parte da qualidade das redes de informação existentes.

Para Tseng (2014), se uma empresa consegue utilizar e desenvolver conhecimento, ela também adquire uma habilidade intensificada de inovação, coordenação de esforços e de comercialização rápida de novos produtos.

Considerando quais fatores são fundamentais para uma boa gestão do conhecimento e quais seriam os fatores críticos para o sucesso de uma empresa para que ela realize um bom uso da informação que ela coleta, também é necessário destacar quais podem ser as fontes principais para a coleta de informações, assim como elas poderiam ser coletadas.

As fontes principais para a coleta de informações de uma PME podem ser listadas como uso das informações fornecidas por fornecedores e clientes, associações setoriais e órgãos governamentais; e mídias escritas e centros de pesquisa.

Os fornecedores são atores fundamentais no processo de gestão de uma empresa e ambas as partes possuem interesse em construir relações próximas e colaborativas, através do desenvolvimento de produtos conjuntamente e reduções dos custos e maximização de lucros, de forma a maximizar seus retornos (TSENG, 2014). No entanto, para Tseng (2014), as colaborações entre as empresas fornecedoras e clientes, tanto na troca de esforços quanto na troca de informações, ainda é falha. As parceiras podem não entender as informações que são fornecidas e nem os planos de produção da outra empresa, o que deixa quase impossível atingir bons resultados e evitar o sucesso da competição.

Para Makkonen e Mervi (2014), as trocas de informações inter-organizacionais estão sendo promulgados através de relações inter-organizacionais de longa duração das empresas fornecedoras e compradoras. Os autores afirmam que a transição para formas colaborativas de operação é capaz de alterar o papel da Tecnologia de Informação em um relacionamento de negócios. E destacam o papel que a colaboração compartilhada de portais, plataformas, sistemas de gerenciamento de cadeia de suprimentos e um canal de comunicação aberto podem ter no desenvolvimento e sucesso dessa relação.

Em se tratando da atuação das associações setoriais e dos órgãos governamentais, Cândido (2002) diz que no atual ambiente de negócios, uma das principais necessidades das organizações é a de atuação de maneira conjunta e associada, para que eles possam compartilhar todos os tipos de recursos com uma estratégia específica de negócios. Para o autor, na situação das PME o alcance da competitividade será facilitado quando políticas de desenvolvimento regional fomentem a formação de redes inter-organizacionais entre PME. Nesse momento mostra-se essencial o papel do Estado para criação e gerenciamento de políticas públicas que apoiem a atividade empresarial, desenvolvendo mecanismos de geração de emprego e renda, assim como uma melhoria da qualidade de vida da população local.

2.2.2 Capacidade de Inovação

Martinelli e Joyal (2004) afirmam que o novo modelo de organização produtiva e empresarial se caracteriza por possuir maiores graus de flexibilidade organizacional e capacidade de inovação. Os autores complementam que o capital principal e estratégico das empresas atualmente é o conhecimento incorporado às atividades econômicas, dependendo não tanto do tamanho da empresa, mas de uma “arquitetura” social e territorial que seja capaz de conciliar e agregar os atores sociais públicos e privados. Sendo assim, as pequenas e médias

empresas mais uma vez devem se beneficiar do contexto regional para buscar seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, contribuir para outras necessidades regionais além dos aspectos econômicos.

Coelho[3] (2001 apud MARTINELLI, JOYAL, 2004) considera o desenvolvimento local a construção de um ambiente produtivo inovador, no qual formas de cooperação das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais são desenvolvidas, ampliando oportunidades locais para o comércio e geração de empregos e para um desenvolvimento humano sustentável. A inovação constitui-se em uma atividade de cooperação que necessita do envolvimento de múltiplas perspectivas buscando promover a integração necessária entre os vários setores da organização.

Para Rovere (2007), as políticas de inovação dos países desenvolvidos têm definido medidas específicas para as PME com base nos conceitos sobre qual seria o papel inovador dessas firmas na economia do conhecimento, em um momento de quem detém o conhecimento é quem possui capacidade de desenvolver opções inovadoras para o negócio. Grandes empresas possuem vantagens materiais para gerar e adotar inovações, devido ao seu maior investimento em P&D, enquanto PME possuem vantagens comportamentais, uma vez que possuem uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças do mercado. O autor argumenta que, no entanto, as PME não possuem o mesmo potencial, especialmente devido ao investimento financeiro necessário para tal. Por isso é tão essencial que essas empresas utilizem meios de informação tecnológicos e qualificados, além de canais de comunicação abertos com clientes e outras fontes de contato com o meio externo.

Arbix, Salerno e De Negri (2004) apontam que a literatura demonstra que inovação tecnológica e rendimentos crescentes de escala da firma estão incluídos entre os determinantes de exportações em um país. Esses autores aplicaram um estudo empírico que revelava que a probabilidade de a firma ser exportadora aumenta em 16% quando ela realiza inovação tecnológica. Em rendimentos de escala, o aumento de 0,1 no índice de eficiência de escala aumenta em 4,2% a probabilidade dessa empresa se tornar exportadora, no contexto brasileiro. A conclusão que os autores chegaram foi a de que inovação tecnológica e rendimentos crescentes de escala determinam, juntamente com os bens intensivos em mão de obra e recursos naturais, a inserção internacional da indústria brasileira.

---

[3] COELHO, F. Desenvolvimento Local e construção social: o território como sujeito. In: SILVEIRA; REIS. Desenvolvimento Local: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede Dlis, 2001.

Os autores Martinelli e Joyal (2004, p. 208) afirmam que “No setor manufatureiro, com alto valor agregado, a exportação acompanha a inovação. Para exportar, as PME devem inovar”. Destaca-se mais uma vez a necessidade de uma empresa estar aberta ao mercado para colher todas as informações possíveis de tendências de mercado e tecnológicas, observando desse modo oportunidades de inovação para que ela alcance um panorama em que seja possível uma relação madura e rentável com o exterior.

Cunha (2005) argumenta que a adoção de novas práticas de gerenciamento pode fomentar e facilitar o desenvolvimento da inovação, entre outras maneiras. Além disso, a abordagem que classifica uma empresa como inovadora está diretamente relacionada com sua capacidade de inovação.

2.2.3 Poder Exportador

Hasenclever (2007) aponta que as variáveis explicativas do desempenho exportador das empresas são desmembradas em fatores internos e externos. Os primeiros são fatores que não estão sob o controle da empresa, como aspectos macroeconômicos, sociais, físicos, culturais e políticos. Os fatores internos relacionam-se ao ambiente empresarial e às características da empresa, suas competências e estratégias, especialmente as voltadas para a participação no mercado internacional e o composto de marketing de cada empresa.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2010), do total de firmas exportadoras do Estado de São Paulo em 2009, 5.996 eram classificadas como micro ou pequenas empresas e realizaram exportações de US$ 701,3 milhões (1,7% do total exportado pelo Estado), com retração de 16,5% em relação ao ano de 2008, porém com crescimento de 74,3% desde 1998. No Estado de São Paulo, o número de firmas exportadoras acumula crescimento representativo de 41% desde 1998.

De acordo com SEBRAE (2005), na época da Pesquisa de Martinelli e Joyal, a porcentagem da participação das PME brasileiras no volume de exportações no país era de 18,3% e o total de pequenas e médias empresas exportadoras era de 7.443. Percebe-se, portanto, um crescimento da importância das PME para as exportações brasileiras que, apesar de ser ainda pequeno se comparado com as grandes empresas, não se observa um cenário de grandes perspectivas relacionadas à expansão das PME no mercado internacional.

As políticas públicas de apoio às PME, de acordo com Naretto, Botelho e Mendonça (2004) estão buscando cada vez mais incentivar os acordos e interações entre e com essas pequenas e médias empresas, criando aparatos institucionais para tal. Os autores destacam

também um cenário de sistematização da evolução mundial das aglomerações de empresas, abordando uma grande gama de políticas públicas implementadas para essas políticas.

Klotzle e Thomé (2006) afirmam que o aumento das exportações brasileiras é algo extremamente necessário para viabilizar o equilíbrio macroeconômico do país. E os autores acreditam que o Brasil poderá desenvolver uma estratégia de desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Segundo Veiga[4] (apud KLOTZLE; THOMÉ, 2006), certas PME possuem algumas iniciativas e objetivos de se inserirem nos mercados internacionais, porém as dificuldades em relação às variáveis desse mercado, aos problemas de acesso a financiamentos, à falta de infraestrutura e às excessivas barreiras burocráticas e legais, entre outras coisas, dificultam o sucesso e a continuidade dessas empresas no mercado internacional.

Em estudo realizado por Klotzle e Thomé (2006) com micro, pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de mercadorias, aplicou-se um questionário buscando identificar os fatores estatisticamente determinantes para a performance exportadora dessas empresas. Destacam-se quatro: grau de experiência no mercado internacional, existência de um departamento exclusivo para a atividade exportadora, participação da empresa de programas de financiamento e a "qualidade do produto – atende as necessidades do consumidor e as satisfaz".

---

[4] VEIGA, P. O desafio das exportações. In: PINHEIRO; MARKWALD; PEREIRA. **O viés antiexportador: mais além da política comercial**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo, buscando alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma análise da literatura disponível sobre o tema, para que fosse possível uma maior definição dos conceitos trabalhados, conforme já descrito na Seção 3 – Referencial Teórico. As bases de dados utilizadas majoritariamente foram ISI Web of Science, Scopus, Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBiUSP) e o Google Acadêmico. A revisão da literatura foi realizada, não linearmente, por todo o período do estudo.

Quanto à classificação relativa aos fins do estudo, considera-se a pesquisa como de caráter exploratório. Segundo a definição de Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória busca "proporcionar maior familiaridade com o tema, com vistas de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". Desse modo, com o levantamento bibliográfico sobre desenvolvimento local e PME, os estudos multicasos são os objetos que permitiram a verificação de como a literatura é aplicada na prática.

Os procedimentos técnicos e a estratégia de pesquisa utilizada foram o levantamento da literatura e estudo multicasos.

Markoni e Lakatos (2003) afirmam que o levantamento da literatura é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, que são capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi dito, escrito ou filmado sobre o assunto que é o objetivo de estudo, porém ao mesmo tempo propiciando o exame do tema sob um novo enfoque e abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Yin (2005, p.32), define um estudo de caso como: uma investigação empírica que "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos", situação a que estamos expostos nesse contexto de pesquisa apresentado.

Ainda segundo Yin (2005), "o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando nãos e podem manipular comportamentos relevantes". Segundo o autor, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, desde a lógica de coleta de dados até a sua análise.

Um estudo de caso possui duas variações: estudo de caso único ou estudo de múltiplos casos. Um estudo multicasos deve ser capaz de prever resultados parecidos ou de produzir resultados contrastantes devido a razões previsíveis (op cit), conforme se caracteriza a situação

a que este trabalho está exposto, que caracteriza uma amostra de empresas diversas que serão analisadas sobre as mesmas variáveis e podem produzir resultados parecidos ou contrastantes.

Gil (2002) afirma que para um estudo de caso apresentar qualidade em seus resultados é necessária a utilização de procedimentos diversos, evitando que as observações apresentem alguma subjetividade que possa interferir no resultado. Para Yin (2005), no protocolo deve constar: a visão global do projeto; os procedimentos de campo; a determinação de das questões; e o guia para elaboração do relatório.

O resumo dos procedimentos metodológicos para um estudo de caso está exposto na Figura 2 a seguir:

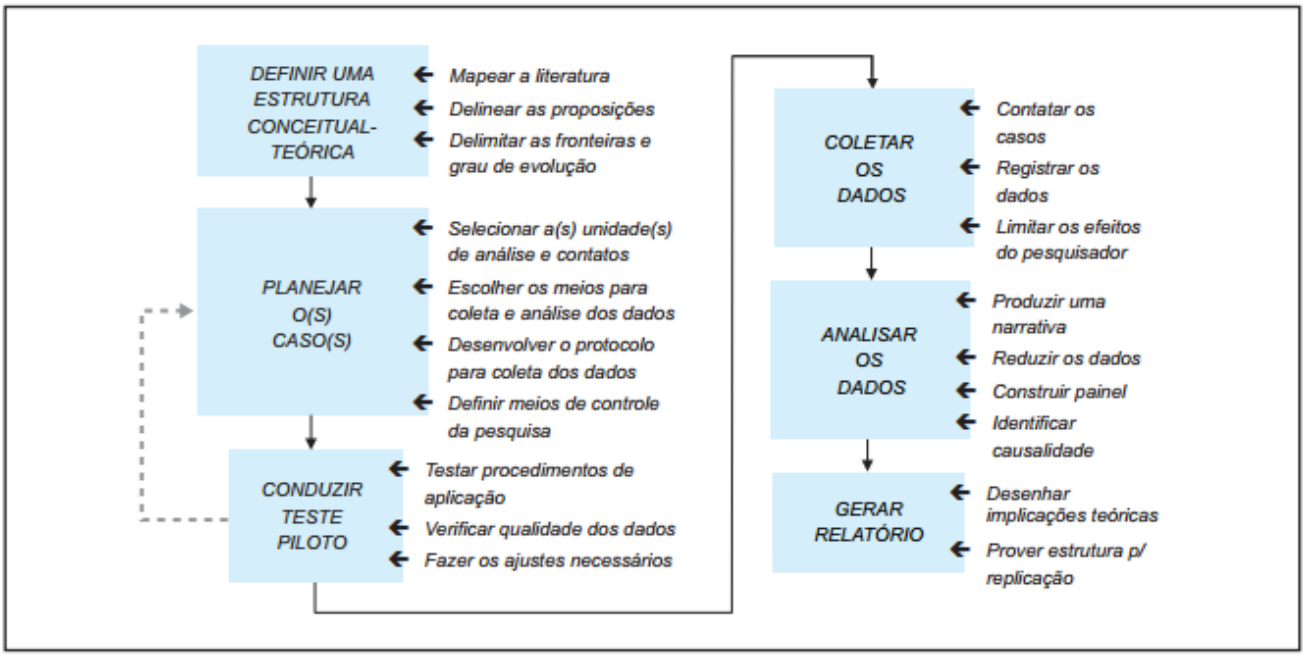

Figura 2: Procedimentos para a Condução de um Estudo de Caso
Fonte: Miguel, 2007

Para a condução dos estudos de caso nesta pesquisa, foi empregado o mesmo questionário que foi utilizado na pesquisa de Martinelli e Joyal (2004). Optou-se por utilizar o mesmo questionário para que fossem identificadas as mudanças e as evoluções da amostra utilizada nas pequenas e médias empresas de maneira mais profunda e detalhada, contrastando os pontos diversos e comuns entre tópicos abordados anteriormente e neste estudo.

O questionário foi elaborado para a pesquisa de Martinelli e Joyal e buscava identificar como as empresas brasileiras se diferenciavam ou se assemelhavam à realidade canadense nos quesitos de como as empresas faziam uso das informações disponíveis no meio externo, tais como contato com os clientes, fornecedores, governo etc.; qual era a importância dos processos inovadores para a empresa em relação aos seus concorrentes e, por fim, qual era a visão das

empresas em relação ao comércio exterior, identificando quais as barreiras para quem ainda não era exportador e quais eram os diferenciais das empresas exportadoras.

O roteiro do questionário aplicado neste estudo abordou os seguintes tópicos:

1) Identificação da empresa;
2) Uso de Recursos externos:
   a) Clientes;
   b) Fornecedores;
   c) Associação setorial;
   d) Serviços terceirizados;
   e) Agentes de Desenvolvimento
   f) Órgãos socioeconômicos;
   g) Órgãos governamentais;
   h) Feiras comerciais;
   i) Consultores;
   j) Mídias escritas, eletrônicas ou banco de dados;
   k) Centros de pesquisa;
   l) Redes de empresas;
   m) Contatos informais;
3) Descrição do caráter inovador da empresa;
4) Descrição sobre o comércio internacional da empresa.
   a) Para empresas não-exportadoras;
   b) Para empresas exportadoras.

Antes de ser iniciada a etapa de coleta de dados para os estudos de caso, foi realizado um pré-teste de aplicação do questionário piloto em uma empresa da amostra com o objetivo de verificar se o questionário e a metodologia estão coerentes e compatíveis com os objetivos propostos. Markoni e Lakatos (2003) apontam que o pré-teste pode evidenciar se o questionário apresenta três elementos de suma importância: fidedignidade, validade e operatividade.

Ressalta-se que, após a análise do pré-teste e o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, o questionário sofreu algumas pequenas alterações para a aplicação definitiva nas empresas do estudo, para que fosse facilitada a compreensão por parte dos entrevistados e com o objetivo de atualização de alguns termos. O questionário completo encontra-se disponível no Apêndice A deste Relatório.

Logo na aplicação do pré-teste, identificou-se que o questionário é bastante longo, abrangente e detalhado, focado principalmente nas questões de uso da informação na empresa, capacidade de inovação e condições para a exportação, ou motivos para a não-exportação.

O pré-teste trouxe resultados bem detalhados e percebeu-se a necessidade de algumas perguntas informais iniciais para que fosse possível a compreensão da realidade atual da empresa, o que aplicado nas outras entrevistas. Outro ponto de destaque foi a ótima receptividade à pesquisa, muito interessados na participação e nos resultados que seriam coletados.

As etapas que foram configuradas para a condução do desenvolvimento da pesquisa foram as descritas a seguir na Tabela 1:

Tipo de Pesquisa	**Fases**	**Etapas**	
Pesquisa Exploratória	**1. Levantamento da literatura**	1.1	Pesquisa bibliográfica: referencial teórico a respeito de desenvolvimento local/territorial/regional, gestão da informação, capacidade de inovação, capacidade de exportação, pequenas e médias empresas etc.;
		1.2	Apresentação da pesquisa e metodologia efetuada por Martinelli e Joyal;
		1.3	Estruturação e definição do questionário a ser utilizado nos estudos de caso;
		1.4	Aplicação do questionário pré-teste piloto em uma empresa selecionada, observando sua eficácia e realizando alterações necessárias;
		1.5	Definição e planejamento dos casos, revisando o protocolo dos estudos de caso;
		1.6	Contato inicial com as empresas, definição da amostra a ser analisada;
		1.7	Redação, entrega e apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso Parcial;
	2. Estudos de Caso e análise	2.1	Preparação para os estudos de caso: agendamentos de visitas às empresas selecionadas, organização dos materiais necessários, condições de viagem, entre outros;
		2.2	Coleta de dados para os estudos de caso: visita e entrevistas a empresas selecionadas dispostas a participar do estudo;
		2.3	Análise e conclusões dos casos;

	2.4	Reavaliação e descrição da situação atual: comparação da situação das empresas com a pesquisa de Martinelli e Joyal e com os dados observados atualmente;
	2.5	Redação das considerações finais;
	2.6	Entrega e apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso Final.

Tabela 1: Etapas da Pesquisa

O cronograma de trabalho que descreve quando foram realizadas as etapas da elaboração da pesquisa está ilustrado conforme a Tabela 2 abaixo.

Período / **Etapas**	**Jan/14**	**Fev/14**	**Mar/14**	**Abr/14**	**Mai/14**	**Jun/14**	**Jul/14**	**Ago/14**	**Set/14**	**Out/14**	**Nov/14**
1.1 Pesquisa bibliográfica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2 Apresentação do trabalho anterior		x									
1.3 Estruturação e definição do questionário			x								
1.4 Aplicação do questionário piloto			x								
1.5 Definição e planejamento dos casos				x							
1.6 Contato inicial com as empresas				x							
1.7 Redação e entrega do TCC Parcial					x	x					
2.1 Preparação para os estudos de caso							x				
2.2 Coleta de dados para os estudos de caso							x	x			
2.3 Análise e conclusões dos casos								x	x		
2.4 Reavaliação e descrição da situação atual								x	x		

Tabela 2: Cronograma de Execução da Pesquisa

2.5 Redação das Considerações Finais										x	x
2.6 Entrega e apresentação do TCC Final											x

As empresas utilizadas para a composição da amostra foram selecionadas conforme relevância para o estudo, disponibilidade de participarem no estudo, facilidade no contato e de acordo com a abrangência possível para um Trabalho de Conclusão de Curso. Também a realidade de grau de interação da empresa com o comércio exterior foi um fato de determinação da amostra. Buscou-se selecionar duas empresas exportadoras e duas não exportadoras.

Desse modo, foram selecionadas 4 empresas das 60 Pequenas e Médias Empresas da amostra brasileira do estudo de Martinelli e Joyal. As empresas selecionadas estão localizadas em cidades não metropolitanas da região de Ribeirão Preto, uma das três regiões utilizadas na pesquisa anterior.

Para a composição da amostra, objetivou-se contatar somente as empresas de uma mesma região, pois como o número de empresas utilizadas na amostra é pequeno, a análise ficaria mais rica se comparações regionais fossem observadas. Todas as 20 empresas da região de Ribeirão Preto foram contatadas e o resultado desta interação encontra-se listado no Quadro 1 abaixo:

Não foi possível estabelecer contato (novo telefone não encontrado, nenhuma resposta das ligações, número fora de serviço etc.)	7 empresas
Empresas desativadas	5 empresas
Empresa utilizada no pré-teste	1 empresa
Empresas que não tiveram interesse em participar da pesquisa	3 empresas
Empresas dispostas a participar da pesquisa	4 empresas

Quadro 1: PME selecionadas para a amostra e sua situação atual

Buscando organizar a pesquisa e justificar o título, a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos e o questionário, estruturou-se o Quadro 2 ilustrado abaixo. Nele está indicado como se apresentam as análises e como foi estruturada a estratégia de pesquisa para a execução deste trabalho.

Título	**Pergunta de Pesquisa**	**Objetivo Geral**	**Objetivos específicos**	**Questionário**
O uso da Informação, capacidade de inovação e poder exportador das Pequenas e Médias Empresas: revisitando o estudo de Martinelli e Joyal (2004)	"Como se avalia, em dois momentos, o uso das informações, a capacidade de inovação e qual é o poder exportador de um conjunto de PME resgatado do estudo de Martinelli e Joyal (2004)? "	Analisar como as PME analisadas fazem uso das informações, qual é sua capacidade de inovação e qual é seu poder exportador	**a)** Avaliar como o desenvolvimento regional pode influenciar no desenvolvimento das PME na realidade regional do interior do Estado de São Paulo **b)** Qual foi a evolução das empresas revisitadas da pesquisa de Martinelli e Joyal, segundo os critérios citados no objetivo geral.	**1)** Identificação da empresa; **2)** Uso de Recursos externos: a) Clientes; b) Fornecedores; c) Associação setorial; d) Serviços terceirizados; e) Agentes de Desenvolvimento; f) Órgãos socioeconômicos; g) Órgãos governamentais; h) Feiras comerciais; i) Consultores; j) Mídias escritas, eletrônicas ou banco de dados; k) Centros de pesquisa; l) Redes de empresas; m) Contatos informais; **3)** Descrição do caráter inovador da empresa; **4)** Descrição sobre o comércio internacional da empresa: a) Para empresas não-exportadoras; b) Para empresas exportadoras.

Quadro 2: Quadro resumo da Pesquisa

O processo de coleta de dados foi realizado de julho a setembro de 2014. Foram contatados executivos sêniores das empresas, que eram capazes de autorizar a execução da pesquisa e, ao mesmo tempo, possuíam um conhecimento abrangente da realidade da empresa sobre os assuntos abordados no questionário. Não foi possível conduzir a entrevista com nenhum dos entrevistados anteriormente na pesquisa de Martinelli e Joyal, ou porque o entrevistado não fazia mais parte do corpo administrativo da empresa ou porque foram

indicados entrevistados mais qualificados que pudessem responder com maior profundidade as perguntas.

As aplicações do questionário duraram em média uma hora. Para as empresas que são exportadoras (Empresas B e D), o tempo de aplicação foi em média de 1h10. Para as empresas não exportadoras (Empresas A e C), o tempo foi em média de 50 minutos.

A receptividade observada nas empresas e o interesse em responder e discutir mais profundamente o estudo, foi qualificada como excelente de maneira geral.

Para a análise de dados, foram utilizadas as seguintes perspectivas para buscar responder os objetivos desta pesquisa:

1) Análise individual das principais características referentes à caracterização da empresa, uso de recursos externos, caráter inovador e situação do comércio internacional
2) Comparação entre as características mais importante encontradas na realidade da amostra primeira pesquisa e na amostra da segunda pesquisa, nas características referentes à caracterização da empresa, uso de recursos externos, caráter inovador e situação do comércio internacional

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Está seção tratará de quais foram os dados coletados na aplicação dos questionários, como a amostra pode ser caracterizada e quais foram os principais resultados obtidos através dos estudos multicasos.

Na amostra foram selecionadas duas empresas exportadoras e duas ainda não-exportadoras. Essas empresas, como já observado anteriormente, fazem parte da região de cidades não metropolitanas de Ribeirão Preto. Elas estão localizadas nas cidades de Pitangueiras, Monte Azul Paulista, Orlândia e São Joaquim da Barra.

Para a organização da apresentação dos resultados, as análises que foram realizadas são as seguintes, conforme já descrito na Seção 4 – Métodos de Pesquisa:

1) Análise individual das principais características referentes à caracterização da empresa, uso de recursos externos, caráter inovador e situação do comércio internacional
2) Comparação entre as características mais importantes encontradas na realidade da amostra primeira pesquisa e na segunda, nas características referentes à caracterização da empresa, uso de recursos externos, caráter inovador e situação do comércio internacional

4.1 Análise Individual das Empresas

Para apresentação dos resultados obtidos de modo mais organizado, bem como para que seja possível uma análise aprofundada e detalhada da evolução de cada uma das empresas, os dados coletados serão apresentados por empresas individualmente nos tópicos abaixo.

Todos os dados econômicos apresentados foram deflacionados segundo o índice IPCA Geral, com uma correção de 71,13% para o período de Janeiro de 2004 a Dezembro de 2013, equivalente a 120 meses.

a. Descrição da Empresa A

A empresa A é uma processadora e embaladora de arroz localizada na região de Pitangueiras. A empresa possui uma marca em seu nome, mas também embala arroz para outras empresas que contratem seus serviços. Atualmente, para variar seu leque de negócios, a

empresa também está comercializando farelo e casas de arroz, utilizados para a alimentação bovina e aviária.

Suas vendas estão concentradas na região, devido ao alto custo de frete para poder transportar a mercadoria para outras regiões do país. No entanto, compra sua matéria prima dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, em alguns momentos também da Argentina e do Uruguai. Essa característica se manteve nos dois momentos das pesquisas.

A empresa também possui um forte caráter familiar e atualmente é comandada pelo filho do fundador. Ela estabeleceu-se nessa região porque a família estava presente na localidade. Na época da pesquisa de Martinelli e Joyal ela passava por um período de grande incerteza na transição do comando da empresa do pai fundador para um dos filhos.

– Caracterização da empresa:

Caracterização da Empresa	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Faturamento	R$ 6,8 milhões	R$ 12 milhões
Número de Funcionários	8	15
Idade da empresa (anos)	17	32
Porcentagem de vendas para exportação	Não exporta	Não exporta

Quadro 3: Caracterização da Empresa A

– Frequência de Uso de Recursos Externos:

Frequência que a empresa entra em contato com as fontes externas de informação

Tipo de Recurso	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Clientes	1 vez por semana	A cada duas semanas
Fornecedores	1 vez por semana	1 vez por semana
Terceiros	1 vez por mês	A cada duas semanas
Associação Setorial	Não utiliza	Não utiliza
Agente de Desenvolvimento	Não utiliza	Não utiliza
Órgãos Socioeconômicos	Menos de 1 vez por ano	Não utiliza
Órgãos Governamentais	1 vez por mês	Não utiliza
Feiras Comerciais	Não utiliza	1 vez por ano
Consultores	Duas vezes por ano	Não utiliza
Meios de Informação	Não utiliza	4 vezes por ano
Centros de Pesquisa	Não utiliza	Não utiliza
Rede de Negócios	Não utiliza	A cada duas semanas

Contatos Informais com PME	4 vezes por ano	2 vezes por ano

Quadro 4: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa A

– Caráter Inovador da Empresa:

Percepção da posição das PME relativas às empresas do mesmo setor, quanto à inovação

Tipo de Inovação	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Pesquisa e Desenvolvimento	Está na média dos seus concorrentes	Realiza a mais do que seus concorrentes
Novas Tecnologias de Produção	Não realiza	Está na média dos seus concorrentes
Design dos Produtos	Realiza a mais do que seus concorrentes	Não realiza
Formação dos Funcionários	Não realiza	Não realiza
Criação de Novos Produtos	Realiza a mais do que seus concorrentes	Realiza pouco em relação aos seus concorrentes
Melhoria de Produto e de tecnologia de Produção	Está na média dos seus concorrentes	Não realiza

Quadro 5: Caráter Inovador da Empresa A

Apresentados os dados principais da aplicação do questionário na empresa A, observa-se que a empresa apresentou um crescimento significativo desde a época de aplicação do questionário da pesquisa de Martinelli e Joyal (2004). A empresa triplicou o seu faturamento, dobrou o número de funcionários, mas no entanto continua a não investir no comércio internacional.

Quanto a como é feito o uso dos recursos externos, a empresa deixou de fazer contato de alguns tipos, como consultores e órgãos socioeconômicos, e passou a fazer ou intensificou o contato com terceiros, meios de informação e contatos formais e informais com as outras empresas do setor. Percebe-se que ela possui uma baixa utilização das fontes de informação disponíveis e tende a concentrar essa coleta em seus clientes e fornecedores, o que é um comportamento bastante comum na realidade das PME observadas.

Na análise de resultados da pesquisa anterior destacou-se que a empresa poderia utilizar melhor as fontes de informação disponíveis, para que fosse possível uma redução de custos nas compras de matérias primas, obtenção de mais informações relativas ao mercado, tendências futuras de comportamento do consumidor e de avanços tecnológicos no setor. Percebe-se, na análise da pesquisa neste estudo, que no geral a empresa evoluiu em como faz uso da informação, mas ainda poderia utilizar muito mais recursos e criar uma análise muito mais

profunda de sua realidade e oportunidades se passasse a utilizar a informação de maneira mais estratégica.

Quanto ao caráter inovador, a empresa deixou de investir no design dos produtos, no desenvolvimento de novos produtos e em melhorias nas técnicas de produção e passou a investir um pouco a mais em Pesquisa e Desenvolvimento, quando comparada aos seus competidores. Anteriormente a empresa se julgava razoavelmente abaixo de seus concorrentes quanto ao desenvolvimento de inovações, mesmo após renovarem praticamente todo o maquinário da empresa. Atualmente, porém, percebe-se que a empresa ainda não evoluiu nesses quesitos e considera-se no geral realizando pouca inovação em relação aos seus concorrentes.

A empresa não possuía anteriormente e não possui agora nenhum interesse ou objetivo de se tornar exportadora, pois acredita que seu produto está muito perto de ser uma *commodity* e que ele não possuiria uma competitividade interessante no exterior.

Uma das principais características observadas nos dados da empresa A foi como o processo de transição da gerência familiar de um membro para o outro e de escolha de quem seria foi uma dificuldade para a empresa, esse procedimento foi citado na primeira pesquisa e durante a entrevista deste estudo. Essa observação é muito comum em PME brasileiras, que ficam muito centralizadas na figura do fundador e muitas vezes não se preparam para a transição. Outra característica foi o crescimento do faturamento sem um desequilíbrio na relação faturamento/ funcionários, indicando uma maturidade da empresa. O principal fator identificado para a não exportação foi o próprio produto comercializado e a falta de diferenciação e/ou criação de valor dele para com os concorrentes internacionais, mostrando a necessidade de políticas de inovação dentro da empresa para que ela possua diferenciais para apresentar ao mercado internacional.

b. Descrição da Empresa B

A empresa B é uma empresa de bombas submersas e painéis de comando da cidade de Monte Azul Paulista.

Na pesquisa anterior, essa foi a maior empresa das outras 60 visitadas. Percebia-se uma grande discrepância no número de funcionários em relação à média da amostra. No entanto, em questões de faturamento, a empresa não apresentava um valor que acompanhasse a média de faturamento por funcionário. No contexto atual, observa-se que a empresa cresceu em 50% o seu número de funcionários, mas aumentou em oito vezes o seu faturamento, equilibrando a

média de faturamento por funcionário e indicando um resultado altamente positivo de um maior retorno a um custo menor.

A empresa B era familiar há 15 anos atrás e tinha se estabelecido na região porque os fundadores residiam lá. Atualmente, a empresa acaba de passar recentemente por um processo de profissionalização e os fundadores fazem parte de um conselho, mas não estão mais envolvidos diretamente com o processo administrativo. Ela foi adquirida por uma multinacional, que está com planos de expansão dos negócios tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

Quanto ao posicionamento de mercado, a empresa destacava seu compromisso de qualidade total e de líder de mercado. Eles se caracterizavam como uma empresa de vanguarda, que estava à frente das novas tecnologias de produção. Hoje, esse posicionamento continua o mesmo, sendo que eles afirmam se sobressair por sua tradição de alta qualidade e confiabilidade do produto.

– Caracterização da empresa:

Caracterização da Empresa	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Faturamento	17 milhões	75 milhões
Número de Funcionários	249 funcionários	332 funcionários
Idade da empresa (anos)	35 anos	50 anos
Porcentagem de vendas para exportação	1%	17%

Quadro 6: Caracterização da Empresa B

– Frequência de Uso de Recursos Externos:

Frequência que a empresa entra em contato com as fontes externas de informação

Tipo de Recurso	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Clientes	1 vez por semana	1 vez por semana
Fornecedores	1 vez por semana	1 vez por semana
Terceiros	1 vez por semana	A cada 3 semanas
Associação Setorial	A cada 3 semanas	1 vez por mês
Agente de Desenvolvimento	1 vez por mês	Não utiliza
Órgãos Socioeconômicos	1 vez por mês	A cada 2 semanas
Órgãos Governamentais	4 vezes por ano	Não utiliza
Feiras Comerciais	4 vezes por ano	1 vez por mês
Consultores	1 vez por semana	4 vezes por ano

Meios de Informação	1 vez por semana	1 vez por semana
Centros de Pesquisa	4 vezes por ano	Não utiliza
Rede de Negócios	Não utiliza	Não utiliza
Contatos Informais com PME	1 vez por mês	1 vez por ano

Quadro 7: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa B

– Caráter Inovador da Empresa:

Percepção da posição das PME relativas às empresas do mesmo setor, quanto à inovação

Tipo de Inovação	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Pesquisa e Desenvolvimento	Está na média dos seus concorrentes	Está na média dos seus concorrentes
Novas Tecnologias de Produção	Realiza muito a mais do que seus concorrentes	Está na média dos seus concorrentes
Design dos Produtos	Realiza a mais do que seus concorrentes	Realiza a mais do que seus concorrentes
Formação dos Funcionários	Está na média dos seus concorrentes	Realiza a mais do que seus concorrentes
Criação de Novos Produtos	Realiza a mais do que seus concorrentes	Realiza a mais do que seus concorrentes
Melhoria de Produto e de tecnologia de Produção	Está na média dos seus concorrentes	Está na média dos seus concorrentes

Quadro 8: Caráter Inovador da Empresa B

A empresa B foi, dentro do grupo de empresas selecionado, a que apresentou um crescimento mais significativo entre as pesquisadas. Na época da pesquisa de Martinelli e Joyal (2004), ela já se comportava com uma das empresas mais bem qualificadas para um crescimento sustentável. O faturamento, número de funcionários e vendas para o exterior aumentaram significantemente.

Quanto ao uso de recursos externos, a empresa deixou de fazer alguns tipos de contatos, tais como os com agentes governamentais, órgãos socioeconômicos, centros de pesquisa e redes de empresas e diminuiu o contato com algumas outras fontes principais de informação externa. Isso pode ser explicado pelo crescimento da empresa, o que torna difícil de realizar um controle centralizado de informações. Na pesquisa anterior, as principais fontes de informação eram as mídias escritas e eletrônicas, bem como a participação em feiras comerciais. Percebe-se que essa estratégia se mantém como sendo a principal utilizada pela empresa.

Já quando compara-se a capacidade inovadora da empresa, observamos que ela já fazia investimentos diferenciados em relação aos concorrentes, alcançando uma posição muito boa nos quesitos de novas tecnologias de produção, design dos produtos e criação de novos produtos. Na realidade atual, os investimentos para diferenciação da concorrência no quesito inovação são formação de funcionários e design e criação de novos produtos.

Em se tratando de como a empresa se caracteriza no comércio internacional, na época da pesquisa anterior a empresa já era exportadora e estabeleceu como estratégia o fortalecimento desse setor. A estratégia à época era de expansão do processo de exportação, levando a um crescimento mais forte e um diferencial tecnológico que o mercado pudesse sentir, mesmo internacionalmente.

Atualmente, a empresa conta com duas pessoas com cargos diretamente relacionados à exportação, com um mercado voltado mais para a América Latina. O meio de exportação é feito através de agentes intermediários eles realizam feiras internacionais para divulgar seus produtos. Seu grande diferencial em relação aos concorrentes internacionais são a qualidade de seus produtos, sua confiabilidade e sua colocação no mercado. O planejamento futuro é de expansão do comércio internacional da empresa.

Destaca-se, segundo observação foi feita pelo entrevistado, a importância que a profissionalização da empresa teve para o crescimento das exportações, especialmente porque o direcionamento estratégico foi voltado para esse foco e todo o planejamento estratégico da empresa está sendo direcionado para o crescimento do comércio exterior. Outro ponto é de que, na amostra, a empresa era a que mais fazia uso dos recursos externos, aplicando também seus recursos em práticas de inovação. Isso pode ter sido um fator decisivo para que o faturamento da empresa obtivesse um crescimento tão expressivo.

c. Descrição da Empresa C

A empresa C é uma empresa de produção e comercialização de bebidas alcoólicas da cidade de Orlândia. Seus clientes são principalmente mini mercados e bares da região e a venda é feita em lotes de pequenas quantidades. A empresa trabalha com um baixo número de funcionários e teve um crescimento bastante reduzido nesse número se comparado às outras empresas da amostra.

É uma empresa com uma marca que é bastante conhecida na cidade, possuindo alguns clientes fiéis. O proprietário se preocupava anteriormente e ainda indica uma preocupação em relação ao consumo de cachaça. Ele acredita que a procura tende a cair pois a geração mais

nova está cada vez mais buscando bebidas mais sofisticadas, e a cachaça está se tornando uma segunda opção. Para buscar suprir essa lacuna, o proprietário buscava e ainda busca aproveitar o canal de distribuição que possui para vender bebidas de outras empresas.

– Caracterização da empresa:

Caracterização da Empresa	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Faturamento	513 mil	360 mil
Número de Funcionários	8	12
Idade da empresa (anos)	50	65
Porcentagem de vendas para exportação	Não exportam	Não exportam

Quadro 9*:* Caracterização da Empresa C

– Frequência de Uso de Recursos Externos:

Frequência que a empresa entra em contato com as fontes externas de informação

Tipo de Recurso	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Clientes	1 vez por semana	1 vez por semana
Fornecedores	1 vez por semana	A cada 2 semanas
Terceiros	Não utiliza	4 vezes por ano
Associação Setorial	Não utiliza	2 vezes por ano
Agente de Desenvolvimento	Não utiliza	2 vezes por ano
Órgãos Socioeconômicos	Menos de 1 vez por ano	Menos de 1 vez por ano
Órgãos Governamentais	Menos de 1 vez por ano	Não utiliza
Feiras Comerciais	Não utiliza	Não utiliza
Consultores	Não utiliza	Não utiliza
Meios de Informação	Não utiliza	1 vez por mês
Centros de Pesquisa	1 vez por ano	Não utiliza
Rede de Negócios	Não utiliza	1 vez por mês
Contatos Informais com PME	Não utiliza	Não utiliza

Quadro 10: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa C

– Caráter Inovador da Empresa:

Percepção da posição das PME relativas às empresas do mesmo setor, quanto à inovação

Tipo de Inovação	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Pesquisa e Desenvolvimento	Não realiza	Não realiza
Novas Tecnologias de Produção	Não realiza	Não realiza

Design dos Produtos	Não realiza	Realiza pouco em relação aos concorrentes
Formação dos Funcionários	Não realiza	Não realiza
Criação de Novos Produtos	Não realiza	Não realiza
Melhoria de Produto e de tecnologia de Produção	Não realiza	Está na média dos seus concorrentes

Quadro 11*:* Caráter Inovador da Empresa C

A empresa C apresentou uma queda no volume de negócios e um aumento de 50% no número de funcionários. Ela continua a não realizar nenhum tipo de comércio internacional. Todas as suas vendas são concentradas na região de 100km ao redor de Orlândia.

Quanto ao uso da informação, a empresa utilizava anteriormente pouquíssimas fontes de informação externa. Ela passou a utilizar terceiros, associações setoriais, agentes de desenvolvimento e redes de empresas, porém deixou de utilizar centros de pesquisa e órgãos governamentais. A empresa aponta que os clientes, apesar de serem a fonte principal de informação, são ainda muito mal informados, com baixo grau de escolaridade, o que prejudica a qualidade de informação que é coletada.

Um ponto de dificuldade que foi apontado na pesquisa anterior e nesta, é a alta porcentagem que deve ser paga de impostos pela cachaça. Para um produto com um valor agregado tão baixo, isso faz com a margem de lucro seja muito baixa. Outro fator que foi destacado na pesquisa atual é o de que, com a ascensão das classes baixas no Brasil, o consumo de cachaça diminuiu. Isto porque os consumidores preferem comprar outros tipos de bebidas alcoólicas quando possuem um poder aquisitivo maior.

Anteriormente, a empresa não realizava nenhum tipo de investimento em características inovadoras. Atualmente, ela passou a inovar no design de seus produtos e em melhorias nas técnicas de produção, mas ainda mantém uma posição não muito diferenciada em relação aos seus concorrentes. As principais melhorias em seus produtos e em técnicas de produção que a empresa realiza em seus produtos são devido às exigências técnicas do governo.

Para as perspectivas de estratégia de exportação, a empresa não possui nenhum plano de curto ou médio prazo de expansão para o comércio internacional. Há 10 anos atrás eles buscaram o SEBRAE para buscarem informações, mas não foram bem assessorados. Atualmente, não pensam nessa estratégia pois não sabem quais seriam os custos, o processo ou quem poderia ajudá-los de maneira efetiva.

Como principais observações da empresa C, destaca-se como o não investimento em nenhum tipo de inovação pode ter influenciado o desempenho negativo no crescimento da

empresa. Outro fator que pode ter influenciado esse resultado foi a dinâmica da empresa de não colher quase nenhuma informação dos recursos externos, sem fazer uso de opções que ela possuía para observar seu desempenho e o mercado.

d. Descrição da Empresa D

A empresa D é uma empresa de peças para suspensão de caminhão e ônibus localizada na cidade de São Joaquim da Barra. A empresa possui um nome forte no mercado, com uma tradição na confiabilidade e alta tecnologia de produção.

Na pesquisa anterior, destacou-se que, apesar da empresa ter um porte pequeno, ela é muito interessada e direciona esforços para aplicar um alto nível de tecnologia no seu processo produtivo.

Quanto à estrutura administrativa, anteriormente a empresa apostava em uma estrutura familiar bastante enxuta, com apenas 5 pessoas envolvidas. Atualmente, essa estrutura aumentou com o processo de profissionalização que a empresa passou no ano de 2013. Os sócios fundadores fazem parte de um conselho administrativo, que coordena a empresa conjuntamente com mais 9 funcionários administrativos.

– Caracterização da empresa:

Caracterização da Empresa	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Faturamento	6,8 milhões	9 milhões
Número de Funcionários	68	80
Idade da empresa (anos)	23	38
Porcentagem de vendas para exportação	Não exporta	15%

Quadro 12: Descrição da Empresa D

– Frequência de Uso de Recursos Externos:

Frequência que a empresa entra em contato com as fontes externas de informação

Tipo de Recurso	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Clientes	1 vez por mês	A cada 2 semanas
Fornecedores	A cada 2 semanas	1 vez por semana
Terceiros	A cada 2 semanas	1 vez por mês
Associação Setorial	Não utiliza	Não utiliza
Agente de Desenvolvimento	Não utiliza	Não utiliza
Órgãos Socioeconômicos	4 vezes por ano	Não utiliza

Órgãos Governamentais	Não utiliza	Não utiliza
Feiras Comerciais	1 vez por ano	2 vezes por ano
Consultores	1 vez por mês	1 vez por mês
Meios de Informação	1 vez por semana	A cada 2 semanas
Centros de Pesquisa	Não utiliza	4 vezes por ano
Rede de Negócios	Não utiliza	Não utiliza
Contatos Informais com PME	A cada 2 semanas	1 vez por mês

Quadro 13: Frequência de Uso de Recursos Externos da Empresa D

– Caráter Inovador da Empresa:

Percepção da posição das PME relativas às empresas do mesmo setor, quanto à inovação

Tipo de Inovação	**Martinelli e Joyal (2004)**	**Realidade Atual**
Pesquisa e Desenvolvimento	Não realiza	Realiza pouco em relação aos concorrentes
Novas Tecnologias de Produção	Realiza pouco a mais do que seus concorrentes	Está na média dos seus concorrentes
Design dos Produtos	Não realiza	Realiza pouco em relação aos concorrentes
Formação dos Funcionários	Realiza a mais do que seus concorrentes	Realiza muito a mais do que seus concorrentes
Criação de Novos Produtos	Não realiza	Está na média dos seus concorrentes
Melhoria de Produto e de tecnologia de Produção	Não realiza	Realiza a mais do que seus concorrentes

Quadro 14: Caráter Inovador da Empresa D

A empresa D demonstrou um crescimento significativo entre os dois momentos das pesquisas, apontando um aumento de faturamento e de número de funcionários, além de passar a realizar exportações, o que não fazia no primeiro momento da pesquisa.

Comparando os dois períodos segundo o uso de recursos externos, a empresa passou a manter um contato mais próximo com seus clientes e fornecedores, mas deixou de utilizar órgãos socioeconômicos e centros de pesquisa. Atualmente eles possuem um canal de atendimento ativo com os clientes, esse contato é feito principalmente via representantes de vendas.

Quanto ao caráter inovador, a empresa passou a fazer mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento, design e criação de novos produtos e melhorias nas técnicas de produção.

Observa-se que a empresa investia e continuou investindo em cursos de formação para os seus funcionários. Na pesquisa anterior destacava-se o elevado nível de escolaridade na gerência e pessoal da fábrica, bem como a preocupação de realização de cursos de formação profissional, características que ainda continuam em destaque na empresa.

A empresa iniciou seu processo de exportação há 8 anos e no momento possui 2 postos de trabalho de funcionários diretamente relacionados à exportação. Seus maiores clientes se encontram no Paraguai. Chile, Uruguai, Peru e Alemanha. O volume de vendas que vão para exportação é de 15% e o modo como fazem a comercialização é por venda direta. Destacam como diferenciais de seus produtos a alta qualidade e confiabilidade de seus produtos. A estratégia é a de expansão do comércio internacional.

Destaca-se a preocupação da empresa D de investir em cursos de formação de seu pessoal e como essa estratégia parece ter influenciado fortemente o bom desempenho econômico da empresa. Da amostra, ela foi uma das únicas que estava acima de seus concorrentes nesse investimento e essa estratégia ainda continua sendo empregada, devido ao seu sucesso. Por fim, a empresa continua a direcionar esforços para a coleta de informações através dos recursos externos, estratégia que foi ampliada atualmente e também indica maturidade e conexão com o processo de se tornar uma empresa exportadora.

4.2 Comparação Entre as Amostras

Os resultados obtidos das empresas visitadas também mostram dados interessantes quando as empresas são comparadas entre si, observando a realidade atual em comparação com a anterior da amostra como um todo.

Segundo os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), pode-se comparar a evolução econômica das cidades em que as empresas se encontram quando analisam-se os dados do PIB de 1999, época em que a pesquisa de Martinelli e Joyal foi realizada e os dados de 2011, que são os mais recentes divulgados pelo IBGE. Como o número da amostra é pequeno, optou-se por analisar os dados de crescimento de cidade a cidade. O comparativo encontra-se descrito no Quadro 15 abaixo:

Cidade	PIB 1999 (em mil reais)	PIB 2014 (em mil reais)
Pitangueiras (Empresa A)	269 722	663 412
Monte Azul Paulista (Empresa B)	263 092	318 073

Orlândia (Empresa C)	535 690	977 839
São Joaquim da Barra (Empresa D)	446 709	1 140 309

Quadro 15: PIB das cidades da amostra, deflacionados segundo o índice IPCA Geral, em mil reais
Fonte: IBGE

Destaca-se do Quadro 15 que todas as cidades apresentaram um crescimento no PIB de no mínimo 50%, indicando um bom desenvolvimento econômico da região. A cidade de Monte Azul, apesar de incorporar a Empresa B, que foi a que mais cresceu em nossa amostra, foi a cidade que apresentou o crescimento mais modesto. A cidade de Orlândia, por outro lado, apresentou um crescimento agressivo, enquanto que a empresa C de nossa amostra teve um índice negativo de crescimento. São Joaquim da Barra obteve um crescimento altamente agressivo, e a empresa D acompanhou esse ritmo, passando a exportar e dobrando o seu faturamento.

Observa-se a partir desses dados que o crescimento econômico da região influencia o desempenho das empresas, mas que não pode ser o único fator na análise de desenvolvimento, uma vez que as empresas analisadas possuem outras características próprias que podem ter influenciado seu desempenho tanto econômico quanto comercial.

Os dados do IBGE (2011) de pessoal ocupado total nos municípios mostram que as cidades da amostra atualmente apresentam os dados a seguir: a cidade em que a empresa A se localiza, Pitangueiras, possui 8 mil funcionários em postos de trabalho, enquanto que Monte Azul Paulista, cidade da empresa B, possui 6 mil. Já a cidade da empresa C, Orlândia, possui 12 mil pessoas empregadas e São Joaquim da Barra, onde se localiza a empresa D, possui 15 mil funcionários ocupados.

Se compararmos esses dados à nossa amostra de empresas pesquisadas, observa-se que a cidade da empresa B, apesar de ser a que possui menor mão de obra empregada, é a localização da maior empresa da amostra, indicando que provavelmente a empresa possui uma grande representatividade para a região. Por outro lado, a empresa C, que possui o menor número de funcionários da amostra, é uma das cidades que mais emprega. Isso sugere que a empresa esteja em uma situação pouco favorável em relação à empregabilidade das empresas da região.

No contexto geral, quando são comparados o contexto das empresas da amostra à época da pesquisa de Martinelli e Joyal e com a pesquisa atual, destacam-se os seguintes pontos: as empresas apresentaram, no geral, um crescimento econômico no faturamento representativo; o número de funcionários cresceu; a empresa que já era exportadora desenvolveu ainda mais essa sua característica comercial e uma empresa passou a exportar com o passar dos anos.

Um dado importante para ser analisado quando compara-se o desempenho de uma empresa é a relação entre faturamento e funcionários, observando-se a necessidade de manter esse índice equilibrado, indicando um retorno que seja vantajoso com uma empresa que produza o máximo com uma quantidade menor de funcionário. O quadro 16 abaixo ilustra os dados referentes às 4 empresas das amostras quando divide-se o faturamento pelo número de funcionários.

	Martinelli e Joyal (2004)	**Realidade Atual**
Empresa A	850 000	800 000
Empresa B	68 273	225 903
Empresa C	64 125	30 000
Empresa D	295 652	236 842

Quadro 16: Índice de faturamento por número de funcionários das empresas da amostra

No quesito de uso da informação, percebe-se que no geral as empresas passaram a contar menos com o suporte governamental, o que é um índice preocupante para as políticas de desenvolvimento local, e passaram a colher mais informações de mídias, o que é um comportamento esperado, devido ao avanço da internet. Outra observação é a de que as empresas passaram a utilizar um pouco mais seus contatos com outras empresas, colhendo informações em contatos informais e em feiras comerciais. O quadro 17 abaixo ilustra a comparação de como as empresas evoluíram na frequência de uso de informações externas.

Tipo de Recurso	**Empresa A**	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**
Clientes	Aumentou	Igual	Igual	Diminuiu
Fornecedores	Igual	Igual	Diminuiu	Aumentou
Terceiros	Aumentou	Diminuiu	Aumentou	Diminuiu
Associação Setorial	Não utiliza	Diminuiu	Aumentou	Igual
Agente de Desenvolvimento	Não utiliza	Diminuiu	Aumentou	Igual
Órgãos Socioeconômicos	Diminuiu	Aumentou	Igual	Diminuiu
Órgãos Governamentais	Diminuiu	Diminuiu	Diminuiu	Igual
Feiras Comerciais	Aumentou	Aumentou	Igual	Aumentou
Consultores	Diminuiu	Diminuiu	Igual	Igual

Meios de Informação	Aumentou	Igual	Aumentou	Diminuiu
Centros de Pesquisa	Não utiliza	Diminuiu	Diminuiu	Aumentou
Rede de Negócios	Aumentou	Igual	Aumentou	Igual
Contatos Informais com PME	Diminuiu	Diminuiu	Igual	Diminuiu

Quadro 17: Comparação entre a Frequência de Uso de Recursos Externos da Amostra de Martinelli e Joyal (2004) e a Realidade atual

As características de inovação nas empresas da amostra indicam que as empresas que investiram em formação de seus funcionários, pesquisa e desenvolvimento e novas tecnologias de produção possuem atualmente um desempenho econômico mais avançado. Outro aspecto relativo ao investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento é a relação que esse fator tem com desempenho exportador, uma vez que empresas que utilizaram ferramentas de inovação conseguiram iniciar o processo de exportação ou desenvolve-lo ainda mais. O quadro 18 abaixo indica como as empresas evoluíram no caráter inovador da amostra.

Tipo de Inovação	**Empresa A**	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**
Pesquisa e Desenvolvimento	Aumentou	Igual	Igual	Aumentou
Novas Tecnologias de Produção	Aumentou	Diminuiu	Igual	Aumentou
Design dos Produtos	Diminuiu	Igual	Aumentou	Aumentou
Formação dos Funcionários	Diminuiu	Aumentou	Igual	Aumentou
Criação de Novos Produtos	Diminuiu	Igual	Igual	Aumentou
Melhoria de Produto e de tecnologia de Produção	Diminuiu	Igual	Aumentou	Aumentou

Quadro 18: Comparação entre o caráter inovador da empresa na Pesquisa de Martinelli e Joyal (2004) e na realidade atual

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências bibliográficas apresentadas na Seção 5 – Referencial Teórico e nos questionários aplicados nas empresas selecionadas como amostra, este estudo buscou responder a pergunta de pesquisa "Como se avalia, em dois momentos, o uso das informações, a capacidade de inovação e qual é o poder exportador de um conjunto de PME resgatado do estudo de Martinelli e Joyal (2004)? "

Pelos dados apresentados, observa-se que as empresas da amostra demonstraram uma evolução tanto econômica, quanto de maturidade no gerenciamento de informações e na preocupação com o desenvolvimento de práticas inovadoras dentro da empresa. Uma das empresas da amostra passou a importar e outra aumentou ainda mais sua participação no comércio exterior. As outras duas da amostra não se consideram prontas para exportar pois não consideram seu produto competitivo no exterior. No conjunto analisado, as perspectivas relativas às principais características relacionadas nesse estudo são promissoras, ilustrando um progresso relativo à realidade anterior e a atual. Essa perspectiva se dá provavelmente ao próprio avanço dos meios de comunicação e de crescimento econômico do país, que tem ilustrado um grande impacto nas PME brasileiras.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao fato de que o assunto possui extensão e complexidade, sem ainda muitos conceitos delimitados, e exigiria uma pesquisa e análise mais profundas, além de uma amostra maior e de melhor representatividade. Porém, essa abrangência se enquadraria fora do alcance de um Trabalho de Conclusão de Curso.

Embora a amostra utilizada seja pequena e não significativa, buscou-se também identificar como o desenvolvimento regional pode influenciar no desenvolvimento das PME na realidade regional do interior do Estado de São Paulo e como descreve-se a evolução das empresas revisitadas.

Dessa forma, buscou-se apresentar informações que mostrassem quão importante é o gerenciamento de informações, a capacidade de inovação e o poder exportador para o desenvolvimento de uma PME brasileira. A importância de um bom uso dos recursos externos dá informações para que as empresas observem oportunidades de inovação, que deve estar alinhada com a estratégia da empresa e favorece muito para o processo de exportação de uma empresa.

Realizar a gestão do uso de informação demanda tempo e consome recursos preciosos para as PME, mas buscou-se ilustrar, através do estudo multicasos das empresas, que o

investimento em recursos externos e no desenvolvimento de inovações traz ganhos significativos para as empresas, tanto a médio quanto a longo prazo. Essa estratégia deve ser priorizada quando para garantir não só o crescimento do negócio, mas também sua sobrevivência.

Espera-se que tenha-se destacado a devida importância ao planejamento de longo prazo e criação de estratégias gerenciais que busquem o desenvolvimento de um plano de crescimento contínuo e sustentável para as PME, tanto por parte de políticas governamentais quanto por parte da cúpula gerencial das PME brasileiras.

Pensando na continuação deste estudo, é importante que pesquisas com o objetivo de realizar comparações entre duas ocasiões distintas continuem a serem feitas, para que haja continuidade em dados coletados e observações importantes na pesquisa acadêmica. Também destaca-se a necessidade de mais pesquisas abordando o desenvolvimento de PME brasileiras e estratégias para o desenvolvimento delas.

6. REFERÊNCIAS

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via Internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: Ipea, 2004.

ARRILLAGA, H.; GRAND, L.; RAMÍREZ, N. The Evaluation of Innovation Processes from the Perspective of Territorial Development. **Journal of Technology and Management Innovation.** vol. 8, Special Issue ALTEC. 2013.

BELMONTE, D. L.; SCANDELARI, L. F.; PILATTI, L. A. A gestão do Conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. UEPG. **Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Línguas, Letras e Artes**, Ponta Grossa. v. 13, n. 2, pp 121-125, dez. 2005.

BIRKNER, W. M. K. Desenvolvimento Regional e Descentralização político-administrativa: um estudo comparativo dos casos de Minas Gerais, Ceará e Santa Catarina. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 16, n. 30, pp 297-311, jun. 2008.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Exportações.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/exportacoes>. Acesso em: 13 maio 2014.

CÂNDIDO, A. G. Formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **REAd**. Edição 28, v. 8 n. 4, jul-ago, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; AMATO NETO, J. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito**. REAd.** Edição 57, v. 13, n. 3, set-dez 2007.

CASTELLS, M. Hacia el Estado-Red? Globalización econômica e instituiciones políticas em la era de la información. **In: Seminário sobre a Sociedade de Reforma do Estado – MARE**, São Paulo, 1998.

CAUCHICK, P. A. M. 2007 Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção**. v. 17, n. 1, p. 216-229, jan/abr

CORSO, M.; MARTINI, A.; PAOLUCCCI, E.; PELLEGRINI, L. Knowledge management configurations in Italian small-to-medium enterprises. **Integrated Manufacturing Systems**. n. 14, pp 46-56, jan 2003.

CUNHA, L. A. G. Território, desenvolvimento territorial e o "novo mundo rural**"**. **Emancipação**, n. 7, pp 165-176, 2007.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. Tese (Doutorado). 157 p. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2005.

DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ. Desenvolvimento territorial: uma revisão teórica na perspectiva da territorialização do desenvolvimento. In: WITTMANN, M. L.; RAMOS, M. P. **Desenvolvimento Regional: capital social, redes e planejamento.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

DELGADO, N. G.; LEITE, S. P. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, n 2, pp. 431-473, 2011.

DIAS, R. Instituições e desenvolvimento territorial: um estudo a partir do caso do arranjo produtivo de petróleo e gás natural localizado em Macaé-Brasil. **EURE.** v. 39, n. 116, pp 141-171, jan 2013.

FERNANDES, R.; GAMA, R**.** A cidade digital vs a cidade inteligente: estratégias de Desenvolvimento sócio-económico e/ou de marketing Territorial. **Actas.** 2º Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável. Braga, 27-29 set. 2006.

FERRARI, F. M. MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Uso da informação e capacidade de inovação das PME brasileiras. **Congresso de Inovação Tecnológica**. São Paulo, nov 2000.

FRANCO, A. Desenvolvimento local integrado e sustentável – dez consensos. **Proposta.** n. 9, set-nov 1998.

GASSE, Y. ; CARRIER, C. **Gérer la Croissance de as PME.** Québec : Les éditions de l'entrepreneur, 1992.

GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Capacidade de exportação e caráter inovador das PME: Uma pesquisa no Estado de São Paulo. **V SEMEAD**. nov 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava – PR. **O&S.** Salvador, v.16, n.51, p. 749-769, out /dez, 2009.

HASENCLEVER, L. et al. Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras**. REAd.** Edição Especial 58, v. 13, n 4, dez 2007.

IBGE. Dados Econômicos das Cidades Brasileiras. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 29 de outubro de 2014.

JOYAL; MARTINELLI; DESHAIES. **Estudo Comparativo sobre Inovação nas PME Brasileiras e Canadenses**. Artigo não publicado, 2000.

JOYAL, A.; DESHAIES, L. **Rede de informações sobre as PMEs em Ambiente Não-Metropolitano**. Artigo não publicado, 2006.

KLOTZLE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras**. Revista de Administração**. São Paulo, v.41, n.3, p.339-346, jul/ago/set, 2006.

MAKKONEN, H. M. The role of information technology in strategic buyer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management.** v 43, p. 1053–1062, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: Manole, 2004.

MARTINELLI, D. P; CÔNSOLI, M. A. JOYAL, A. Comparação da realidade das PME brasileiras e canadenses – uma pesquisa em andamento. **III SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais**. FGV, set. 2000.

MARTINS, R. A; CALDAS, E. L. C. - **Visões do Desenvolvimento Local: uma análise comparada de experiências brasileiras -** INTERAÇÕES, Campo Grande, v. 10, n. 2, pp 207-218, jul-dez 2009.

MARTINS, R. A; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. C. A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 44, n. 3, pp. 559-90, maio/jun 2010.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management.** Inside our strange world of organizations. New York: The Free Press, 1989.

NARDI, M A.; PEREIRA, S. G. Proximidad territorial y desarrollo local - rural: las ferias francas de la Provincia de Misiones - Noreste Argentino. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. v. 8, n. 13, pp 51-61, set. 2006.

NARETTO, N.; BOTELHO, M. R.; MENDONÇA, M. A trajetória das Políticas Públicas para Pequenas e Médias Empresas no Brasil: do apoio individual ao apoio a empresas articuladas em arranjos produtivos locais planejamento e políticas públicas. **Planejamento de Políticas Públicas.** n. 27, jun./dez, 2004.

PIRES, E. L.S. As lógicas territoriais do desenvolvimento: diversidades e regulação. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, v. 8, n. 2, set 2007.

REIS, J. Uma epistemologia do território. **Estudos, Sociedade e Agricultura.** Rio de Janeiro: UFRRJ/CPDA, v. 13, n. 1, 2005, pp. 51-74.

ROCHA, J.D.; BURSZTYN, M., **Estratégias Territoriais de Desenvolvimento e Sustentabilidade no Semi-árido Brasileiro**. Tese de doutorado. CDS, Universidade de Brasília, 2008.

ROVERE, R. L. As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação. Informação e Globalização na era do Conhecimento. **Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado do Paraná**. Capítulo 6. 2007.

SEBRAE**. As Pequenas e Médias Empresas na Exportação Brasileira – Brasil e Estados.** São Paulo: Observatório SEBRAE, 2005.

SEGATTO, M. **O desenvolvimento local a partir da teoria da complexidade: uma abordagem fenomenológica**. Dissertação (Mestrado). 92 p. Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, 2013.

SERRANO, A.; GONÇALVES F.; NETO, P. **Cidades e Territórios do Conhecimento** – Um novo referencial para a competitividade. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

TSENG, S. The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. **Int. J. Production Economics**. v. 154, p. 39–47, 2014.

VAŇOVÁ, A.; BORSEKOVÁ, K.; FORET, M. Importance of Partnership and Cooperation for Territorial Development**. Theoretical and Applied Economics**. v. XVII, n. 10, ed. 551, pp. 73-82, 2010.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, Entrepreneurial orientation, and the performance of Small Medium-sized Business. **Strategic Management Journal**. v. 24, pp. 1307 – 1314, 2003.

WOITCHUNAS, L. F.; SAUSEN, J. O. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de cooperação e suas relações com o desenvolvimento local e regional**. Revista Práticas Administrativas** - RPA, v. 2, n. 6, p. 21-34, set/out 2006.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**. v. 105, n. 3, pp. 261-279, 2005.

WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 3, pp. 64-82, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7. APÊNDICE

A. Questionário de Pesquisa

PARTE I: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome da empresa:_____

2. Nome da localidade em que está a empresa:_____

3. Nome do respondente:_____

4. Posto ocupado:_____

5. Idade do respondente:_____

6. Formação e especialização(ões) do respondente:_____

_____

7. Número de funcionários da empresa:_____

8. Idade da empresa:_____
9. Salário médio:_____

10. Principais produtos fabricados pela empresa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

11. Durante o último ano, qual foi, aproximadamente, o volume total de negócios?

_____

12. Para cada uma das regiões brasileiras, indique a percentagem das suas vendas totais em 2012-2013.

Em sua região: _____%

Em S. Paulo: _____%

Fora do estado: _____%

Em Minas Gerais:* _____%

No resto do Brasil: _____%

No exterior: _____%

Total _____100%

13. Por que estabeleceu-se aqui, ao invés de em outra região de São Paulo? (Questão aberta).
_____
_____
_____
_____

PARTE II: O USO DE RECURSOS EXTERNOS

De modo geral, indique a ***freqüência***, a ***qualidade***, a ***importância*** e a ***localização*** dos seus contatos comerciais com as seguintes fontes possíveis de informação.

1. OS CLIENTES

1.1. A empresa tem contato com seus clientes?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

1.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com os clientes?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

1.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

1.4. Esses contatos estão ***localizados*** na região? (em um perímetro de 75 km.)

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

1.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dos seus clientes? (marcar todas que corresponderem)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

1.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

2. OS FORNECEDORES

2.1. A empresa tem contato com seus fornecedores?

SIM ( ) NÃO ( )

Observações: _____

2.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com os fornecedores?

Pelo menos uma vez por semana	( )
Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )
4 vezes por ano	( )
2 vezes por ano	( )
1 vez por ano	( )
Menos de uma vez por ano	( )

2.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante	( )
pouco importante	( )
média importância	( )
importante	( )
muito importante	( )

2.4. Esses contatos estão ***localizados*** na região?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

2.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dos seus fornecedores? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

2.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )

sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

3. SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

3.1. A empresa tem contato com os profissionais cujos serviços terceiriza?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

3.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com seu(s) terceirizado(s)?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

3.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

3.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )

sempre ( )

3.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) do(s) seu(s) terceirizado(s)? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____
_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

3.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

4. ASSOCIAÇÃO SETORIAL

4.1. A empresa mantém contato com sua associação setorial?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

4.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com sua associação setorial?

Pelo menos uma vez por semana	( )
Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )
4 vezes por ano	( )
2 vezes por ano	( )
1 vez por ano	( )
Menos de uma vez por ano	( )

4.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante	( )
pouco importante	( )
média importância	( )
importante	( )
muito importante	( )

4.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

4.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) da sua associação setorial? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

4.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

5. AGENTES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

5.1. A empresa mantém contato com algum Agente de Desenvolvimento Local?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

5.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com o comissário industrial?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

5.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

5.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

5.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) do seu comissário? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

5.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

6. ÓRGÃOS SOCIOECONÔMICOS

6.1. A empresa já manteve contato com um órgão socioeconômico, como por exemplo o conselho patronal, o conselho regional de desenvolvimento, etc.?

SIM ( ) NÃO ( )

Observações: _____

6.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com os órgãos socioeconômicos?

Pelo menos uma vez por semana	( )
Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )

4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

6.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

6.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

6.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) do ou dos órgãos socioeconômicos? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )

possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas ( )
( ) outro(s) (especificar) _____
_____
Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

6.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

7. OS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

7.1. A empresa já solicitou orientações ou os serviços de um órgão governamental? Por exemplo, o Ministério da Indústria, ou da Ciência e Tecnologia etc.?

SIM ( ) NÃO ( )

Observações: _____

7.2. O(A) sr.(a) já se beneficiou de algum tipo de auxílio governamental? (Sendo o caso, especificar o(s) órgão(s), o(s) nome(s) do programa(s), bem como um breve comentário com sua avaliação a respeito). _____

_____

_____

7.3. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com os órgãos governamentais?

Pelo menos uma vez por semana	( )
Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )
4 vezes por ano	( )
2 vezes por ano	( )
1 vez por ano	( )
Menos de uma vez por ano	( )

7.4. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante	( )
pouco importante	( )
média importância	( )
importante	( )
muito importante	( )

7.5. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

7.6. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dos órgãos governamentais? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

7.7. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

8. AS FEIRAS COMERCIAIS

8.1. A empresa freqüenta as feiras comerciais do seu setor de atividade?

SIM ( ) NÃO ( )

Observações: _____

8.2. No que se refere às feiras comerciais, especifique seu tamanho escolhendo entre as opções abaixo:

estadual	( )
nacional	( )
continental	( )
internacional	( )

8.3. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos?

Pelo menos uma vez por semana	( )
Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )
4 vezes por ano	( )
2 vezes por ano	( )
1 vez por ano	( )
Menos de uma vez por ano	( )

8.4. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante	( )
pouco importante	( )
média importância	( )
importante	( )
muito importante	( )

8.5. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

8.6. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) por ocasião das feiras comerciais? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

8.7. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )

com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

9. OS CONSULTORES

9.1. A empresa já utilizou os serviços de um consultor?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____
_____

9.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

9.3. Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

9.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )

com freqüência ( )
sempre ( )

9.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) do seu consultor? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____
_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

9.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

10. MÍDIAS ESCRITAS/ELETRÔNICAS/BANCOS DE DADOS

10.1 A empresa consulta jornais e/ou revistas especializadas e/ou bancos de dados, ou ainda a Internet?

SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

10.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com essas fontes de informação?

Pelo menos uma vez por semana ( )

Cada 2 semanas	( )
Cada 3 semanas	( )
1 vez por mês	( )
4 vezes por ano	( )
2 vezes por ano	( )
1 vez por ano	( )
Menos de uma vez por ano	( )

10.3 Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante	( )
pouco importante	( )
média importância	( )
importante	( )
muito importante	( )

10.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

10.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dessas fontes de informação? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____

_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

10.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca	( )
raramente	( )

às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

11. OS CENTROS DE PESQUISA

11.1. A empresa mantém contato com centros de pesquisa públicos ou privados?
SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____

11.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com essas fontes de informação?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

11.3 Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

11.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

11.5. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dessas fontes de informação? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )

os preços de mercado ( ) as tendências do mercado ( )
a qualidade dos produtos ( ) os prazos de entrega ( )
a distribuição ( ) investimento/financiamento ( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas ( )
( ) outro(s) (especificar) _____
_____
Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar à questão seguinte)

11.6. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

12. AS REDES DE EMPRESAS

12.1. A empresa mantém contatos com outras, de caráter formal, com o objetivo de compartilhar recursos, trocar informações ou reunir-se para se beneficiarem de determinadas vantagens (compra de mercadorias em conjunto, divisão dos custos de frete, colaboração em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) etc.)?

SIM ( ) NÃO ( )
Observações: _____
_____

12.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com essas fontes de informação?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )

2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

12.3 Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

12.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

12.5. Seus principais contatos se dão com empresários(as) do seu setor de atividade?

( ) SIM, do mesmo setor de atividade que nós.
( ) NÃO, de setores de atividade diferentes.

12.6. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dessas fontes de informação? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____
_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar para a questão 14)

12.7. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

B) A informação é suficiente?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

13. CONTATOS INFORMAIS

(***Contatos informais*** *com outras empresas*)

13.1. Sem estar formalmente envolvido em uma rede de negócios, o(a) sr.(a) mantém contato, mesmo ocasional, com outros(as) empresários(as)? Por exemplo, durante um torneio de tênis reunindo pessoas de negócios ou um "brunch" organizado pela câmara de comércio.

SIM ( ) NÃO ( )

Observações: _____

_____

13.2. Qual é a ***freqüência*** dos seus contatos com essas fontes de informação?

Pelo menos uma vez por semana ( )
Cada 2 semanas ( )
Cada 3 semanas ( )
1 vez por mês ( )
4 vezes por ano ( )
2 vezes por ano ( )
1 vez por ano ( )
Menos de uma vez por ano ( )

13.3 Qual é a ***importância*** desses contatos para a empresa?

nada importante ( )
pouco importante ( )
média importância ( )
importante ( )
muito importante ( )

13.4. Os contatos estão ***localizados*** na região?

nunca ( )
raramente ( )
às vezes ( )
com freqüência ( )
sempre ( )

13.5. Seus principais contatos se dão com empresários(as) do seu setor de atividade?

( ) SIM, do mesmo setor de atividade que nós.
( ) NÃO, de setores de atividade diferentes.

13.6. Que tipo(s) de informação é(são) obtido(s) dessas fontes de informação? (marque todas as correspondentes)

novos produtos	( )	novas tecnologias	( )
a concorrência	( )	comércio internacional	( )
os preços de mercado	( )	as tendências do mercado	( )
a qualidade dos produtos	( )	os prazos de entrega	( )
a distribuição	( )	investimento/financiamento	( )
possibilidade de colaboração (parceria) com outras empresas			( )

( ) outro(s) (especificar) _____
_____

Nenhuma informação obtida ( ) (nesse caso, passar para a **PARTE 3**)

13.7. Avaliação da ***qualidade*** da informação.

A) A informação chega a tempo?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

B) A informação é suficiente?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

C) A informação está adaptada à sua empresa?

nunca	( )
raramente	( )
às vezes	( )
com freqüência	( )
sempre	( )

PARTE III: DESCRIÇÃO DO CARÁTER INOVADOR DA EMPRESA

1. A empresa realiza P&D?
   SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso afirmativo avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

2. A empresa utiliza novas tecnologias de produção?
SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso de negativa, avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

3. A empresa faz alterações na apresentação dos seus produtos?
SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso de negativa, avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

4. A empresa oferece cursos de formação ao seu pessoal, ou seminários de formação externos?
SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso de negativa, avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

5. A empresa considera a criação de novos produtos?
SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso de negativa, avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

6. A empresa realiza aperfeiçoamentos nos seus produtos/técnicas de produção?
SIM ( ) NÃO ( )

B) Em caso de negativa, avalie, na escala a seguir, a posição ocupada pela sua empresa em relação às outras do mesmo setor.

1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

7. A empresa tem certificação ISO?
SIM ( ) NÃO ( )

PARTE IV: SEÇÃO SOBRE COMÉRCIO INTERNACIONAL

1. Há quanto tempo a sua empresa é exportadora? _____

2. Quantos postos da empresa estão ligados à função de exportação (Especificar as funções)
_____
_____
_____

3.a. Para quantos países a sua empresa exporta? (Especificar o destino das exportações e a percentagem que ocupam na produção)
_____
_____
_____

3.b. Em qual(is) país(es) localizam-se seus principais concorrentes exportadores?
_____
_____
_____

4. A empresa conhece ou utiliza (atual ou recentemente) esses meios em suas atividades de exportação?

	não conhece	conhece mas não utilizou	utilizou recentemente
delegações ou missões comerciais dos governos	( )	( )	( )
a Sociedade para expansão das exportações	( )	( )	( )
Banco de Desenvolvimento	( )	( )	( )
Programa APEX	( )	( )	( )
Programa PDME	( )	( )	( )
site STRATEGIS na Internet	( )	( )	( )
banco de dados RADAR	( )	( )	( )
banco de informações SAM	( )	( )	( )
publicações sobre o comércio do IBGE	( )	( )	( )

5. Qual foi a participação das exportações nos três últimos anos? 1. _____
2. _____
3. _____

6. A sua empresa pensa em penetrar mais nos mercados externos?

a) ( ) Não, desejamos interromper esse tipo de atividade.
( ) Não, a expansão das exportações não nos interessa.
( ) Não; por vários motivos não é realmente possível exportar mais nossos produtos.
( ) Não a curto prazo, mas talvez eventualmente.
( ) Não sabemos, ainda não decidimos a respeito.

b) Se respondeu com uma negativa, por quais motivos o(a) sr.(a) hesita em penetrar mais nos mercados externos? (assinalar todas que corresponderem).

ausência de certificação de qualidade (ISO 9000) ( )
falta de informação sobre os mercados externos ( )
concorrência muito intensa nos mercados externos ( )
nenhuma outra demanda para os produtos da empresa ( )

a exportação é uma atividade muito cara ( )
a empresa não tem tempo para se dedicar à exportação ( )
a empresa não tem pessoal qualificado ( )
o apoio do governo é insuficiente ( )

desconhecimento das regulamentações estrangeiras ( )
desconhecimento dos aspectos legais ( )
a empresa não tem capacidade de produção ( )
falta de interesse por parte dos administradores ( )

os contatos comerciais não estão suficientemente desenvolvidos ( )
a rede de distribuição não está suficientemente desenvolvida ( )
o transporte dos produtos é muito caro ( )
os funcionários não falam idiomas estrangeiros ( )

os produtos não estão adaptados para outros países ( )
a flutuação do câmbio parece muito arriscada ( )
nenhum motivo específico, nunca pensou de fato a respeito ( )
( ) outro (especificar): _____
_____

c) ( ) Sim, falamos a respeito, mas nada de concreto foi feito até agora.
( ) Sim, já fizemos vários contatos com empresas.

d) Se respondeu com uma afirmativa, trata-se de uma expansão visando: (assinalar todas que corresponderem)

( ) fusão com uma empresa já exportadora
( ) interesse pela exportação como orientação estratégica
( ) desejo de crescimento muito mais forte

( ) a grande rentabilidade para nós advinda das exportações
( ) nenhum motivo em particular
( ) saturação do mercado brasileiro

( ) estagnação ou declínio previsível do mercado brasileiro
( ) capacidade de produção ociosa
( ) vantagem tecnológica
( ) o grande potencial dos nossos produtos

8. Hoje em dia, as exportações são resultado de sua própria iniciativa ou de pedidos não solicitados? (Marcar a opção que melhor define sua situação)

( ) Por pedidos não solicitados, por iniciativa de clientes estrangeiros ou outros.
( ) A partir da nossa iniciativa, mas de maneira irregular, e sem empenho constante de outros.
( ) A partir da nossa iniciativa, e de maneira organizada.

9. Existe, em sua organização, uma política formal de exportação?
( ) Sim ( ) Não

10. Quais são seus principais objetivos a médio prazo (2 a 5 anos) no que se refere às exportações?
a) ( ) nenhum objetivo preciso
b) ( ) nossos objetivos são: (no caso de objetivos precisos, especificar se são de **natureza formal ou informal**)

_____
_____
_____

11. Quais são as vantagens que o(a) sr.(a) julga ter em relação aos seus principais concorrentes?
a) Vantagem tecnológica, tecnologia de produção
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

b) Custos de fabricação
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

c) Preços
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

d) Nossa visibilidade no mercado, nossa reputação
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

e) O fato de oferecer produtos muito especializados ou de alta categoria
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

f) O fato de oferecer uma ampla gama de produtos
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

g) A qualidade ou desempenho dos produtos
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

h) A inovação, o desenvolvimento de novos produtos
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

i) Nossa rede de distribuição
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

j) O serviço pós-venda
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

k) Nossos métodos de marketing, de colocação no mercado

( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

l) O design dos nossos produtos
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

m) A confiabilidade dos nossos produtos
( ) grande desvantagem ( ) desvantagem ( ) nem mais nem menos
( ) discreta vantagem ( ) vantagem importante

12. De que forma de distribuição são realizadas as suas exportações?

a) Vendas diretas sem intermediários

( ) ao consumidor
( ) a varejistas ou cadeias
( ) a fabricantes
( ) a fabricantes OEM

b) Vendas através de intermediários

( ) representantes exclusivos da empresa
( ) representantes ativos também de outras empresas
( ) agentes manufatureiros
( ) distribuidores, atacadistas
( ) casas de comércio
( ) escritórios comerciais
( ) através de uma filial
( ) através de uma aliança estratégica
( ) outros _____

13. A empresa publicidade em revistas ou jornais estrangeiros?

( ) não, nunca.
( ) não, é feita por nossos intermediários
( ) sim, nós mesmos a fazemos

14. A empresa freqüenta feiras no exterior como **expositor** e, em caso afirmativo, com que freqüência? (mensal, trimestral, semestral, anual, etc.)

( ) não, jamais participamos como expositores
( ) sim, com uma freqüência _____

15. A empresa tem funcionários dedicados à P&D? (em caso afirmativo, fazer uma breve descrição dos postos ocupados)

( ) não
( ) sim: descrição dos postos _____
_____
_____

16. Que tipo de estratégia é utilizada? (marcar a(s) resposta(s) que melhor corresponda(m) à situação da sua empresa, classificando-a(s) por ordem de importância em uma escala de 1 a 5)

_____ Estratégias relativas ao produto
_____ Estratégias relativas ao preço
_____ Estratégias relativas ao mercado
_____ Estratégias relativas à distribuição
_____ Estratégias relativas à promoção e à publicidade

( ) Nenhuma estratégia em particular

17. No todo, sua produção para exportação se baseia em:
( ) Um único produto, principalmente
( ) Uma gama de produtos de mesmo tipo (tecnologia e mercado similares)
( ) Uma produção diversificada (vários tipos de produtos, tecnologias ou mercados diferentes)

18. Quais são as suas preocupações atuais quanto aos itens enumerados, referentes às suas atividades no exterior? (escolher, dentre os itens, os sete que em sua opinião têm mais importância para a sua empresa, e classificá-los por ordem de importância segundo a escala: 1<7)

A) Informações de caráter bastante geral sobre o mercado, seu desenvolvimento
( ) classificação: _____

B) A demanda, os gostos ou necessidades dos consumidores e clientes
( ) classificação: _____

C) O marketing dos produtos, os métodos promocionais
( ) classificação: _____

D) O potencial, o desempenho, a boa adaptação dos nossos produtos
( ) classificação: _____

E) Os novos produtos no mercado
( ) classificação: _____

F) Os concorrentes
( ) classificação: _____

G) Os preços no mercado
( ) classificação: _____

H) Os períodos de entrega a serem respeitados
( ) classificação: _____

I) O serviço pós-venda comum no mercado
( ) classificação: _____

J) As normas técnicas ou regulamentações no exterior, o processo de aprovação
( ) classificação: _____

K) Identificar ou como contatar clientes em potencial
( ) classificação: _____

L) Desenvolver seus contatos, suas relações no meio
( ) classificação: _____

M) As possibilidades de parceria com outras empresas
( ) classificação: _____

N) Conhecer os principais meios de distribuição
( ) classificação: _____

O) Aperfeiçoar ou desenvolver a distribuição atual
( ) classificação: _____

P) Informações sobre o transporte e a liberação na alfândega dos produtos
( ) classificação: _____

Q) Contratos e aspectos legais do comércio internacional
( ) classificação: _____

R) As garantias
( ) classificação: ____

SEÇÃO SOBRE COMÉRCIO INTERNACIONAL
(empresas não-exportadoras)

1. A empresa pensa em, algum dia, vender seus produtos no exterior?

( ) NÃO, de fato não é possível exportar nossos produtos.
Motivo: _____

( ) NÃO, o comércio internacional não nos interessa.

( ) NÃO a curto prazo, mas talvez eventualmente.

( ) SIM, falamos a respeito, mas nada de sério foi planejado ainda.

( ) SIM, já tomamos algumas providências a respeito.
Especificar a natureza das providências tomadas
_____

2. Quais são os motivos, hoje em dia, pelos quais a empresa hesita em se inserir nos mercados internacionais? (Marcar todas que corresponderem)

ausência de certificação de qualidade (ISO 9000)	( )
falta de informações sobre os mercados internacionais	( )
concorrência muito intensa no nível internacional	( )
nenhuma demanda para os produtos da empresa	( )
a exportação é uma atividade muito cara	( )
a empresa não tem tempo para se dedicar a ela	( )
a empresa não tem pessoal qualificado	( )
o auxílio governamental é insuficiente	( )
desconhecimento das regulamentações estrangeiras	( )
desconhecimento dos aspectos legais	( )
a empresa não tem capacidade de produção	( )
falta de interesse da administração	( )
os contatos comerciais não estão suficientemente desenvolvidos	( )
a empresa não tem distribuidor em vista	( )
o transporte dos produtos é muito caro	( )
os funcionários não falam idiomas estrangeiros	( )
os produtos não estão adaptados para outros países	( )
a flutuação cambial parece muito arriscada	( )
nenhum motivo específico, nunca realmente pensou a respeito	( )

( ) outra (especificar) _____