



PUCPR

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD**

**A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS MOVELEIRAS DE ARAPONGAS (PR) SOBRE FATORES
INFLUENCIADORES DA EXPORTAÇÃO**

**CURITIBA
AGOSTO 2005**

ÉRCIO DE PAULA DOS SANTOS

**A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS MOVELEIRAS DE ARAPONGAS (PR) SOBRE FATORES
INFLUENCIADORES DA EXPORTAÇÃO**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração - Linha de pesquisa: Proces-
sos Estratégicos, Pontifícia Universidade
Católica do Paraná.**

**Orientador: Prof. Fernando Antonio
Prado Gimenez**

CURITIBA

AGOSTO 2005

S237p
2005

Santos, Ércio de Paula dos

A percepção dos dirigentes de pequenas e médias empresas moveleiras de Araçongas (PR) sobre fatores influenciadores de exportação / Ércio de Paula dos Santos ; orientador, Fernando Antonio Prado Gimenez. -- 2005.

178 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005

Inclui bibliografia

1. Indústria de móveis – Araçongas (PR). 2. Pequenas e médias empresas. 3. Exportação. 4. Globalização. I. Gimenez, Fernando Antonio Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD-20.ed. 338.4374908162

658.022

382.6

"A dignidade do trabalho se baseia no amor. O grande privilégio do homem é poder amar, transcendendo assim o efêmero e transitório. Fazei tudo por amor; assim, não há coisas pequenas: tudo é grande. A perseverança nas pequenas coisas, por amor, é heroísmo. Na simplicidade do teu trabalho habitual, nos detalhes monótonos de cada dia, tens que descobrir o segredo, para tantos escondido, da grandeza e da novidade: o Amor".

(São Josemaría Escrivá)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelas diversas oportunidades que me concedeu na vida, entre elas o de chegar a um curso de pós-graduação, privilégio de poucos nesse país.

À minha querida esposa Silmara, que sempre me apoiou desde o momento da inscrição para pré-qualificação do curso de Mestrado, pela sua paciência, incentivo e companheirismo, mesmo às vezes concorrendo minha atenção com livros e artigos nos momentos de lazer.

Ao professor e amigo Fernando Gimenez, um apaixonado pelo tema de PMEs, pelas orientações para o transcorrer e conclusão deste trabalho.

Aos alunos e professores da turma V do Mestrado, amigos que fiz no decorrer desse curso, que compartilharam comigo seu acervo mais valioso, que são o conhecimento e a experiência de vida.

Ao Budolla e ao Frega pela força nessa fase final de conclusão do trabalho.

Ao Raja, grande empreendedor a serviço do Conex, pela disposição contagiante e apoio que me deu para seguir adiante com a idéia, sem o qual não teria conseguido realizar a pesquisa de forma satisfatória.

Aos entrevistados, pela disposição em colaborar com meu trabalho e repassar informações muito valiosas.

E, enfim, à Bruna Maria, por ter esperado o papai concluir o trabalho para vir ao mundo.

RESUMO

A exportação de mercadorias ganha enorme importância num novo cenário econômico onde estão presentes os fenômenos da globalização, da abertura da economia à competitividade global e necessidade de internacionalização das atividades das empresas. Através da investigação de algumas pequenas e médias empresas do setor moveleiro paranaense, da cidade de Arapongas, busca-se, como objeto deste estudo, identificar se alguns fatores podem merecer destaque como influenciadores ou inibidores da estratégia exportadora de pequenas e médias empresas. O estudo sobre a percepção dos fatores que influenciam a exportação de pequenas e médias empresas moveleiras envolveu a realização de uma pesquisa, que objetivou analisar como alguns fatores podem exercer influência positiva ou negativa na inserção em mercados externos, de pequenas e médias empresas moveleiras paranaenses, localizadas na cidade de Arapongas, PR, através da exportação, uma das formas de inserção no mercado internacional. Os resultados demonstraram que alguns fatores de natureza econômica, social e mercadológica incentivam as empresas que tenham percepção da importância estratégica da atividade exportadora e ao mesmo tempo podem inibir empresas que se retraem diante de eventuais dificuldades apresentadas, de qualquer natureza.

Palavras-chave: Globalização; internacionalização; exportação; setor moveleiro; consórcio; PMEs.

ABSTRACT

The export of goods has an important play in a new economic scenario, where the phenomenon of globalization, opening of economy to global competitiveness and the need for the internationalization of companies' activities are present. Through an investigation of some small and medium enterprises from the furniture sector of Paraná State, in the city of Araçongas, the object of this study is to identify if some factors may be prominent for influence or inhibition of the export strategy of small and medium enterprises. The study about the perception of factors that may influence the exports of small and medium enterprises of the furniture sector involved a piece of research, having as objective the analysis on how some factors may have a positive or negative influence in the strategy of insertion in foreign markets, of small and medium furniture enterprises, located in city of Araçongas, Paraná State through exports, one of the ways for the international insertion. The results have demonstrated that some factors of economic, social and marketing nature may incentive some enterprises that have a perception for the strategic importance of the export activity; at the same time may inhibit enterprises that trend to retract when faced with difficulties of any nature.

Key words: globalization; internationalization; exports; furniture sector; consortium; SMEs.

LISTA DE QUADROS

1	EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS, POR PORTE DE EMPRESA- 2004	16
2	DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA PELO IFC-INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION, DO BANCO MUNDIAL	26
3	DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA PELAS RESOLUÇÕES MERCOSUL N.º 90/93 E N.º 59/98	26
4	DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA POR PARÂMETROS DE ÂMBITO NACIONAL	27
5	PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES ECONÔMICOS.....	89
6	PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES SOCIAIS	90
7	PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MERCADOLÓGICOS	90
8	TEMPO DE ATIVIDADE, PERCENTUAL DE EXPORTAÇÕES E N.º DE FUNCIONÁRIOS	99
9	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 1 (E1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	103
10	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 2 (E2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	104
11	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 3 (E3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	104
12	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 4 (E4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	105
13	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 5 (E5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	105
14	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 6 (E6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	106
15	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 7 (E7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	107
16	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 8 (E8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	107
17	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 9 (E9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	108
18	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 10 (E10) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	109
19	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL (S1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	109

20	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 2 (S2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	110
21	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 3 (S3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	111
22	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 4 (S4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	111
23	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 5 (S5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	112
24	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 6 (S6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	113
25	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 7 (S7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	113
26	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 8 (S8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	114
27	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 9 (S9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	115
28	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 10 (S10) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	115
29	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 11 (S11) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	116
30	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 1 (M1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	117
31	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 2 (M2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	117
32	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 3 (M3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	118
33	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 4 (M4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	119
34	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 5 (M5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	120
35	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 6 (M6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	121
36	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 7 (M7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	121
37	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 8 (M8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	122
38	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 9 (M9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	123
39	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DA AUTO-AVALIAÇÃO SOBRE ATIVIDADE EXPORTADORA (A1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa	14
1.2.2 Objetivos Específicos da pesquisa	15
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	21
2.1.1 A Internacionalização como Estratégia	23
2.2 AS PMES BRASILEIRAS	25
2.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA BRASILEIRA	27
2.3.1 O Pólo Moveleiro de Arapongas	30
2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	33
2.4.1 A Internacionalização de PMES	33
2.4.2 Vantagens da Atividade Exportadora	36
2.5 DIMENSÃO ECONÔMICA INFLUENCIADORA DA EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS DAS PMES	38
2.5.1 Fatores Econômicos na Atividade Exportadora	38
2.6 DIMENSÃO SOCIAL DO PEQUENO E MÉDIO EMPRESÁRIO COM FOCO NA EXPORTAÇÃO	61
2.6.1 Fatores Sociais na Atividade Exportadora	61
2.7 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	68
2.7.1 Fatores Mercadológicos na Atividade Exportadora	69
2.8 OS FATORES ECONÔMICOS, SOCIAIS E MERCADOLÓGICOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	79
3 METODOLOGIA	80
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	80
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	80
3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo	81

	10
3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Considerados de Relevância na Pesquisa	84
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	84
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	84
3.2.2 População e Amostra	86
3.2.3 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento	88
3.3 DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS	94
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	95
4 O TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	96
4.1 O TRATAMENTO DOS DADOS	96
4.2 A ANÁLISE DOS DADOS	98
4.2.1 Qualificação dos Principais Administradores	102
4.2.2 Análise dos Fatores Econômicos, Sociais e Mercadológicos	102
5 RESULTADOS, CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES	125
5.1 RESULTADOS OBTIDOS	125
5.2 CONCLUSÕES	127
5.3 RECOMENDAÇÕES	128
REFERÊNCIAS	129
ANEXO 1 - CARTA DO DIRETOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E ORIENTADOR DA PESQUISA AO DIRETOR DO CONEX	138
ANEXO 2 - CARTA DO DIRETOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E ORIENTADOR DA PESQUISA AO DIRETOR DO SIMA	140
ANEXO 3 - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR ENVIANDO O QUESTIONÁRIO	142
ANEXO 4 - CARTA DO PESQUISADOR REITERANDO PEDIDO DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	144
ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS	146
ANEXO 6 - TABULAÇÃO DAS PERGUNTAS 01 A 05	156
ANEXO 7 - TABULAÇÃO DAS PERGUNTAS 06 A 10	158
ANEXO 8 - TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS - PERGUNTAS 11 A 61	160
ANEXO 9 - MAPEAMENTO DE REDEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS	162
ANEXO 10 - ÍNDICES DE CORRELAÇÃO	167

ANEXO 11 - ÍNDICES DE CORRELAÇÃO ANÁLISE DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO (TODOS OS FATORES, TODAS AS EMPRESAS, INCLUI P-VALUE (ANOVA)	175
ANEXO 12 - ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA AS PERGUNTAS ABERTAS	177

1 INTRODUÇÃO

O novo cenário econômico brasileiro, a mudança de mentalidade coletiva sobre os aspectos positivos da globalização, e as diversas oportunidades comerciais que se abrem para empresas para o mercado internacional, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, têm demandado o surgimento de diferentes técnicas e estratégias visando a inserção destas empresas no cenário internacional através da exportação, com a venda tanto de mercadorias como de serviços ao exterior. A intensificada competição e processo de desenvolvimento socioeconômico, acentuada pela crescente onda de globalização mundial, faz com que boa parte das empresas brasileiras percebam a possibilidade de, independentemente de seu tamanho ou ramo de atividade, aumentar sua competitividade através de participação no comércio internacional. As oportunidades mercadológicas, anteriormente restritas ao cenário doméstico, começam a ganhar chances de êxito em mercados até então desconhecidos ou inexplorados, através da exportação de produtos com grande aceitação de uma variada gama de produtos que o Brasil produz.

Neste sentido, pelas características empreendedoras bastante acentuadas do pequeno e médio empresário brasileiro, este modelo de internacionalização poderá ter muito êxito com um efetivo engajamento das pequenas e médias empresas (ou "PMEs") brasileiras, com estratégias voltadas à colocação de produtos brasileiros em novos mercados internacionais.

Alguns fatores podem exercer influência positiva ou negativa sobre as possibilidades de inserção internacional de empresas, através da exportação, podendo ser estes fatores dos mais simples aos mais complexos.

Formular planejamento estratégico voltado à exportação de mercadorias ao exterior é uma importante função administrativa dos gestores de uma empresa exportadora ou com potencial exportador, qualquer que seja seu porte, para o estabelecimento de parâmetros que a norteiem na tomada de decisões visando a

inserção ou o fortalecimento de seus produtos e de sua imagem, com êxito, no mercado externo.

Wright et al. (2000) definem a formulação do planejamento estratégico como "um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos". Serra et al. (2003) ressaltam ser um processo que envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação a seus concorrentes.

O debate em torno da participação da pequena e média empresa no cenário econômico brasileiro gradualmente se intensifica, e um enfoque tem sido dado para o seu processo de formação de estratégia. Poucas PMEs, no entanto, têm dado a devida atenção à formulação de planejamento estratégico, e alguns estudos destacam a importância da formação de estratégia em PMEs com melhor desempenho e resultados.

Bracker e Pearson (1986) concluem que PMEs usando um planejamento estratégico estruturado tem melhor desempenho em relação às que usam outros tipos de planejamento. Gibb e Scott (1985) reconhecem que apesar de algumas pequenas empresas utilizarem algum tipo de planejamento formal para melhor desempenho, na prática o que prevalece no dia-a-dia é a condução informal da atividade.

Quando o planejamento estratégico leva em consideração a inserção internacional, através da exportação, alguns fatores internos e externos à empresa devem ser objeto de atenção pelos gestores, uma vez que podem influenciar diretamente o desempenho dessa atividade. Como fatores internos podem ser considerados aqueles sobre os quais a empresa tem algum controle, ainda que mínimo, como (e não se limitando a): estrutura financeira das empresas, cultura interna e processo de tomada de decisões, estrutura tecnológica, entre outros. Os fatores externos são os que a empresa não têm controle e podem estar associados: à realidade econômica nacional, agrupamentos regionais, necessidade de promoção comercial, entre outros.

A busca de associação entre o processo de tomada de decisões estratégicas voltadas à exportação, por parte de PMEs, e a influência de fatores internos ou externos é a base desta pesquisa, que foi realizada junto a PMEs industriais moveleiras da cidade de Arapongas-PR, tendo sido guiada pelo problema de pesquisa apresentado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Visando o entendimento do processo de decisões estratégicas voltadas à exportação como forma de inserção no mercado internacional, elegeu-se como tema de pesquisa o efeito que alguns fatores podem exercer de forma positiva ou negativa nesse processo e, para tal, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa:

- Fatores econômicos, sociais e mercadológicos podem agir como facilitadores e/ou dificultadores dos processos de exportação de pequenas e médias empresas industriais moveleiras da cidade de Arapongas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar e caracterizar se fatores econômicos, sociais e mercadológicos interferem como facilitadores e/ou dificultadores dos processos de exportação das Pequenas e Médias empresas Industriais Moveleiras de Arapongas-PR ("PMEIMAs"), de modo a apresentar contribuição na gestão estratégica deste tema.

Tais fatores foram baseados em três dimensões pesquisadas nas empresas objeto do estudo, abordando aspectos econômicos, sociais e mercadológicos. Nestas três dimensões foram identificados fatores-chave para o sucesso ou insucesso na atividade de exportação das PMEIMAs.

1.2.2 Objetivos Específicos da pesquisa

Como objetivos específicos, buscou-se:

- a) identificar o posicionamento estratégico da atividade exportadora nas PMEIMAs;
- b) identificar e caracterizar os parâmetros econômicos que possam interferir como facilitadores e/ou dificultadores nos processos de exportação das PMEIMAs;
- c) identificar e caracterizar os parâmetros sociais que possam interferir como facilitadores e/ou dificultadores nos processos de exportação das PMEIMAs;
- d) identificar e caracterizar os parâmetros mercadológicos que possam interferir como facilitadores e/ou dificultadores nos processos de exportação das PMEIMAs;

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O Brasil ocupa, conforme dados do Fundo Monetário Internacional, uma situação desvantajosa em termos de sua participação no fluxo total do comércio internacional. A participação do Brasil no total de bens e serviços exportados e importados no cenário internacional atingiu um percentual abaixo de 1%, ou de 0,89% ao final do ano de 2004 (IMF, 2005).

Ainda que corresponda a uma parcela pequena do comércio internacional mundial global, e segundo dados da Secex - Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) o Brasil teve, no período de 1993 a 2004, uma significativa mudança no perfil de exportação de produtos ao exterior pela inserção de PMEs no mercado internacional, com novos produtos e em mercados cada vez mais promissores. Ao final de 2004, o universo de empresas exportadoras era composto por 20.257 empresas e, destas, 16.044

eram micro, pequenas, e médias empresas, havendo também uma ínfima participação de pessoas físicas na exportação.

O quadro 1 a seguir mapeia a participação das micro, pequenas e médias empresas no universo das exportações brasileiras

QUADRO 1 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS, POR PORTE DE EMPRESA - 2004

PORTE	QUANTIDADE	VOLUME US\$	(%)	
			QUANTIDADE	VOLUME
1. Micro Empresa	4.957	302.138.945	23,72	0,31
2. Pequena Empresa	5.833	2.252.835.408	27,91	2,34
3. Média Empresa	5.254	7.809.633.376	25,14	8,09
4. Pessoa Física	645	230.269.545	3,09	0,24
SUBTOTAL MPME(PF)	16.689	10.594.877.274	79,84	10,98
5. Grande Empresa	4.213	85.880.361.068	20,16	89,02
TOTAL GERAL	20.902	96.475.238.342	100,00	100,00

FONTE: SECEX/MDIC (2004)

No entanto, fica destacado no quadro acima, elaborado pela Secex, que no modelo exportador brasileiro há predominância de grandes empresas exportadoras, em termos de volumes exportados, com uma pauta de exportações onde a representatividade da micro, pequena e média empresa industrial é ainda muito pequena. Enquanto as micro e pequenas (51,63% do total) e médias empresas (25,14% do total) representam, conjuntamente, 76,77% do total de empresas cadastradas na Secex como exportadoras, representam apenas 10,74% do total da pauta de exportações brasileiras até Dezembro de 2004, o que demonstra a disparidade de representatividade das PMEs brasileiras no que se refere a exportação.

A predominância de grandes empresas com um maior volume de vendas é inevitável, conforme destaca estudo do Sebrae-SP (2002) porém um amplo esforço vem sendo feito pelos agentes econômicos no sentido de incentivar a participação de PMEs em mercados internacionais através da exportação.

O desafio que se apresenta para o modelo exportador brasileiro é o aumento percentual de sua participação no total do comércio mundial, dificultado por alguns aspectos como: tributários, dificuldades de acesso a crédito, taxas de

juros, burocracia, entre outros; desafio este que pode ser conquistado com algumas medidas de apoio governamental a empresas com potencial de inserção internacional, bem como com a mudança de percepção estratégica por parte de gestores de empresas quanto às possibilidades de internacionalização, a partir da atividade exportadora. Neste aspecto, é fundamental a figura do empreendedor, do gestor das PMEs que possua uma visão diferenciada e voltada ao cenário global.

O trabalho tem como tema central o desenvolvimento de um estudo junto a empresários do setor moveleiro da cidade de Arapongas-PR., sobre a influência de fatores econômicos, sociais e mercadológicos na implementação de estratégia de inserção internacional, através da exportação, e em resultados obtidos com vendas ao exterior de PMEIMAs, e como tais fatores podem contribuir com resultados futuros.

A pesquisa desenvolvida se enquadra na linha de processos estratégicos, uma vez que analisa o posicionamento dos empresários e gerentes do setor industrial moveleiro, buscando identificar as estratégias utilizadas para atingimento e permanência no mercado externo, e a importância estratégica dada ao processo de internacionalização, pela exportação, por parte do pequeno e médio empresário dessa região (Arapongas) que ainda não tenha negócios com o exterior, bem como pesquisar se uma maior importância que seja dada à estratégia de internacionalização pode vir a incrementar vendas ao exterior, para as empresas que já exportem seus produtos.

A abordagem é pela análise de fatores econômicos, sociais e mercadológicos que possam influenciar o tratamento dado às exportações nas PMEs moveleiras objeto do estudo. A identificação destes principais fatores pode contribuir como referencial teórico nos estudos relacionados às possíveis causas de sucesso ou insucesso de tais empresas no mercado internacional, notadamente na exportação de produtos. Da mesma forma, tal identificação de fatores pode diagnosticar qual o nível de importância estratégica da exportação nesse segmento de empresas e se,

eventualmente, oportunidades existentes deixam de ser mais bem aproveitadas para expansão do comércio. Por fim, o trabalho destaca pontos levantados por diversos autores, acerca de melhor aproveitamento da atividade exportadora nas empresas moveleiras com potencial de inserção internacional.

Dessa forma, o resultado da pesquisa deverá servir como instrumento de avaliação da situação atual da pequena e média empresa industrial moveleira do Estado do Paraná, apresentando dados e informações que possibilitem investigações futuras no contexto desse segmento em âmbito nacional, da mesma forma que os resultados obtidos possam contribuir como subsídio à ação futura dos gestores estratégicos das empresas objeto da pesquisa.

A partir de levantamento feito na literatura sobre exportação e fatores sociais, econômicos e mercadológicos, relacionados a PMEs, são encontrados diversos estudos que abordam estes três fatores, mas o fazem de forma isolada. Não foi identificado qualquer estudo que abordasse especificamente a inter-relação entre esses três fatores ou que fizesse associação entre eles e os objetivos estratégicos das empresas na exportação, razão pelo qual este trabalho visa a busca de tal associação como fatores decisivos de análise de inserção no mercado internacional de PMEs, se constituindo num tema que pode apresentar algumas contribuições relevantes a essa área.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma explanação do tema objeto do estudo, precedida de uma introdução e seguida da apresentação do problema de pesquisa, bem como dos objetivos gerais e específicos, e das justificativas teóricas e práticas do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica, onde são detalhadas as dimensões: econômica, social e mercadológica abordadas na pesquisa, e os fatores a ela relacionados e sua relevância, além das demais teorias e conceitos que fundamentam a proposta deste trabalho.

A primeira seção do capítulo 2 aborda o processo de formação de estratégia voltada à exportação; posteriormente são abordadas: (segunda seção) as PMEs brasileiras; (terceira) a indústria moveleira brasileira; e (quarta seção) o processo de internacionalização de empresas.

A quinta seção do capítulo 2 detalha a "dimensão econômica" influenciadora da atividade de exportação de PMEs, ocasião em que se definem os fatores econômicos relacionados a essa dimensão. Na sexta seção do capítulo, a "dimensão social" é abordada, bem como os fatores sociais que a ela estão relacionados, e na sétima seção é abordada a "dimensão mercadológica" e seus respectivos fatores relacionados.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo, a partir da especificação do problema e perguntas a serem contempladas na pesquisa. Da mesma forma, algumas definições são dadas para conceitos relevantes utilizados no trabalho e, para as que forem objeto de análise, a forma como serão operacionalizadas. Também nesse capítulo, numa segunda seção, faz-se o delineamento da pesquisa, a descrição da população e da amostra, os tipos, forma de coleta e tratamento previsto dos dados obtidos. São relacionadas, na terceira e quarta seções, eventuais dificuldades e limitações na obtenção e interpretação dos dados.

No quarto capítulo é detalhado o tratamento efetivo dos dados obtidos e é feita a análise e interpretação dos mesmos.

No quinto e último capítulo são apresentados os resultados, com as devidas considerações finais e conclusões, assim como recomendações para a realização de pesquisas futuras, bem como indicações – de forma não prescritiva – voltadas a empresários do setor analisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O processo de globalização de mercados vem se tornando mais forte nas últimas décadas em razão da aceleração da abertura comercial e financeira das economias, antes muito fechadas, da formação de blocos econômicos, de novas tecnologias de informação, da mobilidade crescente de mercadorias e dos fatores de produção, entre outros. Tal fenômeno impulsionou a concorrência em nível internacional, e não mais exclusivamente no âmbito doméstico, o que tem feito com que diversos gestores de empresas passem a encarar a internacionalização, pela exportação, como uma ferramenta estratégica não somente de crescimento, mas como de permanência no mercado. As empresas buscam, cada vez mais, novas formas de aumento da competitividade e de expansão de mercados.

Esse fenômeno da globalização e internacionalização tem influenciado as relações sociais, políticas e econômicas, transformando vidas de pessoas e de organizações. Pode-se entendê-lo melhor a partir da concepção de Ianni (1997), que aborda o fenômeno da globalização como relacionado à internacionalização do capital, processo notadamente influenciado pelo período pós-Segunda Guerra Mundial, em que houve uma mudança da estrutura do capital internacional, com a desvinculação entre o capital e as nações. Segundo o autor, o deslocamento de capital financeiro tirou o significado das fronteiras geográficas entre os países, bem como instâncias nacionais perderam a capacidade de controle de movimentos de capital dissociados da transferência física de valores, passando-se o poder político para os mercados financeiros.

As novas realidades social, política e econômica à qual estão sujeitos os países, têm levado a um estreitamento das relações entre as nações, colocando-as num conceito de uma "aldeia global", onde existem poucos limites, divisões ou barreiras para a concretização de negócios financeiros, práticas de comércio e troca de informações. A velocidade da Internet, do fluxo de informações e meios de

transporte faz com que barreiras de distância sejam facilmente quebradas. Houve um aumento das relações internacionais, redundando no processo de globalização dos mercados e de aumento da competitividade no comércio internacional. Blocos econômicos foram criados, objetivando dar maior força para a obtenção de vantagens competitivas dentro deste novo cenário econômico.

O acesso aos mercados se tornou ilimitado, tanto na compra como na venda de mercadorias de e para o exterior, e as empresas o fazem seja por dificuldades, por saturação de seus mercados, pela percepção de oportunidades em outros mercados, ou para acompanhar a ação de outros concorrentes.

A globalização de mercados, ao mesmo tempo que abre oportunidades para PMEs, lhes impõe um movimento de forças que ameaça sua sobrevivência pois, para se manterem no mercado, essas têm que atender a determinados níveis de qualidade e de custos muitas vezes viáveis apenas no universo de empresas de grande porte (CARRÃO, 2004).

Para análise desse processo, este trabalho utiliza como quadro teórico de referência alguns estudos, que serão abordados nesse capítulo, relativamente aos conceitos de estratégia; conceitualização das PMEs brasileiras; da indústria moveleira brasileira e seu pólo de Arapongas (objeto do estudo); da internacionalização de empresas e vantagens da atividade exportadora e, por fim; a conceitualização das dimensões econômica, social e mercadológica que contemplam os fatores que serão investigados.

2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A literatura científica não consegue encontrar uma definição sobre estratégia que seja unânime e universalmente aceita, ocasionando discordâncias e até enfrentamentos por parte de estudiosos da academia. No entanto, a estratégia é praticada, de forma consciente ou não, no dia-a-dia das empresas, independentemente do seu porte. O conceito de estratégia possui diferentes enfoques e não pode

ser definido de forma única. (GAJ, 1995). Ansoff e Hayes (1990) definem estratégia como "um dos vários conjuntos de decisão para orientar o comportamento de uma organização" e destacam que mudanças ocorrem no ambiente externo, obrigando a empresa a se adaptar a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Mintzberg et al. (2000) identificam falta de visão completa sobre estratégia, e que cada cientista da área tem uma visão de apenas uma parte do que seria a estratégia. A visão única de cada grupo a respeito do assunto levou à divisão, da administração estratégica, em escolas de pensamento. Cada uma delas provê uma definição do termo, algumas vezes complementando-se, outras vezes justapondo-se. Não há, portanto, um conceito claro e preciso. Existem três categorias englobando dez escolas de pensamento: as categorias prescritiva, descritiva e configuracional. As escolas de pensamento pertencentes à categoria prescritiva (design, planejamento e posicionamento) têm tratado estratégia como tentativas conscientes e deliberadas de colocar a organização em sintonia com seu ambiente. Na categoria descritiva (empreendedora, cognitiva, aprendizagem, política, cultural e ambiental) as organizações se comportam estrategicamente, mesmo sem evidência do planejamento formal e intencional, sendo então o termo estratégia conceituado como padrões de comportamento percebidos ao longo do tempo. Por último a escola de configuração, onde a formação da estratégia é um processo que descreve os estados da organização e do contexto que a cerca e, ao mesmo tempo, o processo de geração de estratégia como transformação. O processo de transformação tanto pode ocorrer como um plano deliberado, quanto como padrão de comportamento emergente (GIMENEZ, 2000).

Os estudos referentes à administração estratégica têm dado muita ênfase às grandes empresas e são encontradas poucas, mas valiosas contribuições associando estratégia a micro, pequenas e médias empresas.

Gimenez (2000) identifica 03 perspectivas relacionadas ao estudo de estratégia em pequenas empresas: (1) a abordagem econômica, relacionada a

medidas quantitativas, ou a contribuição das empresas no ambiente social e econômico; (2) a abordagem empreendedora trata dos aspectos relacionados à iniciativa de criação de um negócio, capital de risco e perfil empreendedor do gestor; (3) a abordagem administrativa, que exploram assuntos referentes às funções administrativas.

O autor explora o estudo da contribuição que as características pessoais (idéias, atitudes e experiências) dos dirigentes exerce sobre as escolhas estratégicas de PMEs, e os esquemas interpretativos destes dirigentes em relação às condições ambientais de competição. Essa influência pode ser exercida em razão do papel principal, às vezes único, que o empreendedor assume no seu comportamento estratégico. No entanto, não são claramente entendidas as razões que levam os empreendedores de tais tipos de empresas a tomarem determinadas decisões estratégicas.

A abordagem de natureza econômica sobre o processo de planejamento estratégico em PMEs predominou até meados da década de 80, mas se mostrou incompleta, irregular e pouco sofisticada. A abordagem corrente para PMEs, de natureza empreendedora, procura identificar essa possível influência das características pessoais dos dirigentes no processo de formação e implantação da estratégia (GIMENEZ, et al., 1999).

2.1.1 A Internacionalização como Estratégia

Ao associar a estratégia empresarial com a intenção de ingresso no mercado internacional, Moreira e Batista (2003) destacam que a saturação dos mercados domésticos e a busca de novos mercados são fortes motivadores das empresas para o ingresso na área internacional. Se por um lado a internacionalização cria a oportunidade de exploração de múltiplos mercados, por outro lado pode conduzir ao fracasso empresas que não souberem explorar estrategicamente todo o

potencial destes mercados. Pequenas e médias empresas enfrentam sérias dificuldades relacionadas à complexidade exigida pelas transações internacionais e têm dificuldades relacionadas a áreas como finanças, direito e contratos internacionais, mesmo contando com uma boa estrutura de suporte à produção. Esses fatos, associados às dificuldades inerentes ao processo, como na logística, podem criar condições indesejáveis que, muitas vezes, levam ao insucesso as tentativas de internacionalização. Faz-se necessário, portanto, o estabelecimento de estratégias voltadas à participação no mercado externo.

Os benefícios advindos com a internacionalização são, por si só, fortes elementos de influência à análise de inserção dessa estratégia por parte da empresa. Na formulação de estratégias voltadas ao mercado externo é fundamental o uso de combinações alternativas de estratégias. Na definição dessas estratégias, é fundamental o conhecimento das potencialidades e limitações tanto do mercado externo como do mercado doméstico. Porter (1989) evidencia que muitas vezes a estratégia de internacionalização das empresas é vista com suspeita, por não saber como diferenciar as necessidades e interesses das empresas daqueles dos cidadãos do país. Ansoff e McDonnell (1993) ressaltam que a empresa deve ter seus objetivos e caminhos estratégicos bem claros, e estar convencida que a internacionalização é a melhor maneira de alcançá-los, e com absoluta convicção que é a melhor opção em comparação a uma eventual diversificação que poderia ser feita no mercado doméstico.

Freire (1997) identifica que o processo de internacionalização como estratégia surge como opção de expansão de negócios para as empresas que nos mercados nacionais desenvolveram suas competências e vantagens competitivas. Para o autor, é fundamental no processo de escolha de mercados externos, a identificação das possibilidades de sucesso e desenvolvimento de competências da empresa. O autor considera alguns fatores como fundamentais na análise

destas possibilidades, sendo esses fatores de origem comerciais (tamanho do mercado, taxa de crescimento, estrutura para distribuição), operacionais (questões legais, trabalhistas, burocráticas e culturais do país em consideração) e de risco (risco político e cambial do país).

Ansoff e McDonnell (1993) identificam fatores culturais, políticos e econômicos como fundamentais para o sucesso da internacionalização, e que a combinação de tais fatores facilmente pode ser tão importante quanto os próprios fatores de competição. Segundo os autores, a opção pela internacionalização como estratégia deve responder a objetivos claros para a empresa. Até porque, se os objetivos e ações para alcançá-los não estiverem explícitos as chances de se alcançá-los serão drasticamente reduzidas. Os autores citam o crescimento, melhoria da rentabilidade e equilíbrio estratégico como objetivos genéricos buscados pelas empresas na estratégia de internacionalização.

2.2 AS PMEs BRASILEIRAS

No Brasil, pequenas e médias empresas são consideradas as organizações formais que pagam impostos e mantêm seus registros, mas que possuem unidades de produção de bens e serviços numa escala reduzida. Pode-se classificá-las conforme o tamanho, o volume de faturamento ou, ainda, o número de empregados. A classificação por faturamento é a atualmente utilizada pela legislação que aborda o assunto, o que exclui algumas grandes empresas, ainda que com um número reduzido de empregados.

Atualmente, o Brasil adota três formas de definição de PME para fins de estatísticas internacionais: o modelo do Banco Mundial, por intermédio de seu IFC—International Financial Corporation, o modelo do Mercosul e o modelo interno brasileiro. O IFC, do Banco Mundial visa promover o investimento sustentável no setor privado dos países em desenvolvimento sendo a maior fonte multilateral de empréstimo e financiamento para projetos do setor privado destes países. Normalmente opera de maneira independente, pois é legal e financeiramente autônomo.

No quadro 2 a seguir, descrevem-se as definições de PME utilizadas por esta instituição (no mínimo duas das três características são consideradas para o enquadramento):

QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA PELO IFC-INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION, DO BANCO MUNDIAL

(Em US\$)

TIPOS DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS	ATIVO TOTAL (TOTAL ASSETS)	FATURAMENTO ANUAL (TOTAL ANNUAL SALES)
Micro-empresa	0 a 10	100,000	100,000
Pequena empresa	11 a 50	3,000,000	3,000,000
Média empresa	51 a 300	15,000,000	15,000,000

FONTE: IFC - International Financial Corporation (Banco Mundial)

A Resolução Mercosul GMC n.º 90/93, que institui a política de apoio às PMEs, traz os parâmetros de definição para essas empresas, diferenciados por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços. A Resolução Mercosul GMC n.º 59/98, que dispõe sobre a etapa II da referida política, mantém os mesmos parâmetros, descritos no quadro 3.

QUADRO 3 - DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA PELAS RESOLUÇÕES MERCOSUL N.º 90/93 E N.º 59/98

(Em US\$)

TIPOS DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS		FATURAMENTO ANUAL	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Micro-empresa	1 a 10	1 a 5	400,000	200,000
Pequena empresa	11 a 40	6 a 30	3,500,000	1,500,000
Média empresa	41 a 200	31 a 80	20,000,000	7,000,000

FONTE: MERCOSUL/GMC/RES n.º 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES n.º 59/98

As resoluções do Mercosul determinam que as PMEs não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. Além disso, deixarão de pertencer à condição de PMEs se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos.

Além dos parâmetros Mercosul, utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda os parâmetros de âmbito nacional, do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei n.º 9.841/99), Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal n.º 034/01, e do Simples (Lei n.º 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e do Emprego) e pelo Sebrae, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados. Ressalta-se que o Simples, essencialmente um sistema de simplificação tributária, prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de PMEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de PMEs do Brasil.

O quadro 4 define o conceito de PMEs, a partir dos parâmetros de âmbito nacional:

QUADRO 4 - DEFINIÇÃO DE PME-PEQUENA E MÉDIA EMPRESA POR PARÂMETROS DE ÂMBITO NACIONAL

(Em R\$)

TIPOS DE EMPRESA	ESTATUTO PME (RECEITA BRUTA ANUAL)	SIMPLES (RECEITA BRUTA ANUAL)	RAIS/MTE (N.º DE EMPREGADOS)	SEBRAE (INDÚSTRIA)	SEBRAE (COMÉRCIO E SERVIÇOS)
Micro-empresa	244.000	120.000	0 a 19	0 a 19	0 a 9
Pequena empresa	1.200.000	1.200.000	20 a 99	20 a 99	10 a 49
Média empresa	-	-	100 a 499	100 a 499	50 a 99

FONTE: RAIS/MTE, Lei n.º 9.317/96 e IN SRF n.º 034/01, Lei n.º 9.841/99

2.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA BRASILEIRA

A indústria moveleira brasileira é formada principalmente por micro, pequenas e médias empresas, quase sempre familiares, tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional, concentrada em pólos regionais de produção, que, conforme relatório da Unicamp-IE-Neit (1999), embora espalhadas por todo território nacional, localizam-se principalmente na região centro-sul do país. De acordo com o relatório, a indústria moveleira brasileira está concentrada em torno de dez pólos regionais: Bento Gonçalves (RS), Lagoa Vermelha (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Bom Despacho (MG), Linhares e

Colatina (ES), Mirassol (SP), Tupã (SP) e Votuporanga (SP), com estruturas produtivas e de linhas de produto bastante diferenciadas.

Dados da Abimóvel - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (2005), são de que o número de empresas brasileiras do setor moveleiro são 16.112, divididas em: 10.830 micro, 3.573 pequenas, 957 médias e 752 grandes empresas, com empregos gerados na ordem de 250 mil, entre empregos diretos e indiretos, e tendo obtido durante o ano de 2004 um faturamento de R\$ 10,3 bilhões, sendo R\$ 2,3 bilhões (ou US\$ 941 milhões) provenientes de exportações.

Conforme estudos da Abimóvel (2005), a indústria moveleira brasileira se caracteriza pela reunião de vários processos de produção, com o emprego de diferentes matérias primas e uma diversidade de produtos finais. As empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, torneados, escritórios, entre outros e, embora tenha crescido a participação de matérias-primas como o aço, o vidro e o couro, entre outros, os móveis de madeira são a maioria e se dividem em dois tipos: (1) retilíneos, lisos, com desenho simples de linhas retas, feitos de placas ou painéis de madeira reconstituída, aglomerados, de compensados e "*medium-density fiberboard*" (MDF), e; (2) maciços, torneados, que reúnem detalhes, misturando formas retas e curvilíneas, feitos principalmente de madeira maciça.

Os avanços tecnológicos e o aprimoramento do design tem possibilitado combinações cada vez mais ousadas entre as diferentes matérias-primas existentes, tais como madeira e vidro, vidro e metal, madeira e metal, entre outros.

Nessa indústria há uma predominância de PMEs, que atuam num mercado bastante segmentado, com uso intensivo de mão-de-obra. A demanda por estes produtos está intimamente ligada ao nível de renda da população e ao comportamento de alguns setores da atividade econômica, especialmente a construção civil.

No âmbito mundial, países com maior participação no mercado mundial de móveis introduziram equipamentos automatizados e novas técnicas de gestão empresarial e, com isso, aumentaram a produtividade e possibilitaram uma

produção em maior escala. Na Europa e nos Estados Unidos, verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que PMEs especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam apenas em determinados segmentos do mercado.

A introdução de novas matérias-primas além das tradicionais madeiras nobres (cuja comercialização, devido a preocupações ambientais, encontra-se hoje restrita) também vem influenciando tanto o processo produtivo quanto o mercado consumidor. Madeiras reflorestáveis, como o eucalipto e o pínus, já são largamente utilizadas em países como Nova Zelândia, Austrália, Chile, entre outros, para a confecção de móveis. O mesmo já pode ser observado no Brasil. Na Malásia, Indonésia, Filipinas e Ceilão já começam a surgir móveis feitos de seringueira. As exigências de certificações de caráter ambiental e a própria norma ISO14000 deverão inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade.

Uma outra tendência é a de misturar diferentes materiais na confecção do móvel. O sofisticado design do móvel italiano, por exemplo, em geral, mistura metais, madeira, vidro, pedra, couro, entre outros materiais, procurando distinguir seus produtos e perseguindo uma estratégia de diferenciação, que visa obter uma renda diferencial advinda da exclusividade. Além disso, o novo estilo de vida da sociedade moderna passou a priorizar maior funcionalidade e conforto, tendência típica nos Estados Unidos e alguns países da Europa. Outros países vêm se especializando em segmentos do mercado ainda pouco explorados. É o caso de Taiwan, que tem forte presença no comércio internacional e vem desenvolvendo móveis em metal, com maior valor agregado, em pequenos volumes e grande diversidade de estilos.

No âmbito doméstico, o setor é bastante sensível às variações conjunturais da economia, sofrendo os efeitos de uma eventual recessão, o que pode justificar um olhar atento do empresário para a possibilidade de exportação de seus produtos.

A indústria brasileira de móveis tem apresentando crescimento considerável nos últimos anos, mas ainda contrasta com o padrão internacional, principalmente no que diz respeito ao pouco acesso à tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional. Distribuídos por todas as regiões do país e com uma maior concentração no Centro-Sul do Brasil, o setor possui um imenso potencial a ser explorado, tanto em termos de geração de divisas, com aumentos nos volumes exportados, quanto em termos de distribuição de renda, com a criação de novos empregos.

A indústria moveleira nacional é bastante competitiva, em razão da disponibilidade de matérias-primas e mão-de-obra e da experiência acumulada nos pólos existentes nas regiões Sul e Sudeste. No entanto, boa parte das empresas brasileiras têm um posicionamento tímido para investimentos e para o risco, enquanto outras simplesmente executam ou copiam idéias importadas (ABIMÓVEL, 2005).

2.3.1 O Pólo Moveleiro de Arapongas

Segundo dados colhidos com data base 31.12.04 junto ao SIMA - Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas e região (2005), o pólo moveleiro de Arapongas, cidade localizada no norte do estado do Paraná surgiu nos anos 60 e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do estado, contando com 145 empresas e 7430 trabalhadores diretos (gerando mais 2100 empregos indiretos), além de gerar quase 65% das receitas do município. Este pólo participa com quase 10% do PIB nacional de móveis e movimentou no ano de 2004 um volume aproximado de R\$ 812 milhões de vendas anuais totais nos mercados interno e internacional (sendo um total de R\$ 105 milhões provenientes de exportações).

O pólo de Arapongas está mais voltado à produção de móveis residenciais populares, destinados em grande parte ao mercado interno, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas. Arapongas é atualmente vista como o segundo maior concentrador de indústrias do ramo no país e primeiro no Paraná.

Algumas pequenas, médias e grandes empresas de alta tecnologia do pólo de Arapongas exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por 9,7% das vendas externas de móveis do país. Algumas PMEs, no entanto, estão se mobilizando para ingresso no mercado internacional, ao passo que outras sequer têm em mente tal possibilidade, em que pese terem produtos competitivos e com ampla possibilidade de realizar vendas externas.

Das 145 (cento e quarenta e cinco) indústrias pertencentes ao pólo moveleiro da cidade de Arapongas, 70 (setenta) estão associadas ao SIMA, sendo que algumas delas fazem parte da presente pesquisa. A base territorial do SIMA, no entanto, compreende, além de Arapongas (a sede), os municípios de Londrina, Cambé, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Maringá, Califórnia e Sarandi, totalizando 545 empresas na base territorial, com 13.600 empregos diretos e indiretos.

2.3.1.1 O Consórcio Conex

Com o aumento das exportações brasileiras de móveis a partir do ano 2000, várias empresas do pólo moveleiro de Arapongas iniciaram discussões informais sobre quais deveriam ser as ações futuras para ganho de competitividade internacional. Em 2002 formalizou-se um ciclo de reuniões onde ficou evidente a necessidade de foco estratégico e união empresarial para se conseguir a abertura e fixação em novos mercados. No início de 2003 um diagnóstico comercial /industrial foi realizado em várias empresas moveleiras, que participavam destas reuniões e a partir dali foi desenvolvido um "*business plan*" contendo as estratégias, conceitos, políticas, regras, metas, mercados, investimentos e metodologias para que ao longo do tempo o pólo moveleiro pudesse adquirir competitividade internacional.

Em Outubro de 2003 nascia, então, o "CONEX - Furniture Brazil", um consórcio exportador de móveis formado por iniciativa de 19 indústrias moveleiras do pólo de Arapongas, todas participantes do SIMA, e sem qualquer apoio ou patrocínio financeiro da Apex Brasil, e com a missão de

vender produtos brasileiros relacionados ao mobiliário no mercado internacional, fomentar a produção auto-sustentada e o desenvolvimento social nas comunidades fabricantes" e, como visão estratégica, "tornar-se o maior canal de vendas e distribuição de produtos brasileiros relacionados ao mobiliário no mercado internacional, provendo alta rentabilidade e ganho constante de competitividade aos fabricantes consorciados e ser um forte agente na melhoria social nas comunidades moveleiras do Brasil. (CONEX, 2005).

O consórcio é uma união de visões empresariais, tecnologia e recursos produtivos, e tem como objetivo a criação de *know-how* exportador, baseado em pesquisas mercadológicas, desenvolvimento de produtos de alta qualidade e a presença de equipes comerciais atuantes diretamente nos países de venda.

Sua engenharia de produtos concentra-se em 4 grupos: (1) Produtos de linha nacional, que são amplamente consumidos no Brasil; (2) Produtos exclusivos para exportação, que atendem a necessidades específicas dos países consumidores; (3) Produtos "By Conex", desenvolvidos a partir de normas internacionais de qualidade ambiental, processo produtivo e dimensionamento técnico-mecânico; (4) Produtos personalizados, desenvolvidos para atender às necessidades de demanda de grandes grupos do varejo mundial. Os produtos abrangidos pelo Conex são: estofados em tecido ou couro sintético e natural, poltronas reclináveis em tecido sintético, natural e couro sintético, sofás-camas em tecido sintético e natural, racks e estantes (centros de entretenimento) impressas em revestimento "*FF-finish foil*", mesas para *home-office* impressas em FF, cozinhas em PVC, FF, e revestimentos de baixa pressão (BP) ou alta pressão (fórmica), dormitórios em FF.

Durante o ano de 2004 foram realizadas diversas pesquisas de mercado orientadas a América Central e África. Estratégias específicas de comercialização e produtos foram adotadas em cada um dos países de interesse. Em 2005, os países árabes tem sido o foco dos estudos. Desde o início do consórcio, as empresas consorciadas e outras parceiras de negócios do Conex já se beneficiaram com dezenas de vendas, perfazendo um total aproximado de US\$ 7,000,000.00 para 15 diferentes países da América Central, América do Sul e continente africano.

2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A tendência para a crescente globalização da concorrência e de mercados, um número cada vez maior de setores e atividades econômicas e a explosão da Internet fazem com que a internacionalização de atividades de uma empresa mereça atenção estratégica de seus gestores, pela necessidade que as empresas passam a ter de enfrentar novos desafios e conquistar novos mercados. (HAX e MAJLUF, 1991; HINTERHUBER, 1996; DE CHIARA e MINGUZZI, 2004).

2.4.1 A Internacionalização de PMES

Não existe uma teoria satisfatória sobre a internacionalização das PMEs. Teorias tradicionais da internacionalização supõem que pequenas empresas raramente se internacionalizam ou, pelo menos, o fazem num grau inferior ao das grandes empresas (ABRANTES, 2002). Seguindo essa abordagem determinista, restaria às pequenas empresas apenas o mercado local, deixando os mercados externos para a elite de empresas maiores e mais poderosas. Muitos aspectos levantados e válidos para empresas de grande porte não podem ser perfeitamente comparáveis para empresas de pequeno e médio porte, haja vista as dificuldades específicas que as últimas enfrentam.

Manolova et al. (2002) identificam o interesse pela internacionalização de PMEs relacionado aos meios de comunicação mais rápidos, informações mais acessíveis, e às transformações no mercado internacional, que dão condições de uma participação mais efetiva de um número cada vez maior de PMEs buscando uma estratégia de internacionalização de suas atividades.

Masurel (2001) identifica em estudo que exportação e internacionalização são importantes para a sobrevivência de diversas PMEs em razão de seu tremendo potencial para a intensificação do aumento nas vendas, aumento de eficiência e melhoria de qualidade.

Muitas pesquisas já trataram os problemas específicos que PMEs, no setor produtivo, enfrentam quando expandem suas operações além das fronteiras nacionais. São estudos que demonstram grande interesse no processo de internacionalização de PMEs e relatam experiências satisfatórias obtidas no mercado americano (GANKEMA et al., 2000; WOLFF e PETT, 2004, HUTCHINSON et al., 2005).

O processo de internacionalização, no entanto, é bastante amplo e não se limita à atividade de exportação, razão pela qual é importante que sejam destacadas as diversas formas de internacionalização que uma empresa pode adotar.

A definição de internacionalização de uma empresa, segundo Buckley e Casson (1998) pode ser identificada pela participação da mesma em uma das seguintes atividades: (1) importação de produtos, ou seja, a compra de bens e serviços do exterior para consumo próprio, revenda ou modernização tecnológica em forma de bem de capital de uma empresa; (2) exportações diretas ao exterior, representada por suas vendas feitas ao exterior sem a utilização de outras empresas; (3) exportações através de intermediários, em que a venda feita no mercado interno terá como exportador final uma terceira empresa ou *trading company*; (4) investimentos diretos no exterior, sendo a forma de internacionalização mais completa, em que a empresa instala escritórios de representação ou planta industrial própria no exterior; (5) formação de *joint ventures* no exterior, se estabelecendo em outro mercado em parceria com empresas locais; (6) licenciamento de um produto ou serviço no exterior, pela autorização a terceiros para utilizarem seu produto ou serviço; (7) contratação de representante externo, que será um agente de vendas e representante local da empresa, no exterior; (8) franquias, pela autorização que a empresa concede a terceiros, no exterior, para agir em seu nome, sob condições predeterminadas.

Existem, ainda, duas outras correntes de pensamento principais ou modelos de internacionalização da empresas, percebidas a partir da revisão da literatura sobre a teoria do comércio internacional, sobre a teoria do investimento

internacional e sobre a teoria da inovação organizacional, que nas duas últimas décadas tem sido objeto de debate acadêmico, conforme destaca Andersen (1993): o modelo de Uppsala e o modelo relacionado à inovação.

O modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) a partir de uma pesquisa conduzida por dois pesquisadores suecos, o próprio Johanson, e Wiedersheim-Paul (1975) que, ao estudarem quatro empresas industriais suecas – Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit – observaram que suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam como características o desenvolvimento gradual em determinados mercados, com investimento de recursos a partir da percepção de maior grau de conhecimento sobre o mesmo. Este gradualismo é apresentado em quatro etapas: (1) exportação de forma regular ou direta; (2) exportação por meio de representantes; (3) estabelecimento de escritório de vendas no exterior e, (4) a produção local.

O modelo ainda sugere uma outra característica das empresas é a distância psíquica, ou seja, as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países, o que restringe investimentos iniciais das empresas em países considerados culturalmente distintos, e faz com que empresas iniciem seus processos de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. O modelo de Uppsala é baseado nos pressupostos que, em processos de internacionalização de empresas, a falta de conhecimento é o maior obstáculo, o conhecimento adquirido através da experiência é o mais importante e que os recursos são investidos de forma gradual num determinado mercado, conforme a empresa adquire conhecimentos a respeito do mesmo.

Rezende (2002) aborda esse aspecto do gradualismo citando que

a internacionalização de empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Cavusgil (1980) desenvolveu um modelo relacionado à inovação organizacional, que considera a internacionalização como um processo de inovação organizacional, chamando a atenção para o papel dos agentes da mudança nos processos de internacionalização ao se constatar que as empresas no início do seu ciclo de vida são mais inovadoras, iniciando muitas vezes de forma impulsiva.

Outros autores abordam diversas alternativas para empresas atuarem no mercado internacional: exportação direta, com estrutura organizacional própria; exportação indireta, através de agentes e representantes no exterior; acordos contratuais, como licenciamento, *franchising* ou contrato de manufatura; investimentos diretos, através de *joint ventures*, alianças estratégicas ou controle acionário (KOTLER, 1998; CAMINO e CAZORLA, 1998; CERCEAU e LARA, 1999; FERRELL et al., 2000)

O presente estudo foi conduzido abordando-se a forma de internacionalização sob o ponto de vista de exportações diretas de mercadorias ao exterior por parte de PMEs brasileiras, usando o conceito de Buckley e Casson (1998) e, em se aplicando o modelo de Uppsala, na sua etapa primária, ou seja, de vendas diretas ao exterior. O modelo de inovação proposto por Cavusgil em que a pequena e média empresa brasileira adota a internacionalização como forma de inovação não foi explorado nesse estudo.

A estratégia de exportação é o meio mais utilizado por pequenas empresas entrarem em mercados estrangeiros, em seu esforço de internacionalização (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; GANKEMA et al., 2000).

2.4.2 Vantagens da Atividade Exportadora

São diversas as vantagens da atividade exportadora de uma empresa, conforme evidencia relatório do MRE/DPR - Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Promoção Comercial (2001) dentre as quais pode-se destacar: (1) maior produtividade, pelo aumento da escala de produção, redução da capacidade

ociosa, aperfeiçoamento de processos produtivos, com menor custo de produtos, maior competitividade e margem de lucro; (2) diminuição da carga tributária, pela compensação do recolhimento dos impostos internos, via exportação; (3) redução da dependência das vendas internas pela diversificação de mercados, que proporciona maior segurança contra oscilações dos níveis da demanda interna; (4) aumento da capacidade inovadora, com utilização de número maior de novos processos de fabricação, programas de qualidade, e desenvolvimento de novos produtos com maior frequência; (5) aperfeiçoamento de recursos humanos, com condições de oferecer melhores salários e oportunidades de treinamento a seus funcionários; (6) aperfeiçoamento dos processos industriais, pela melhoria na qualidade e apresentação do produto, e comerciais, com elaboração de contratos mais precisos, novos processos gerenciais, entre outros, adquirindo melhores condições de competição interna e externa; (7) associação da imagem da empresa a mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos perante seus clientes, fornecedores e *stakeholders*.

Hilton (2005) destaca, ainda: o aumento de vendas e receitas; a diversificação de mercados e redução de risco; o aumento de ciclo de vida do produto; aumento de economias de escala pelo aumento de produção; aumento da competitividade; e um aprimoramento do conhecimento sobre mercados globais e competição.

Há que se levar em conta, contudo, que a atividade exportadora não deve ser esporádica ou eventual, em que se explora um determinado mercado quando não seja interessante o mercado interno, mas uma atividade constante, e onde se permaneça após a conquista. Atitudes oportunistas e descontinuadas são prenúncio de falta de visão estratégica, pela dificuldade de reconquista de mercado e perda de confiabilidade, e devem ser evitadas a qualquer custo.

Young et al. (1989) identificam que a atividade de exportação se enquadra nas possibilidades de pequenas empresas, por oferecer um alto grau de flexibilidade e um comprometimento mínimo de recursos, além de limitar a exposição ao risco. Além disso, promove o crescimento e a rentabilidade das empresas.

2.5 DIMENSÃO ECONÔMICA INFLUENCIADORA DA EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS DAS PMES

Dentro da dimensão econômica, alguns fatores são importantes para que se entenda a influência que os recursos, o ambiente, e a tecnologia podem ter sobre decisões de inserção internacional, pela exportação, e como são percebidos pelos gestores das empresas. Cabe identificar se os agrupamentos regionais, ou *clusters*, os mecanismos governamentais de apoio a iniciativas exportadoras, e as realidades econômicas nacionais, regional e individual de cada empresa exercem alguma influência na inserção internacional, pela exportação de seus produtos.

2.5.1 Fatores Econômicos na Atividade Exportadora

Algumas das principais preocupações que uma empresa, de qualquer porte, tem em uma iniciativa de exportação de mercadorias ao exterior são: (1) conhecer peculiaridades dos mercados externos; (2) encontrar formas de atingimento e presença em novos mercados externos; (3) adequar produtos e serviços às exigências externas; (4) obter certificações de qualidade para os produtos; (5) garantir a qualidade de fornecimento de matéria-prima; (6) identificar mecanismos de obtenção de financiamento à exportação; (7) promover a estruturação financeira da operação de exportação; (8) superar burocracias locais; (9) garantir estruturas contratuais com fornecedores e clientes; (10) superar conflitos comerciais que possam surgir no âmbito internacional; (11) conhecer os processos de exportação; (12) criar estrutura de exportação específica na empresa.

Diante dessa gama de preocupações, muitas PMEs que estejam focadas exclusivamente no mercado regional ou nacional se vêem receosas e desencorajadas a investir na iniciativa exportadora, seja por estarem ligadas a uma estrutura familiar onde há excessivo controle ou por estarem mal orientadas sobre a possibilidade de inserção no mercado internacional.

Pope (2002), no entanto, destaca fatores que influenciam pequenas empresas a exportar seus produtos e serviços ao exterior, e procura identificar se essas empresas exportam por razões pró-ativas ou reativas em relação ao mercado onde se situam.

Trabalho do Sebrae-SP (2002) destaca a estrutura de mecanismos de financiamentos às exportações brasileiras, estrutura financeira e tecnológica das empresas como decisivos na conquista do mercado externo.

2.5.1.1 A realidade econômica nacional, regional e particular das empresas

A situação econômica e política do país influencia diretamente os planos estratégicos de qualquer gestor de empresas, em especial empresas que tenham intenção de competir no mercado internacional. Fatores como política externa, balança comercial do país, formação de blocos econômicos, acordos comerciais vigentes e em negociação, formulação de taxas de câmbio, e situação de crédito internacional têm que ser levados em conta no planejamento de atividades voltadas ao comércio exterior.

Cortiñas Lopez e Silva (2002) citam algumas outras influências além das políticas de governos, como: os efeitos da legislação tributária, disponibilidade de crédito por parte das empresas, capital de giro disponível, as oscilações freqüentes das taxas de câmbio tanto nacional como internacionalmente, os custos logísticos da atividade exportadora.

Pope (2002) explora, entre outros fatores, a influência positiva do ambiente econômico nas decisões de exportação de pequenas empresas. Dall Bello e Gomes (2002) sugerem que, em que pese a existência de alguns fatores conjunturais, estruturais e históricos que tendem a ser impeditivos ao processo de internacionalização de empresas nacionais, algumas rompem as barreiras e conseguem sucesso em suas iniciativas de vendas ao exterior, pelo incremento de vendas e faturamento e, conseqüentemente, do lucro, dando os autores uma visão positiva a respeito do ambiente econômico ao qual as empresas se sujeitam.

2.5.1.2 A estrutura financeira das PMEs

As PMEs se constituem numa importante base de sustentação econômica de qualquer país, por gerar empregos, introduzir inovações e estimular a economia, mesmo em épocas de crises. Em que pese essa importância econômica que as PMEs têm, uma das dificuldades apontadas em diversos estudos sobre esse tipo de empresas diz respeito à falta ou deficiência de planejamento financeiro. Em conjunto com as outras funções administrativas (organização, direção e controle), o planejamento de suas atividades completa o processo ou ciclo administrativo de qualquer empresa, sendo cíclico, dinâmico e interativo, permitindo uma contínua correção e ajustamento, e determinando antecipadamente os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los. Meyer (1999) ressalta que o planejamento, por si só, não garante o atingimento dos objetivos, mas é um eficiente meio de direcionamento das ações e dos rumos que a empresa deve tomar.

Longenecker et al. (1997) afirmam que o planejamento prévio das atividades ajuda ao pequeno empreendedor a evitar a trajetória decadente do fracasso; no entanto, ainda há grande negligência por parte dos pequenos empreendedores em planejar suas atividades. A inexistência de controle financeiro, a falta de previsão e controle de vendas (indispensáveis à realização do planejamento financeiro), ausência de sistemáticas de compra (o que dificulta a administração do capital de giro) e a falta de mão-de-obra especializada são alguns dos problemas mais comuns nas pequenas empresas, conforme complementa Sousa (1996).

A estrutura financeira de PMEs tem sido objeto de diversos estudos. Enquanto a maioria das empresas de médio porte conta com alguma organização que as permite exercer as funções administrativas voltadas ao aspecto financeiro, nas pequenas empresas, a administração financeira é geralmente feita de forma intuitiva pelos proprietários, sem um controle e planejamento adequado. Ross et al. (1995) definem o planejamento financeiro como "um instrumento formal que estabelece as diretrizes de mudanças na empresa no que tange a recursos". As

diretrizes identificam as metas financeiras, ao mesmo tempo em que as distinguem da situação atual, enunciando as ações necessárias para se atingir os objetivos pré-determinados, sendo necessários os seguintes instrumentos: fluxo de caixa, capital de giro e ponto de equilíbrio.

O fluxo de caixa é apontado por Sanvicente (1983) como peça imprescindível até na mais elementar atividade empresarial. É através do fluxo de caixa que o administrador financeiro pode verificar se houve excedentes ou escassez de recursos. Santos (2001) afirma que "o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivos fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente". O objetivo básico do fluxo de caixa é possibilitar a visualização, através de projeções, das operações financeiras realizadas diariamente pela empresa. Segundo o autor, estas projeções informam a capacidade que a empresa tem para quitar seus compromissos de curto e longo prazos. Longenecker et al. (1997) afirmam que

nenhum outro documento de planejamento é isoladamente mais importante do que o fluxo de caixa na vida de uma pequena empresa, quer para evitar problemas quando o dinheiro torna-se mais curto, quer para antecipar oportunidades de investimento a curto prazo, quando há excesso de dinheiro disponível na empresa.

O capital de giro, por sua vez, é de fundamental importância, pois está relacionado diretamente com o ciclo operacional e com o giro dos negócios, e sua administração envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez e rentabilidade da empresa. Braga (1995) define o capital de giro como "os recursos aplicados no ativo circulante, formados basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades". Sua administração está relacionada com os problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com as inter-relações entre esses grupos patrimoniais.

Previdelli (1995) conclui que um percentual significativo de insucesso (ou "morte") de pequenas empresas deve-se a deficiências na administração de

recursos financeiros, e que ocorrem seja no momento em que é tomada a decisão de realizar o investimento de capital para o início da atividade, ou na hora de dimensionar o montante de capital de giro necessário para as operações do dia-a-dia. A obtenção de capital de giro, combinado com a elaboração de um fluxo de caixa tem se destacado como um dos instrumentos importantes de planejamento, controle e tomada de decisões nas empresas, principalmente nas PMEs, pois permite aos proprietários visualizar antecipadamente as necessidades e o excesso de caixa e tomar medidas cabíveis para obtenção do melhor resultado.

A análise do ponto de equilíbrio é o que permite determinar o volume de vendas capaz de proporcionar lucro zero, ou seja, aquele ponto no qual a receita da empresa é igual ao seu custo total. O ponto de equilíbrio é definido por Gitman (1987) como "o nível de vendas onde todos os custos operacionais fixos e variáveis são cobertos; isto é, o nível em que o lucro antes dos juros e do imposto de renda igualasse a zero".

Zdanowicz (1995) identifica que as dificuldades financeiras que atingem principalmente micro e pequenas empresas parecem decorrer das ausências do planejamento e de controle de suas atividades operacionais, sem com isso afirmar que todos os fracassos possam ser evitados única e exclusivamente através do planejamento e de controle financeiro. Não seria suficiente a uma empresa possuir um volume de vendas alto (faturamento) mas não dispor de recursos em caixa (recebimentos) para honrar seus compromissos. Por isso a rentabilidade e liquidez devem andar sempre juntos para que a empresa tenha sucesso.

Para uma empresa que opera exclusivamente no mercado interno, a falta de planejamento financeiro de seu fluxo de caixa e das formas de obtenção de capital de giro são fatores que dificultam sua atividade, e podem prejudicar sua sobrevivência. Existem preocupações como a negociação com fornecedores e a necessidade de, em muitas vezes, conceder crédito a clientes e, ainda, buscar recursos junto às instituições financeiras.

Um dos grandes problemas financeiros das PMEs brasileiras, apontado por Casarotto Filho e Pires (1998), é o do acesso ao crédito, especialmente o de longo prazo. As operações são normalmente morosas e o custo operacional é elevado para o agente financeiro. Existe um entrave burocrático fora do alcance de suas pequenas estruturas, além da necessidade de garantias reais que muitas vezes impedem a concretização das operações. O acesso ao crédito é via de regra associado à constituição das garantias, por sua vez sugeridas no momento em que a instituição financeira estabelece seu grau de exposição, definindo o limite de crédito da empresa, e, também no ato de deferimento das operações. As garantias visam aumentar a probabilidade de recebimento do crédito. O interesse dos bancos é receber o capital emprestado na moeda, data e condições acordadas. Segundo Gartner (1999), a análise de crédito empregado pelos bancos privados é feita de uma forma bastante seletiva. Os instrumentos de análise de crédito são basicamente as demonstrações financeiras, com suas respectivas análises e o próprio cadastro. Mas, na verdade, a operação somente será liberada após a avaliação das garantias que a lastrearão, o que demonstra uma certa elitização do crédito. Assim, a constituição de garantias visa gerar maior comprometimento pessoal e patrimonial do tomador e aumentar, caso o cliente se torne insolvente, a possibilidade de retorno do capital emprestado. Na maioria das vezes, o patrimônio pessoal do(s) proprietário(s) da empresa é comprometido para a obtenção inicial de linhas de crédito junto a instituições financeiras. Em contrapartida, as exigências legais dificultam o acesso ao crédito no sistema bancário tradicional, inviabilizando inúmeras solicitações de empréstimos, principalmente para as micros e pequenas empresas.

Outro aspecto que afeta a concessão de crédito no Brasil, são as altas taxas de juros praticadas pelos agentes financeiros; taxas estas resultantes de uma política monetária rígida, de elevados custos de captação e elevados *spreads* praticados nos empréstimos, onerando a tomada de crédito por parte das empresas.

A política econômica favorece indiscutivelmente as grandes empresas, a partir do pressuposto de que quanto maior o empreendimento mais eficiente ele

será, ou seja, somente as grandes empresas teriam capacidade de poupar, reinvestir e fazer crescer o produto nacional bruto (RATTNER, 2004; SOUZA, 1995).

Para uma empresa que pretende ingressar ou atua no cenário internacional, tal planejamento atinge níveis de preocupação ainda maiores, em razão da vulnerabilidade que essa se sujeita em razão de fatores externos e cenários econômicos mais amplos, o que envolve e não se limita a políticas governamentais de concessão de crédito à exportação, conjuntura econômica que favoreça ou dificulte a exportação, política cambial, entre outros fatores. A concessão de crédito a compradores externos se torna quase impraticável, em razão da dificuldade de tomada de recursos junto a instituições financeiras que lastreiem suas exportações.

2.5.1.3 Os agrupamentos - *clusters* - regionais e setoriais

A prática de redes de cooperação, existência de *clusters* ou de organizações virtuais constitui um tema atual na área de organizações, tanto como fenômeno presente na realidade do mundo empresarial, quanto como proposta de alternativas para as PME. Os desafios conceituais ainda estão presentes, bem como os desafios de implantação desses processos, envolvendo uma perspectiva de gestão e de busca de competitividade (LIMA e CARVALHO, 2001).

Farias Filho et al. (1999) enfocam que a justificativa da busca da arquitetura em redes pode estar na problemática do atraso tecnológico das empresas, na escassez de recursos e dificuldades de acesso a crédito. Segundo os autores, essa tendência atual da constituição de redes representa uma nova forma de operacionalização de certas relações entre empresas, considerando-se que a prática da terceirização aparece como uma forma de interação que ultrapassa o simples fornecimento de produtos e insumos entre duas empresas, de modo particular pequenas e médias em relação com grandes empresas.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1998) as redes de cooperação conferem competitividade às PMEs, com a possibilidade de maior competitividade quando há

associação das empresas em consórcios, um tipo de rede flexível, que permite que as empresas se associem em torno de vários objetos conjuntos ou alternativos, tais como: desenvolvimento, formação e valorização de um produto, valorização de uma marca, comercialização conjunta no mercado interno ou externo (exportações), melhoria de padrões de qualidade e obtenção de crédito junto a agentes financeiros e *stakeholders*. Para os autores, a criação de consórcios de empresas pode ser associada ao processo de gestão do desenvolvimento econômico e social de uma dada região, incluindo várias alternativas de complementaridade entre empresas, com ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível da cooperação.

Os consórcios de PMEs constituem uma opção interessante para a exportação de produtos por elas produzidos, em razão de mudanças que constantemente ocorrem no comércio internacional, pela associação de fatores conjunturais, tais como o aumento da população, a criação de novos meios de comunicação, aumento do nível de vida e necessidades humanas, aceleração da evolução tecnológica e o protecionismo dos países desenvolvidos. Essas mudanças impõem uma constante adaptação às empresas exportadoras, adaptação a novas exigências e uma revisão de métodos e meios de comercialização, o que pode ser feito de forma mais eficiente quando se faz em conjunto.

Desde os anos 70, Grandinetti e Rullani (1994) têm conduzido diversos estudos, que têm mostrado empresas de menor dimensão sobrevivendo e prosperando em indústrias e países desenvolvidos e abertos à concorrência internacional. Trata-se de uma internacionalização menos visível e mais difícil de medir, mas nem por isso menos significativa da posição competitiva e da vitalidade inovadora das pequenas empresas na economia moderna.

Existiria, portanto, uma miopia teórica que, segundo os autores, resulta da ambigüidade do conceito de "*small firm*", que esconde muitas espécies de empresas,

entre as quais: (1) a pequena empresa tradicional que utiliza uma escala e métodos de produção pré-industriais; (2) a pequena empresa de produção flexível, mas que depende e é complementar das empresas grandes (as subcontratadas, as prestadoras de serviços especializados); (3) a pequena empresa inovadora que dispõe de uma competência exclusiva no seu campo de especialização sendo parte ativa de um amplo sistema de divisão do trabalho e de aprendizagem onde se integra.

Este terceiro tipo de pequena empresa faz parte de um amplo sistema de produção onde troca e utiliza o conhecimento relevante, base da sua vantagem competitiva, atua e aprende dentro de uma mais ampla rede de fornecedores e clientes, onde se juntam e repartem diferentes competências, recursos e capacidades e que estão ao dispor das empresas e dos países na economia global. A função essencial destas redes é juntar e repartir as diferentes competências, recursos, e capacidades que estão dispersas por inúmeras firmas e países na economia global. Nesse caso, na produção da vantagem competitiva não é importante se uma firma é muito ou pouco internacionalizada, mas o grau de internacionalização da cadeia de valor com que a firma está relacionada, o que pode trazer resultados futuros a essa, em razão de sua interação com outros agentes mais ativos no cenário internacional.

A cooperação entre PMEs do mesmo segmento

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação entre empresas que formam uma rede pode viabilizar a realização de várias ações em conjunto, que seriam mais difíceis de ser executadas caso as empresas agissem isoladamente. Como exemplo, pode-se citar: a realização de pesquisas conjuntas de mercado e tecnológicas, compartilhando os conhecimentos adquiridos; divisão de riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências conjuntas; possibilidade de oferecer uma gama de produtos de qualidade superior e mais diversificada; estabelecimento de uma maior pressão de mercado, aumentando a força competitiva; fortalecimento do poder de compra e negociação; e obtenção de mais força para atuar em mercados internacionais.

A constituição de alianças estratégicas é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas e deve ser baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas duradouras. Uma empresa pode iniciar uma aliança estratégica de forma menos comprometida e, gradualmente, aumentar o tipo de relacionamento com o decorrer do tempo (CONTRACTOR, 1988).

Considerando que a pequena empresa encontra várias dificuldades como: problemas de gerenciamento, crédito, capacitação de pessoal, etc. para sobreviver no mercado, a formação de redes de pequenas empresas aparece como uma alternativa viável para o alcance de um maior poder de competitividade por parte das empresas industriais, no fenômeno propriamente dito de tais agrupamentos de empresas operando em cooperação numa cadeia produtiva integrada, para a obtenção de resultados que ofereçam subsídios ao desenvolvimento de políticas industriais e orientação, em particular, aos planos de desenvolvimento das PMEs do setor.

A localização nessa categoria de empresas justifica-se por seu elevado potencial de contribuir tanto para a melhoria das condições sociais, pela geração de empregos e de renda, quanto econômicas, pelo aumento de eficiência produtiva numa cadeia produtiva específica, como nos casos do complexo automobilístico, da indústria têxtil, da produção de calçados, da produção de móveis, entre outros setores.

O agrupamento regional ou setorial onde uma empresa está inserida faz com que ela molde sua percepção de oportunidades de inserção em novos mercados, a partir da experiência vivida pelas demais empresas dos agrupamentos e a elas se adapte ou contraponha (GRANDINETTI e RULLANI, 1994).

As indústrias localizadas no pólo moveleiro de Arapongas, ainda que sejam concorrentes entre si, se constituem num grupo de interesse comum, e aprendem umas com as outras. A propósito, encontra-se em discussão no SIMA alguns projetos (oito no total) visando a consolidação de APLs - Arranjos Produtivos Locais do setor moveleiro de Arapongas, para a manutenção de vínculos de articulação, interação,

cooperação e aprendizagem com outros órgãos e entidades, como o governo, associações empresariais, instituições de créditos, ensino e pesquisa. O grupo gestor do APL moveleiro foi formado em março de 2005 e trabalha um cronograma de ações, a criação de uma logomarca e de slogan. Para o ano de 2006 estão previstas discussões voltadas a projeto de APL na área de exportação, e projeto da área de qualidade, bem como outros projetos ligados diretamente a APLs.

2.5.1.4 Apoio institucional à exportação

Boa parte dos agrupamentos de PMEs possui enorme potencial de inserção no mercado internacional, através de exportação, e não o fazem por motivos os mais diversos. Em que pese as várias vantagens que uma pequena ou média empresa pode usufruir pela internacionalização de suas atividades, nem sempre é possível chegar a tal estágio sem apoio institucional, principalmente em razão da dificuldade de obtenção de recursos iniciais para a atividade de internacionalização, através da exportação.

As PMEs com possibilidades exportadoras geralmente não têm os recursos necessários a se transformar de operadoras no mercado interno para o mercado internacional com facilidade. A empresa, geralmente, não nasce grande e tampouco exportadora. Para a pequena e média empresa uma rede de apoio institucional constitui-se no fornecimento de elementos que lhe permitam alinhar suas forças competitivas de oferta aos requisitos da demanda externa, com vistas a ampliar parcelas de mercado internacional. O apoio institucional à exportação traz reflexos no aumento do número de empresas exportadoras, principalmente PMEs, que contam com dificuldades maiores no seu processo de internacionalização (CZINKOTA e SINGER, 1994; KOTABE e CZINKOTA, 1992; SERINGHAUS, 1986).

A participação dessas empresas no comércio internacional deve ser estimulada pela adoção de programas de ajuda, apoiados pelo governo e organizados

de forma a considerar as particularidades dessas organizações e assim assegurar as condições mínimas de operação que possibilitem que elas obtenham rentabilidade e competitividade através da atuação nos mercados internacionais.

A efetiva participação governamental no processo pode se dar seja sob a forma de subsídio operacional, creditício ou fiscal, ou sob a forma de mobilização setorial para realizar os agrupamentos de empresas com atividades afins, visando atingir o mercado internacional (CRICK e CZINKOTA, 1995). Embora seja importante a participação do governo, um efetivo envolvimento empresarial, no entanto, é fundamental e pode ajudar a aumentar a competitividade das empresas participantes (KATSIKEAS et al., 1998).

Diversos estudos abordam este tema do apoio institucional. A Organização Mundial de Comércio (WTO/ITC - World Trade Organization/International Trade Center, 1999) conclui que as estratégias de promoção de exportação em pequenas empresas devem refletir a natureza mutante do ambiente de comércio internacional, assim como abordam as implicações das regras internacionais de comércio para os pequenos e médios exportadores.

A participação governamental em projetos de aumento de exportações é uma realidade existente em diversos países. Demick e O'Reilly (2000) identificam que a participação de empresas pequenas e médias na economia da União Européia é de mais de 90%, e elas contam com apoio dos governos locais para projetos de exportação, seja na prospecção de mercado como na efetiva venda ao exterior. Os autores destacam o apoio ao processo de internacionalização de PMEs, citando que diversas organizações nacionais de promoção de exportações estão continuamente reconhecendo a necessidade de apoio ao setor das pequenas empresas através de uma variedade de programas de desenvolvimento de exportações. Diversas organizações de promoções de exportações, ou "*EPOs - Export Promotion Organizations*", têm reconhecido a importância de apoiar setores de pequenos negócios através de uma variedade de programas de desenvol-

vimento de exportações, que envolvam treinamento e desenvolvimento de redes de contatos feitos para dar complemento a serviços de informação ou outras formas de assistência financeira à exportação.

No âmbito nacional, algumas formas de apoio institucional à internacionalização de PMEs, passaram a ser adotadas a partir da segunda metade da década de 90, quando algumas iniciativas do governo brasileiro foram implementadas para estimular exportações, com o desenvolvimento do PEE - Programa Especial de Exportações e a criação, em 1997, da Apex (Agência de Promoção às Exportações, hoje denominada Apex Brasil) ambos com foco em medidas que possam aumentar o potencial exportador das PMEs brasileiras. O governo, em conjunto com a Apex Brasil vem realizando esforços para a redução das barreiras à pequena empresa na atividade de exportação (IGLESIAS, 2003). Dentre essas ações merece destaque a formação de consórcios de exportação, onde pequenas empresas formam uma rede de empresas, enquanto mantêm sua própria individualidade no mercado doméstico, realizando ações conjuntas para exportar seus produtos para diferentes mercados, beneficiando-se de uma maior eficiência operacional e de baixos custos de produção.

A Apex Brasil-Agência de Promoção às Exportações

A Apex - Agência de Promoção às Exportações foi criada em 21 de novembro de 1997, por decreto presidencial e sugestão da Câmara de Comércio Exterior, tendo sido a criação dessa agência justificada pelo alto grau de sofisticação necessário na comercialização externa de bens e serviços – pela exportação – numa economia globalizada, o que evidenciava, à ocasião, a necessidade de um sistema brasileiro de promoção comercial, para facilitar e estimular a busca e ampliação de mercados externos. A Apex nasceu para ser uma organização com flexibilidade, agilidade e com respostas às demandas de promoção comercial da iniciativa privada, com foco nas empresas de pequeno porte (APEX, 2003). Em fevereiro de 2003, sua denominação foi alterada para Apex-Brasil.

A competência da Apex é a de execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica. A Apex deverá sempre dar especial enfoque às atividades de exportação que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos, para inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional.

Dentre os projetos patrocinados pela Apex, o que especificamente trata das exportações de PMEs brasileiras diz respeito à formação de consórcios, ou seja, o apoio oficial a iniciativas de agrupamentos de setores relacionados. Conforme divulgado pela Apex (2005) desde sua criação até Abril de 2004, cerca de 200 (duzentos) projetos de promoção comercial de produtos brasileiros no exterior foram viabilizados por seu intermédio, num valor total de patrocínio de mais de R\$ 400 milhões.

As empresas, para terem acesso ao programa de apoio e de financiamento, devem apresentar propostas à Apex através dos Sebrae/UF, de associações de classe setoriais ou regionais, ou através de cooperativas, enfim, de órgãos que sejam representativos de seu produto ou categoria industrial. Como ações apoiadas pela Apex estão atividades e ações que contribuam para a melhoria da oferta exportável e as ações de promoção comercial, entre as quais destaca-se: a mobilização e sensibilização através de seminários, *workshops*, etc. dos potenciais participantes de consórcios; a prospecção de produtos e de mercados para exportação (buscando informação comercial, fazendo pesquisas de mercado, entre outras iniciativas); o treinamento e capacitação (gestão empresarial, comercialização, etc.); a adequação de produtos (design, embalagem, certificação) e de processos (tecnologia, ISO 9000 ou 14000, etc.); o marketing e publicidade (catálogos, folders, degustações, etc.), participação em feiras no exterior e no Brasil (stand para exposição, etc.); as rodadas de negócios (rodadas com ofertas e demandas das empresas participantes; rodadas com importadores no Brasil e no exterior).

As empresas interessadas em participar de um consórcio de exportação o fazem através de entidades de classe para verificar da existência de projetos de promoção de exportações em execução ou já encaminhados para a Apex.

A contribuição da Apex, ao introduzir, ao final de 1997, o conceito de promoção às exportações, seja preparando a pequena e média empresa, seja adequando produtos e apoiando a conquista de mercados, pode ser avaliada pelo resultado final no crescimento das exportações brasileiras, notadamente das PMEs, que exportaram US\$ 2,6 bilhões em 1997 e atingiram (quadro 1 apresentado) US\$ 10,3 bilhões ao final de 2004, um incremento de quase 300% em sete anos. A Apex também contribui, de certa forma, para a transformação das empresas, beneficiando-as não só no processo de exportar, mas também na sua competição no mercado doméstico, que melhora a partir do momento que passa a trabalhar com o mercado externo.

Cabe salientar, no entanto, que no tocante ao consórcio Conex, como já abordamos anteriormente, não houve participação da Apex em quaisquer das fases do mesmo, desde sua constituição, até o momento atual.

Mecanismos de financiamento à exportação

Outra forma de participação governamental se dá através de mecanismos de financiamento à produção de mercadorias destinadas à exportação, seja na forma direta, pela concessão de crédito direto ao exportador, seja na forma indireta, através de mecanismos de facilitação à obtenção, por agentes financeiros brasileiros, de recursos externos visando o financiamento da atividade exportadora. Dentre os principais mecanismos de financiamento à exportação destacam-se, conforme cita Castro (1999): o PROEX - Programa de Financiamento às Exportações, programa governamental para financiamento a exportações de bens e serviços negociadas para pagamento a prazo pelo importador estrangeiro, sendo repassado ao exportador o valor à vista e com taxas de juros competitivas no mercado internacional, e os programas BNDES - Exim (pré e pós-embarque) que são financiamentos com recursos

do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, de exportação de produtos manufaturados nacionais para financiamento de incremento previsto de exportações, bem como de embarques realizados ao exterior com prazos de pagamento pelo importador superior a noventa dias.

Outros mecanismos de apoio oficial

Outras formas de apoio oficial do governo brasileiro a projetos de exportação que merecem destaque estão mais intimamente ligados ao MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior como: (1) O PEE - Programa Especial de Exportações, instrumento de articulação e coordenação das ações voltadas ao incremento da atividade exportadora, por meio do engajamento das lideranças empresariais; (2) os ENCOMEX - Encontros de Comércio Exterior, que visam levar ao micro e pequeno empresário informações de relevância acerca da estrutura, do funcionamento, das regras básicas do intercâmbio comercial brasileiro, dos mecanismos de apoio à exportação e das oportunidades de negócios com o exterior, para divulgação da cultura exportadora; (3) o PROGEX NACIONAL tem como objetivo elevar o nível de competitividade das PMEs que queiram se tornar exportadoras, ou daquelas que já exportam e desejam melhorar seu desempenho no mercado exterior, através da assistência tecnológica a empresas e apoio à capacitação e inovação tecnológica.

Uma forma específica de fomento ao setor moveleiro e voltada a atividades de comércio exterior é muito recente, e de iniciativa do Sebrae/SC, que desenvolveu em parceria com o Sebrae Nacional um "Projeto de internacionalização de micro e pequenas empresas do setor de móveis/madeira", cujo lançamento ocorreu em 07.07.05 em Chapecó, na Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC). Esse projeto prevê capacitação para exportação, para o setor de móveis e madeira, juntamente com o de confecções, num total de 50 empreendimentos selecionados e investimentos suportados pelo Sebrae, da ordem de R\$ 1,5 milhão. As empresas contarão com diagnóstico de produtos e seleção de potenciais mercados

para comercialização no exterior, e um site será criado para possibilitar acesso à capacitação e informações sobre como exportar.

Percebe-se, no entanto, que as ações para a internacionalização de PMEs do setor moveleiro ainda são pontuais, e maiores oportunidades poderiam resultar em melhores resultados para as PMEs do setor moveleiro para acesso ao mercado externo.

2.5.1.5 A estrutura tecnológica das PMEs

A gestão da tecnologia está associada à necessidade de reduzir incertezas e resolver problemas que ameaçam a competitividade empresarial, que é a combinação de detalhes como capital, mão-de-obra e matéria prima. A estrutura tecnológica de uma empresa, seja qual for seu porte não deve se limitar às máquinas e equipamentos. O desenvolvimento tecnológico tem muita importância na sobrevivência das empresas, pois garante a manutenção de qualidade dos produtos e a permanência no mercado (ZAVISLAK et al., 1998).

Segundo Lall (1992) capacidade tecnológica é a capacidade de absorção, domínio, adaptação, melhoramento ou inovação de uma tecnologia por parte de uma empresa, podendo ser: (i) básica, ou seja, a que garante a continuidade do que já foi feito; (ii) intermediária, que é fazer melhor o que já se faz bem feito; e (iii) avançada, que é fazer diferente o que já se faz, ser inovadora. O tipo de tecnologia instalada depende do mercado, da matéria-prima e dos insumos utilizados, além do estilo de *design* e do sistema de gestão escolhidos. O modelo tecnológico adotado será responsável pela produtividade, qualidade e estilo de produto. Além dos resultados observáveis nos produtos, o avanço tecnológico obriga a uma constante evolução no conhecimento utilizado pela empresa, uma vez que a tecnologia mal empregada pode acarretar sérios riscos ao empreendimento. A geração do conhecimento, fruto do desenvolvimento e do domínio da tecnologia, proporciona a melhoria contínua do bem estar de trabalhadores e consumidores.

A gestão de tecnologia nas empresas é normalmente tratada seguindo modelos configurados para grandes corporações mundiais não facilmente aplicáveis efetivamente no âmbito das PMEs. A abertura comercial brasileira ocorrida após os anos 90 possibilitou a incorporação de novas tecnologias a muitas empresas nacionais, com resultante incremento da produtividade e da qualidade. Ainda assim, existe uma defasagem tecnológica grande de empresas brasileiras em relação a países desenvolvidos e isso fica mais evidente no âmbito de PMEs. Mesmo nos pólos moveleiros e em grandes empresas há grande diversidade no grau de atualização tecnológica. Em algumas fábricas, máquinas modernas coexistem, lado-a-lado com máquinas obsoletas.

A internacionalização da indústria moveleira brasileira passa pela modernização de seu parque industrial e incorporação de novas tecnologias, e isso é uma preocupação constante principalmente do pequeno e médio empresário que pretende se internacionalizar.

A capacidade produtiva da PME com vistas ao mercado externo.

Segundo Carvalho Jr e Nassif (1999) embora a participação de PMEs esteja associada a atividades nas quais o processo inovativo é mais tímido, essas empresas vêm aumentando sua importância nas exportações em setores mais dinâmicos e de maior intensidade tecnológica. Entre as atividades tidas como dinâmicas estão madeira e mobiliário, que aumentaram significativamente sua importância nas exportações das PMEs.

Nos últimos anos, a indústria brasileira de móveis aprimorou sua capacidade de produção e melhorou significativamente a qualidade de seus produtos e está investindo atualmente, em modernização da tecnologia e na adaptação do *design*, visando atender aos consumidores externos (ABIMÓVEL, 2005).

Uma das iniciativas surgidas para o setor moveleiro é o programa "Promóvel", contratado pela Abimóvel em conjunto com órgãos governamentais, tendo por

objetivo o fortalecimento do setor moveleiro, capacitando-o aos desafios da globalização da economia. O desafio que se apresenta para uma empresa que pretenda participar do mercado externo é o do dimensionamento de sua capacidade produtiva instalada, de modo a agir em relação a eventuais pedidos que possam advir de uma estratégia de busca de inserção internacional, pela exportação.

2.5.1.6 Os mecanismos de formação de consórcios de exportação

Foram criados no Brasil, no período de 1990 a 2000, alguns mecanismos facilitadores de exportação, entre os quais se destaca o mecanismo de formação de "consórcios de exportação" (APEX, 2003).

Como o processo de exportação envolve algumas ações complexas que podem dificultar a entrada de PMEs no comércio exterior de forma competitiva, alguns países buscaram, com sucesso, nos consórcios, as soluções para tais dificuldades. Essa alternativa é uma realidade também no Brasil.

"Consórcio" segundo Machado e Lima Moura (2002), é um conjunto ou grupo de pequenas ou médias empresas de um mesmo setor ou setores diferentes, que se unem com o objetivo de realizar exportações de uma forma mais econômica e eficaz. É constituído sob a forma jurídica de uma associação sem fins lucrativos, sendo seu objetivo social unir esforços de empresas para a realização de exportações.

Aldrich e Auster (1986) consideram a formação de consórcios como um novo componente importante na atividade exportadora, e possibilidades inerentes a ela, com formação de uma visão coletiva de internacionalização.

O modelo de consórcios adotado no Brasil, conforme cita Minervini (2001) foi inspirado no modelo italiano, surgido na região da Emilia Romagna, Norte da Itália. Este modelo italiano congregava, inicialmente, dez distritos industriais, de setores como têxtil e confecção, calçados, cerâmica, motocicletas, máquinas industriais,

máquinas para madeira e para processamento alimentar, formando um cluster regional. Na Itália, foi instituída em 1974 a FEDEREXPORT - Federação Italiana dos Consórcios de Exportação, formados por grupos de 40 até 150 empresas, que são financiados e recebem contribuição do Estado para o seu desenvolvimento.

A maior parte dos trabalhos publicados sobre consórcios destaca as vantagens deste modelo de inserção internacional de PMEs, entre eles publicação da Apex-Agência de Promoção às Exportações (2003). Também no trabalho de Lima e Carvalho (2001) são destacadas as vantagens da utilização de consórcios para as PMEs, dentre as quais sobressaem: o aumento do volume para exportação, a redução dos custos operacionais, a redução dos custos promocionais, uma maior oportunidade de mercado diversificado, maior segurança nos negócios externos, uma diminuição dos custos dos produtos e de exportação, maior poder de barganha e competitividade por parte do pequeno empresário.

Os consórcios de exportação, que em geral têm o apoio da Apex Brasil, se revelam como uma alternativa interessante para a internacionalização das pequenas empresas brasileiras, no seu intuito de unir empresas para promover atividades de exportação de maneira conjunta. Assim, a soma de esforços através de ações cooperativas minimiza as dificuldades que essas empresas teriam caso atuassem isoladamente.

Os consórcios de exportação têm sido utilizados há bastante tempo, e com comprovada eficiência, em diversos países como uma forma de cooperação entre empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais, seja com promoção de produtos e marcas no exterior, seja com esforço concentrado de vendas diretas, sendo que qualquer associação de empresas neste sentido pode ser considerada um consórcio (COLAIACOVO, 1996; CAMINO e CAZORLA, 1998; MACIEL e LIMA, 2002).

Os consórcios são, tipicamente, formados por um grupo de, no mínimo, três empresas industriais, que desejam desenvolver ações ou políticas conjuntas de

exportação, onde adotam compromissos econômicos ou comerciais entre elas, com direitos e deveres de cada uma em relação ao consórcio e entre elas. Normalmente, tratam-se de produtos que apresentem identidade ou complementaridade, desde que não provoquem competição entre si.

A exportação não se resume a uma extensão das vendas domésticas. Não existe uma função de produção que determine onde há o equilíbrio entre a produção para atender ao mercado interno e a produção para atender a atividade exportadora. Com efeito, o canal de comercialização externa envolve certos conflitos e complexidade singular: todos os segmentos envolvidos procuram extrair um sobrelucro da atividade comercial. As regulamentações de comércio exterior refletem o rebatimento sobre os lucros dos segmentos intervenientes do comércio exterior a partir das questões relativas aos transportes, à tributação, ao sistema bancário, à alocação dos fatores produtivos domésticos, às estratégias de *marketing*, à informação, à logística e a outras atividades.

A pequena e média empresa, geralmente, não suporta os custos envolvidos na colocação de sua produção em linha com os requisitos do mercado internacional. Assim, com frequência elas se deparam com dificuldades para especificar o seu produto de exportação, fixar o melhor preço e cuidar da distribuição no mercado externo. O comprador, e os segmentos posteriores do canal de comercialização internacional, colocam-se em posição favorecida em relação ao pequeno e médio exportador.

A experiência internacional de outros países tem demonstrado que a influência do comprador externo é atenuada quanto existe o reconhecimento da produção estabelecida sob a forma de aglomerados industriais. Os Estados Unidos e alguns países da Europa, por exemplo, adotam políticas públicas regionais que privilegiam as características locais em complemento a políticas exportadoras de âmbito mais geral, fortalecendo, assim, não somente a exportação do produto em si, mas os valores intrínsecos à região onde se encontram instaladas as empresas, em complemento a uma política de comercialização externa nacional. Esse é o

caso da região de Champagne, na França, do *design* dos artefatos de couro e de cerâmica e pedras, na Itália, e do café, na Colômbia, por exemplo. A identificação do produto através de atributos locais confere um poder de negociação adicional aos produtores locais. Fatores como a expansão dos mercados externos, o poder de negociação, a imagem dos produtos, a representação internacional, a distribuição dos produtos no país de destino, entre outros, são fortalecidos numa estratégia modelada em ações compartilhadas por PMEs com objetivos convergentes no mercado externo.

Os consórcios e pólos de exportação no Brasil foram concebidos, nos anos 90, justamente com essa idéia. Eles ganharam aderência política nacional, já que determinados segmentos produtivos encontravam dificuldades em responder espontaneamente à intensificação da concorrência internacional, provocada tanto pela globalização econômica quanto pelo processo de abertura comercial. Caracteristicamente, as ações de estímulo e apoio, nas áreas mercadológica e tecnológica, nos setores produtivos selecionados, possibilitaram maior engajamento das empresas, sobretudo as de menor porte, nas atividades de exportação de modo conjunto.

Minervini (1997) destaca que os consórcios de exportação podem ser de dois tipos conforme a sua finalidade: (1) consórcio de promoção de exportações, geralmente formado por empresas que já possuem experiência em comércio exterior, em que se busca de forma conjunta a promoção comercial de produtos brasileiros no exterior - nesse caso, as vendas ao mercado externo que venham a surgir em decorrência dessa iniciativa de promoção são realizadas de forma direta e individual pelas empresas que integram o consórcio; (2) consórcio de vendas, que é formado por empresas que não possuem experiência anterior em comércio exterior - as exportações são realizadas por intermédio de uma terceira empresa, podendo ser uma empresa comercial exportadora.

Quanto ao universo de atuação e membros envolvidos, os consórcios podem ser: (1) monosetoriais: reúnem empresas de um mesmo setor, trabalhando, por exemplo, com o mesmo produto em diferentes estilos ou agrupando empresas complementares; (2) multisetoriais: reúnem empresas de diferentes setores que

podem trabalhar com produtos complementares a partir de uma mesma cadeia produtiva, ou região ou com produtos heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente.

Dentre as vantagens que podem ser apontadas como decorrentes da atuação conjunta das empresas do consórcio de exportação são citados: (1) desenvolvimento da cultura exportadora e redução do "custo da inexperiência", aprendendo em conjunto; (2) maior facilidade em obtenção de crédito para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção; (3) aumento do poder de barganha junto a fornecedores, clientes, e entidades governamentais; (4) estabelecimento de economias de escala, reduzindo os custos unitários do produto e das despesas de exportação; (5) desenvolvimento de uma marca própria, mais forte; (6) aumento das margens de lucro; (7) acumulação de conhecimentos em matéria de marketing internacional (MINERVINI, 1997).

Tomelin (2000) destaca várias dificuldades que podem ser superadas pela formação de redes de pequenas empresas, como dificuldades de acesso a informações, tecnologia e crédito, diminuição dos custos com fornecedores, melhoria na promoção de produtos e aumento do poder de compra e negociação.

No entanto, o mesmo autor, bem como Rodrigues (1999) apontam uma série de dificuldades na própria constituição e operacionalização dos consórcios, como: problemas de financiamento, divergência de tamanho das empresas integrantes, dificuldade de obter uma gama de produtos competitivos, desconfiança em relação à segurança das informações consideradas como confidenciais, incerteza em relação às mudanças futuras nas empresas pertencentes ao consórcio, falta de profissionais capacitados em gerenciamento e marketing e problemas de identidade em relação à imagem do grupo.

Geralmente, a internacionalização da empresa é um processo gradual, que ocorre ao longo do tempo. Raramente são identificadas firmas que foram instaladas predominantemente para atender ao mercado externo, à exceção das empresas constituídas sob a forma de consórcios, exclusivamente para vendas para o mercado externo.

Pode-se citar três exemplos de consórcios de exportação de móveis que já operam com êxito no mercado externo, e que são citados pela relevância significativa para o setor moveleiro: o SEBRAEexport Móveis-RS, o Brasília Export, e o Conex - Furniture Brazil. O SEBRAEexport foi criado em 1998 pelo SEBRAE do Rio Grande do Sul, com o respaldo da Apex, tendo como objetivo promover e apoiar a inserção competitiva de PMEs no comércio exterior. Este conceito diferenciado tem garantido ao estado um ótimo crescimento das exportações, posicionando-se acima dos resultados de outros estados brasileiros. O desempenho do setor projeta uma perspectiva otimista quanto ao crescimento do volume exportado e a valorização do produto no mercado internacional. O consórcio Brasília Export, por sua vez, foi criado pelo Sindimam - Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Brasília, e após experiência bem sucedida no mercado árabe, deve ingressar no mercado americano com *show-room* próprio na Flórida. O Conex – Furniture Brazil, como já mencionado, é um modelo de consórcio que vem atuando de forma eficiente e com resultados satisfatórios sem, no entanto, ter recebido qualquer tipo de apoio institucional em qualquer uma de suas fases.

2.6 DIMENSÃO SOCIAL DO PEQUENO E MÉDIO EMPRESÁRIO COM FOCO NA EXPORTAÇÃO

Na dimensão social, outros fatores como recursos, aspectos culturais, e visão do empreendedor são analisados para identificar sua aplicabilidade bem como apurar sua influência sobre decisões estratégicas de inserção internacional.

2.6.1 Fatores Sociais na Atividade Exportadora

Às PMEs brasileiras pode se atribuir um elevado grau de dinamismo, inovação, criação de renda e de emprego, e grande relevância no âmbito econômico e no âmbito social, pela força de trabalho empregada no Brasil. Uma mudança de foco comercial de estritamente doméstico, onde imperam as vendas locais ou regionais para

mercados internacionais irá aumentar ainda mais sua contribuição em prol de desenvolvimento social, industrial e econômico. No entanto, apesar do enorme crescimento em termos de oportunidades comerciais que surgiram no cenário internacional nos últimos anos, as PMEs brasileiras ainda estão longe de perceber seu potencial.

Especialistas em PMEs, o próprio governo e estudos a respeito da internacionalização de empresas ressaltam a existência de um *gap* exportador em razão das mais variadas barreiras, tanto internas como externas, ao crescimento e desenvolvimento de exportações por parte das PMEs brasileiras. A cultura reinante para boa parte de empreendedores gestores de pequenos negócios parece fazer com que tenham concepções errôneas a respeito da atividade exportadora, o que os limita de pesquisar sobre a possibilidade de efetuar negócios no exterior, deixando de dar atenção estratégica a esta atividade.

As características empreendedoras do pequeno e médio empresário brasileiro podem ou não ser compatíveis com possibilidades de inserção das empresas no cenário internacional por meio de exportações.

Westhead et al. (2001) destacam a importância das características individuais dos fundadores, ou gestores, da percepção do ambiente, dos recursos disponíveis, da visão empreendedora nas PMEs para sua inserção e permanência no mercado internacional. Manolova et al. (2002) destacam a importância de iniciativas empreendedoras por parte dos gestores de PMEs que buscam iniciar ou aumentar exportações, e aspectos culturais que as influenciam e sugerem que a escolha pela internacionalização e o grau com que ela é atingida em PMEs são fortemente influenciadas por fatores pessoais ou o capital humano do fundador, proprietário, ou empreendedor do negócio, como: conhecimentos adquiridos, percepções sobre o ambiente corporativo, e habilidade de negócios.

2.6.1.1 A figura do empreendedor e o processo de tomada de decisões

As principais características associadas ao empreendedor de sucesso presentes na literatura sobre empreendedorismo envolvem: iniciativa, persistência, avaliação dos riscos, criatividade, comprometimento, planejamento, capacidade de

persuasão, e autonomia de decisões (MINTZBERG et al., 2000; BENSON, 2004). O empreendedor tem fundamental importância no cenário econômico como instrumento de desenvolvimento de novos negócios, com competitividade.

São diversas as definições para o termo "empreendedor" (ou entrepreneur), que ressaltam suas características voltadas ao êxito nos negócios, em que são combinados aspectos pessoais, suas qualidades e aptidões à busca de informações e aplicação de tais características ao negócio.

Estudos de Schumpeter (1995) deram início aos estudos sobre empreendedorismo, tendo sido definido o empreendedor como um inovador, que introduz novos produtos e serviços, novas formas de organização ou pela exploração de novos materiais, reconhece e percebe oportunidades resultantes das incertezas. Gartner (1985) dá ao comportamento empreendedor uma visão focada em inovações.

Segundo Fillion (1999) a essência do empreendedor está em perceber e aproveitar novas oportunidades no âmbito dos negócios, considerando as abordagens econômica e psicológica ou social do empreendedor. Na abordagem econômica entende-se o empreendedorismo como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais; na abordagem psicológica ou social, enfatizam-se as avaliações e interpretações das características da personalidade do empreendedor e a ênfase nas implicações das influências ambientais.

Dolabela (1999) define o empreendedorismo como sendo algo dinâmico, onde mercado, tecnologia e parcerias estão constantemente mudando e eventuais alterações de curso são inevitáveis para as empresas. No cenário internacional, mudanças são muito comuns e o ambiente constantemente obriga as empresas a promover adaptações em suas trajetórias.

Torres (1995) destaca que a presença do empreendedor tem sido um dos fatores relevantes na economia de países em desenvolvimento. Traçando-se um paralelo com a situação brasileira no cenário internacional, fica evidenciada a importância do empreendedorismo na agenda de discussão de temas econômicos nacionais.

2.6.1.2 Aspectos culturais na exportação

Hayton et al. (2002) consideram que características culturais nacionais como valores, crenças e comportamentos influenciam as características individuais dos empreendedores e aspectos do empreendedorismo nas organizações.

Garcia et al. (2005) destacam alguns aspectos que contribuem para um comportamento tímido do empresário brasileiro em relação à atividade de internacionalização e exportadora, entre eles: a cultura colonial histórica; a larga extensão territorial brasileira; o isolamento e especialização na exploração econômica interna, em detrimento da externa; a geopolítica brasileira, de unidade idiomática e cercado por países de língua espanhola de um lado e pela larga costa atlântica de outro; todos estes fatores de tendência ao distanciamento da realidade nacional com o resto do mundo.

Os autores ainda ressaltam a índole passiva do povo em relação a atitudes governamentais, um país voltado para questões internas, sem capacidade de resolvê-las, e a dificuldade em encontrar profissionais com domínio de outros idiomas, que tenham visão político-econômica mais abrangente e internacionalista, ou com algum conhecimento de relações internacionais ou de economia internacional ou que compartilham o sentimento de que a inserção da empresa nacional no comércio exterior é algo de importância estratégica, senão de sobrevivência.

As PMEs ganhariam vantagens competitivas adicionais se os compradores domésticos fossem tão exigentes como os do mercado internacional e se sua maior flexibilidade manufatureira (das PMEs), que se contrapõe às estruturas rígidas de produção das grandes empresas, permitisse atender mais facilmente a essas exigências.

Essa flexibilidade e uma maior chance de contato direto com os potenciais compradores no exterior são oportunidades interessantes para as PMEs brasileiras. No entanto, em que pese o crescimento da pauta de exportações brasileiras, as diversas oportunidades que se abrem para as PMEs exportarem, seja por crescimento

do mercado ou por ações governamentais de apoio à iniciativa exportadora, é necessário que os gestores de empresas tenham como definição estratégica uma atenção muito grande da empresa para a exportação, como ferramenta de internacionalização.

A experiência do empreendedor na exportação

As pequenas empresas são as que encontram mais barreiras no que diz respeito à exportação de bens e serviços ao exterior, muitas vezes não por aspectos práticos, mas por falta de informação sobre o funcionamento do processo de exportação, por acreditarem que essa operação é viável apenas para grandes empresas. Outra barreira pode residir no fato de a pequena empresa ser gerida quase que exclusivamente pelo proprietário, ou seja, o empreendedor que a deu origem, mas que não possui conhecimentos técnicos de administração.

Thoumruroje e Tansuhaj (2001) investigam a relação entre 04 construtos no que diz respeito à experiência do empreendedor e uma visão com foco na exportação: as características do empreendedor, o ambiente observado, a estratégia e o desempenho de exportação. A estrutura conceitual dos autores usa duas variáveis externas: as características empreendedoras (capacidade de inovação, assunção de riscos e proatividade) e as do ambiente (dinamismo e heterogeneidade), como antecedentes de escolhas estratégicas, e que resultam no desempenho de exportação.

Os autores sugerem que os gestores de empresas com ânimo empreendedor tendem a escolher estratégias de diversificação de mercados como manobra estratégica e como forma de sucesso no mercado e minimização de riscos, quando observam que o ambiente operacional é dinâmico e heterogêneo. Isso se observa em empresas que tenham uma visão internacional. No entanto, as características empreendedoras e fatores externos, relacionados ao ambiente, não são suficientes para prever o desempenho de uma empresa. Outros aspectos internos (como fatores organizacionais, tamanho, estrutura, estratégia, recursos, cultura, informação e experiências) também podem exercer influência no desempenho.

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), uma das barreiras à possibilidade de inserção no mercado internacional é o conceito de "distância psíquica", que estabelece a relação entre as empresas e os seus mercados. É uma distância subjetiva que depende da forma como cada gestor vê o mundo, da sua percepção da realidade, que varia de pessoa para pessoa; logo, a distância psíquica não traduz apenas e necessariamente as diferenças culturais nos processos de internacionalização das empresas mas a própria percepção, cultura e valores dos gestores das organizações.

Outro aspecto fundamental a se assimilar é o conceito de que, para exportar de forma bem sucedida, é preciso implantar, disseminar e vivenciar, em todos os níveis da organização, a chamada "cultura exportadora", que consiste em tratar com seriedade a exportação no que diz respeito a qualidade, perseverança, seriedade e comprometimento da empresa, que deve ser total e em todos os níveis.

2.6.1.3 O gerenciamento de recursos

As PMEs são, em sua grande maioria, empresas com recursos bem escassos. Stevenson e Jarillo (1996) sugerem que empreendedores criam valor por combinar os recursos para explorar uma oportunidade, mesmo que estes recursos ainda não estejam disponíveis ou garantidos de imediato, e propõem uma classificação para o estudo do empreendedorismo: (1) como o empreendedor age, o que ele faz; (2) o que acontece quando o empreendedor age, os resultados de suas ações; (3) por que as pessoas escolhem agir como empreendedores, o que as motiva. Esta definição dos autores destaca o papel do empreendedor numa empresa que visa internacionalização, especialmente no que diz respeito às dificuldades (recursos necessários) para ingressar no mercado externo.

Aldrich e Auster (1986) afirmam que a identificação de oportunidades e acúmulo de recursos, por sua vez, ocorre através de um relacionamento de troca entre empreendedores e membros de uma ampla rede de contatos pessoais, uma

das características de comportamento empreendedor. A composição de rede de contatos variará de um empreendedor para outro e a informação disponível na rede pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva. A rede torna-se uma fonte de inteligência de negócios que habilita o empreendedor a comercializar na incerteza. Assim, a rede de contatos pessoais torna-se um componente importante no exame da atividade do empreendedor. Em ambientes de negócios complexos, os empreendedores necessitam inovar e perseguir oportunidades ambientais; assim, a principal tarefa do empreendedor é fazer com que todos contribuam com a organização, formando uma visão coletiva.

Os recursos humanos - qualificação técnica e gerencial

A empresa é o reflexo da cultura empresarial e identidade dos indivíduos que a compõem. Segundo Kao (1997) uma organização que pretende se internacionalizar e tem uma visão empreendedora, precisa de amplo apoio de sua equipe, e um ambiente efetivo de rede entre as pessoas para facilitar a comunicação e o êxito nessa iniciativa. Nesse sentido, o autor destaca que a organização corporativa empreendedora reconhece ser uma entidade social, uma comunidade de empreendedores, e que o grande alicerce de sua estratégia empreendedora é a confiança. Os compromissos e os mandatos têm pessoas por trás deles, e nessas pessoas tem que se aprender a confiar. São as organizações nas quais se confia que se tornam entidades sociais em que se pode confiar e trabalhar, e nessa atmosfera de confiança a organização estabelece suas estratégias empresariais. E entre os colaboradores há sempre os intra-empreendedores, pessoas diferentes que trazem para a organização idéias diferentes, incentivando o desenvolvimento desta.

A empresa que quer se tornar internacional necessita de recursos humanos com atribuições técnicas, culturais e gerenciais diferenciadas. Na frente de produção, indivíduos comprometidos com qualidade e envolvimento no processo, enquanto que na frente gerencial e administrativa pessoas com habilidade cultural, além de capacidade de negociação e diplomacia, além de domínio de um segundo idioma, preferencialmente o inglês.

2.7 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

No atual estágio de globalização da economia, existe um grande mercado a ser explorado por produtos brasileiros com potencial de exportação. O aumento das exportações é uma das principais bandeiras dos dois últimos governos visando reduzir a vulnerabilidade externa brasileira. Os números da balança comercial brasileira destacam importantes superávits comerciais, que podem ser creditados a um aumento do volume de exportações constante no Brasil. Segundo dados divulgados pelo MDIC - Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2005), o volume total de exportações brasileiras no ano de 2004 atingiu um total de US\$ 96,5 bilhões, e o esforço governamental é para um significativo aumento dessa cifra exportada.

Nesse sentido, o governo brasileiro tem ampliado relacionamentos comerciais com diversos países e estimulado a diversificação da pauta de exportações, para torná-la mais consistente. Para que o país solidifique uma cultura de exportação, envolvendo a participação não somente de grandes empresas, mas com igual acesso a PMEs, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia de promoção comercial e marketing externo muito sintonizados visando atingir com êxito esses novos mercados. Algumas iniciativas têm recebido apoio oficial, institucional por parte do governo, enquanto outras partem da iniciativa privada. A gestão eficiente dos conceitos de marketing podem ser aplicados no comércio internacional de forma a facilitar a inserção de novos produtos e empresas, principalmente as PMEs num círculo virtuoso de crescimento.

De forma geral, as grandes empresas exportadoras obtiveram ganhos de parcelas nos mercados externos através do aprendizado resultado da transformação paulatina das forças competitivas derivadas de vantagens comparativas nas localidades onde operavam, limitadas ao mercado interno, em vantagens comparativas bem mais dinâmicas, quando passaram a operar com o mercado externo. Assim, no mercado externo elas procuraram adaptar seu produto em conformidade

com os requisitos da demanda externa, firmar sua marca e identidade, fixar o preço mais conveniente e compor uma logística de produção e distribuição condizente com a expansão de suas exportações (GUIMARÃES, 2002).

A dimensão mercadológica aplicada à pequena e média empresa compreende fatores relacionados à percepção da empresa com relação ao mercado, e os desafios de busca de conhecimento de mercados fora de sua área de atuação, bem como de produtos ou serviços prestados e sua influência nas decisões de inserção internacional, através da exportação.

Esses fatores abrangem uma gama enorme de conhecimentos relativos a aspectos políticos, jurídicos, tributários, econômicos e culturais, hábitos, língua, distância física dos mercados, adequação de produtos e serviços a esses aspectos, garantia de qualidade de fornecimento, superação de burocracias locais, exigências ambientais, embalagens, formas de publicidade, proteção intelectual de marca, entre outros. Daí, portanto, serem fatores-chave na formulação da estratégia exportadora de uma empresa, seja qual for seu porte.

2.7.1 Fatores Mercadológicos na Atividade Exportadora

Os pressupostos referentes aos conceitos de análise de mercado, e que são muitas vezes focados no mercado interno, podem ser utilizados para o mercado externo, com algumas adaptações. Kotler (1998) afirma que o conceito de marketing está associado às necessidades, desejos e demandas; aos produtos, ao valor, satisfação e qualidade; à troca, transações e relacionamentos e ao mercado. O autor considera que marketing é o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. O marketing estuda a sociedade para poder compreender como pode servir melhor o cliente. A caracterização do indivíduo é constituída a partir de suas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas que influenciam o comportamento do consumidor.

O desafio da empresa que fabrica produtos que serão consumidos no mercado externo é uma clara identificação do que o consumidor quer e lhe satisfaça. Cadogan et al. (1999) sugerem um modelo conceitual e operacional de orientação mercadológica e que podem ser aplicados no mercado externo, e que consistem em componentes comportamentais (geração, disseminação e resposta à uma "inteligência de exportação") aliado a um mecanismo de coordenação de atividades relacionadas aos clientes externos, aos competidores e às influências do mercado externo, visando satisfazer necessidades dos consumidores. Para satisfazer ao consumidor é preciso conhecê-lo e identificar quais fatores influenciam mais a sua decisão de compra para poder atraí-lo e conquistá-lo. O interesse do produtor, portanto, não deve ser apenas o de vender um produto, mas satisfazer o consumidor. Conforme Cobra e Rangel (1993), "satisfazer o consumidor implica descobrir necessidades, exigências, de forma a manter o cliente permanentemente. Para isso, é preciso oferecer produtos de qualidade com um atendimento também de qualidade". Para o bom êxito na atividade internacional, são necessários um bom desempenho e uma boa legitimação em mercados externos. Kotler (1998) recomenda que, antes de ir para o mercado externo, a empresa procure entender as preferências do consumidor, a cultura gerencial do país, as leis estrangeiras e o risco político. No intuito de transmitir confiança e credibilidade ao consumidor, a empresa pode utilizar como estratégia o fornecimento de informações aos possíveis consumidores de tudo que se relacione ao produto.

O cliente primário da indústria, para as vendas ao exterior, via de regra não será o consumidor final. O relacionamento com o "cliente" (o comprador primário) se estabelece a partir de um *marketing* de relacionamento, que permite que as empresas construam relações sólidas baseadas na confiança, receptividade e qualidade de seu produto. McKenna (1993) ressalta que se os clientes apresentarem medo, incerteza ou dúvida sobre um produto, haverá dificuldade na comercialização.

A marca de um produto voltado à exportação dificilmente será conhecida para o consumidor final, ou terá relevância para ele. Peppers e Rogers (1994) ressaltam que para a conquista do cliente o importante não é uma marca conhecida, mas a confiança do consumidor. Sendo assim, uma vez firmado o relacionamento com o consumidor, os relacionamentos futuros não serão baseados no conhecimento sobre o produto apenas, mas na verdadeira experiência com o produto, envolvendo qualidade, confiabilidade, preço, serviço e oferta. O canal de comercialização escolhido pelo exportador tem fundamental importância nesse sentido, pois a confiabilidade apresenta-se como fator chave, para que seja transmitida a percepção de que o produto é especial e que a comercialização é realizada com coerência.

2.7.1.1 O produto voltado ao mercado externo

Toda análise de inserção internacional ou estratégia voltada a exportações deve levar em consideração a "estrela máxima" da análise, que é o produto. A importância de um design e de qualidade nos âmbitos doméstico e internacional é amplamente reconhecida (SHOHAM e KROPP, 1998). No caso do setor moveleiro, toda gama de produtos que a indústria produz e que tenha condições de ser comercializado fora do âmbito doméstico.

Quando se trata de perspectivas de comercialização em mercados menos familiares, eventuais adequações do produtos podem vir a ser necessárias para o êxito da atividade de exportação pois, de forma genérica, no produto estão embutidos certos valores extraídos pelo processo de inovação e concorrência estabelecidos na região ou no país. Os atributos do produto "móvel" estão muito ligados à questão do design e da funcionalidade. Outros atributos, como os originados pelos valores regionais constituem forças competitivas quando se encontram em expansão e podem proporcionar um aumento no grau de controle do canal de comercialização externa pelas empresas localizadas na região. O que será exportado de forma duradoura e o

que caracteristicamente será preservado regionalmente dependem do reconhecimento, julgamento e aceitação pelo mercado internacional dos valores regionais refletidos no produto.

No entanto, é necessário que o produto tenha características que o permitam ser exportado para um determinado mercado. Segundo Minervini (2001) é fundamental que se conheça a legislação comercial vigente no mercado importador, com atenção especial para as restrições às importações em geral, bem como as normas diretamente ligadas ao produto específico. Nesse sentido, é importante verificar se o produto a ser exportado não é proibido ou restrito no mercado pretendido. Também devem ser analisados os requisitos referentes a certificações, padronizações técnicas, normas ambientais, entre outras.

Quando uma empresa decide atingir o mercado externo, ela deve adaptar seu composto de marketing às condições dos mercados escolhidos e às formas de entrada definidas. A padronização do produto, da propaganda, dos canais de distribuição e de outros elementos oferece menores custos, porque não são introduzidas mudanças significativas.

A globalização da economia derrubou as barreiras geográficas e comerciais e possibilitou que existam diversos concorrentes em todos os mercados que se decida trabalhar. Com isso prevalece e vence no mercado a empresa que tem o produto mais moderno, de melhor qualidade e de preço mais competitivo para o consumidor internacional. Para que um produto tenha mercado, é preciso criar um diferencial de modo a destacá-lo dos outros. Portanto, a decisão da empresa pode ser conservadora e menos arriscada com expectativas de retorno e rentabilidade menores, ou mais corajosa podendo alcançar níveis de retorno maiores e mais satisfatórios. Eventuais adaptações das características do produto podem ser necessárias, para fazer frente a exigências ambientais, da legislação ou do gosto dos consumidores, entre outros fatores.

Às vezes se torna necessária a criação de peças publicitárias atrativas e inovadoras como folders, catálogos, web sites e outras que possam atrair e agradar

clientes no exterior. O idioma usado no material, nesse caso, é imprescindível que seja na linguagem que seja de entendimento do cliente.

Oferecer produtos inovadores, atrativos e com bons preços (não muito superiores aos praticados no exterior) e condições de negociação que sejam proveitosos para a empresa é um dos desafios do gestor de comércio exterior e uma das dificuldades enfrentadas por empresas com pouca experiência internacional.

Kuratko et al. (2001) destacam as práticas de qualidade como determinantes para empresas menores atingirem vantagem competitiva, com produtos que estejam em condições de competir numa economia de mercado que demanda eficiência para resultados.

Keegan e Green (1997) consideram o "produto" como o elemento mais importante de um programa de marketing, que pode ser definido como um conjunto de atributos tangíveis (características físicas, atributos de projeto e embalagem) e intangíveis (reputação, mística, conceito) e sua marca, um símbolo, a respeito do qual os consumidores mantêm crenças ou percepções, um pacote completo de imagens, promessas e experiências na mente do cliente, ou seja, uma relação que o marketing estabeleceu com o cliente. Um produto local ou marca é visto como potencial somente para um mercado local. Os produtos desenvolvidos para os mercados globais, no entanto, destinam-se a satisfazer necessidade de um mercado global. As empresas globais enfrentam o desafio de formulação de estratégia de produto global que seja coerente com as necessidades e condições de uso básicas nos mercados já existentes ou potenciais da empresa. Os produtos globais devem ser comercializados com preferência sobre os nacionais.

Os autores citam que as empresas podem crescer com um determinado produto no mercado de cinco maneiras: extensão do produto e da comunicação, extensão do produto e adaptação da comunicação, adaptação do produto e extensão da comunicação, adaptação do produto e da comunicação, e invenção de um produto. A escolha da estratégia depende da combinação específica da

combinação produto - mercado - empresa. Existe uma certa "pressão" sobre as empresas para que se superem e criem novos produtos, e o grande desafio é o de lançamento de um produto inteiramente novo em mercados onde a empresa tenha pouca ou nenhuma experiência, o que é o caso do mercado internacional.

As políticas de formação de preço

Um dos aspectos importantes inerentes ao produto é o da formulação de seu preço de venda no mercado externo. A tarefa de determinar preços para exportação é complicada por taxas de câmbio flutuantes, que podem guardar uma relação limitada, em relação aos custos adjacentes.

A formação de preço de venda pode ser analisado sob dois aspectos: (1) a partir do preço de venda no mercado interno, com as deduções dos impostos e custos inerentes ao mercado interno e considerando a taxa de câmbio, o que pode ser considerada uma forma pró-ativa, e um pouco mais arriscada, de se apurar preço de venda; ou (2) a partir do preço de venda de produtos similares (caso existam) no mercado alvo, uma forma reativa mas que não pode refletir os custos totais envolvidos no processo produtivo, financeiros e margem de lucro esperada. A empresa pode se deparar com situações difíceis sobre como lidar com ganhos inesperados resultantes de taxas de câmbio favoráveis ou perdas devidas a taxas de câmbio desfavoráveis (KEEGAN e GREEN, 1997).

O ideal é que a política de formação de preços seja precedida de um estudo detalhado das condições de mercado, de forma a viabilizar a manutenção do esforço exportador, sem prejuízo para a empresa, e é elemento fundamental para as condições de competição do produto a ser exportado. Devem ser observados parâmetros diferentes para a percepção de mercado e de preço, e o ideal é que a formulação do preço seja parte de uma pesquisa de mercado (CZINKOTA et al., 1995).

A determinação do preço é influenciada por duas forças que atuam em direções opostas. Por um lado, o custo de produção e a meta de lucro máximo

tendem a elevar o preço; por outro, as pressões competitivas no mercado internacional induzem à redução no preço. A estratégia de comercialização do produto também afeta a formação do preço. Ao ser colocado em um mercado novo, um produto pouco conhecido deve ter, em princípio, um preço inferior ao praticado pelos concorrentes, na hipótese de que tenha o mesmo nível de qualidade. Ao contrário, um produto já reconhecido poderia ser comercializado com um preço superior, em razão de sua aceitação no mercado. Tal como ocorre no mercado interno, será necessário, também no mercado externo, um acompanhamento permanente da entrada de novos produtos concorrentes, das mudanças nos custos de produção e das alterações no nível da demanda.

Cabe assinalar, ainda, que, em princípio, os preços de exportação não estão sujeitos à verificação por qualquer entidade de controle no Brasil. A competição imposta pelo mercado internacional é o principal fator de controle do preço de exportação e da qualidade do produto. No processo de formação do preço de exportação, deve-se conhecer e utilizar todos os benefícios fiscais e financeiros aplicáveis à exportação, a fim de se obter maior competitividade externa. O conhecimento da estrutura de custos internos da empresa é também imprescindível para a formação do preço de exportação.

Keegan e Green (1997) concluem que a decisão de formação de preços para empresas globais é um elemento crítico para o marketing, para se definir um preço mínimo (piso de preço) e máximo (preço-teto). O preço deve refletir o valor percebido pelo cliente ao produto ou serviço oferecido, desde que cubra os custos e proporcione uma margem de lucro. No cenário internacional, o preço de um produto está sujeito a variáveis como as influências ambientais: flutuações de moeda, ambientes inflacionários, controles e subsídios governamentais, e pela ação competitiva, às vezes predatória ou de dumping de concorrentes. Cada empresa deve examinar o mercado, a concorrência, seus custos e objetivos, regulamentações e leis locais ou regionais, de forma a fixar preços consistentes com a estratégia de marketing.

Em muitos casos, o preço escolhido ou apurado para o produto no mercado externo pode determinar a viabilidade da atividade exportadora.

A promoção comercial no exterior

A promoção comercial é uma atividade que pode ser desenvolvida de forma isolada e individual pelas empresas, mas se torna onerosa, e nem sempre oferece uma boa relação de custo-benefício, em se tratando de empresas com porte pequeno ou médio. Assim sendo, a melhor forma de promoção comercial é a associação de empresas de uma determinada indústria ou região, a participação em missões comerciais, ou contar com sistemas de promoção comercial disponibilizados por órgãos oficiais de apoio.

O MRE - Ministério das Relações Exteriores, por intermédio do Departamento de Promoção Comercial (DPR), desenvolve trabalho de promoção comercial no exterior, com vistas ao aumento e à diversificação das exportações brasileiras, para aumento da oferta exportável brasileira da demanda mundial. Através de um instrumento chamado "Braziltradenet" capta e dissemina via Internet informações sobre oportunidades de exportação de produtos e serviços brasileiros e sobre oportunidades de investimentos estrangeiros. O DPR presta apoio a exportadores brasileiros por meio de uma rede de 52 Setores de Promoção Comercial (SECOMs), que integram as estruturas de embaixadas e consulados-gerais do Brasil em 48 países e, por intermédio de três divisões (Divisão de Informação Comercial - DIC, Divisão de Operações de Promoção Comercial - DOC e Divisão de Programas de Promoção Comercial - DPG), presta apoio a empresas brasileiras: na identificação de potenciais importadores estrangeiros de bens e serviços; na identificação de oportunidades de exportação de bens e serviços e de captação de investimentos estrangeiros; no fornecimento de dados econômicos e técnicos de interesse para a atividade exportadora; na divulgação, no exterior, de listas de produtos e serviços oferecidos por empresas brasileiras; na divulgação de pesquisas de mercado, elaboradas no exterior; no apoio à participação em feiras e exposições no exterior; na organização de missões comerciais e viagens de negócios; na elaboração e divulgação de publicações de interesse para o exportador brasileiro, além da capacitação e treinamento de recursos humanos (MRE/DPR, 2001).

A forma de participação em atividades de promoção comercial varia conforme a percepção que o(s) administrador(es) têm sobre as chances de êxito no cenário internacional. Muitas PMEs preferem iniciar com visitas a feiras e exposições, ou participação nas mesmas, viagens de prospecção e em missões representativas de sua indústria ou da região à qual faça parte.

Um dos aspectos críticos da promoção comercial diz respeito à comunicação com os potenciais clientes finais, e essa envolve propaganda, relações públicas, promoção de vendas e vendas pessoais (muitas vezes através de agentes de venda externos). Eventuais adaptações a realidades locais podem ser necessárias, sujeitando a práticas diferentes de relações com o mercado em diferentes partes do mundo, bem como a intensidade de propaganda de um país para outro. Relações públicas, promoção de vendas e vendas pessoais também são importantes ferramentas no marketing global, e o comportamento em cada estágio do processo de vendas tem que ser adequadamente planejado, conforme as necessidades individuais de cada país (KEEGAN e GREEN, 1997).

2.7.1.2 O marketing internacional para a exportação

Elaborar um plano de marketing internacional voltado à exportação, e escolha de um determinado mercado, requer tempo e perseverança. Os executivos de marketing devem desenvolver um plano específico para auxiliar na administração da empresa, pois o tempo investido na formulação de um plano comercial e em seu monitoramento deverá concorrer para o estabelecimento de uma administração voltada de visão estratégica internacional, para manter-se competitiva.

Um plano de marketing internacional voltado à exportação bem elaborado traz inúmeras vantagens e se faz necessário, por ser um elemento essencial no plano de atividades comerciais da empresa e fator imprescindível nos processos de planejamento administrativo, financeiro e de produção, integrando-se com todas as atividades comerciais da empresa de forma coerente. Além disso, capacita a empresa

exportadora a reagir a mudanças inesperadas, uma vez que os mercados estão em constante evolução, seja em tecnologia, no nível de concorrência, no tipo de importações, nas necessidades dos clientes, e situação econômica geral (ACERENZA, 1990).

Um plano de marketing bem orientado a resultados auxilia na implementação de mudanças na estratégia da empresa, como: na expansão de exportações em mercados existentes, na entrada em novos mercados, ou lançamento de novos produtos no exterior.

Segundo Carnier (1996), quando se fala em marketing internacional, trata-se de atividades de marketing idealizadas para um ambiente que não seja o doméstico, ou seja, um ambiente nacional pouco familiar. Estas atividades internacionais de uma organização podem se dar em um ou mais países, tendo orientação multinacional ou global. Ao se introduzir uma empresa no mercado internacional deve-se observar um ponto de extrema importância para o sucesso da implantação: o ambiente de marketing internacional.

Uma pesquisa de mercado é, muitas vezes, um investimento necessário à empresa, que pode economizar muito dinheiro e fornecer elementos essenciais para a aproximação do seu mercado consumidor. Os resultados da pesquisa objetivam selecionar mercados para seus produtos, identificar tendências e expectativas, reconhecer a concorrência, conhecer e avaliar oportunidades e ameaças, conhecer as características gerais do país-alvo tais como: geografia, população, aspectos culturais, religiosos e econômicos, meios de transporte e comunicações, organização política e administrativa.

Depois de realizada a análise do ambiente de marketing a empresa deve traçar uma estratégia de marketing para atingir o mercado externo e definir as oportunidades que este novo mercado oferece.

O papel da estratégia de marketing para exportação é auxiliar a administração da empresa, indicando o rumo dos negócios, incluindo as exportações e o controle delas, a negociação com os bancos e instituições do setor exportador, com o objetivo de dotar a empresa de uma visão estratégica e competitiva, capacitando-as a reagir às mudanças, que são frequentes neste mercado, devido à constante evolução tecnológica, à concorrência e às necessidades dos clientes.

Tendo a empresa definido uma lista de mercados potenciais para exportar, é preciso decidir qual o mais adequado para se iniciar o processo de internacionalização, através de uma seleção dos mercados.

2.8 OS FATORES ECONÔMICOS, SOCIAIS E MERCADOLÓGICOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Dos aspectos apontados nas três dimensões estudadas nesse capítulo do trabalho, a partir da revisão na literatura, nos itens 2.5 (dimensão econômica), 2.6 (dimensão social) e 2.7 (dimensão mercadológica), foram identificados alguns fatores que dão base ao estudo empírico e que têm relevância para o objetivo proposto neste trabalho.

Pela relevância que têm na dimensão econômica, os fatores que merecem ser objeto de investigação são: (1) a influência da realidade econômica nacional, políticas monetária e cambial brasileira e seus impactos na estrutura financeira das empresas; (2) os desafios para o acesso ao crédito para a atividade de exportação; (3) os agrupamentos de empresa e formas de cooperação entre elas; (4) os mecanismos de apoio institucional à exportação; (5) a estrutura tecnológica das PMEs; e (6) a participação em consórcios de exportação.

Quanto à dimensão social, os fatores identificados para investigação são: (1) a percepção dos empreendedores no processo de tomada de decisões; (2) aspectos culturais em relação à exportação; e (3) o gerenciamento dos recursos materiais e humanos (gerenciais e técnicos) com vistas à exportação.

A dimensão mercadológica compreende fatores como: (1) o produto ou serviço a ser exportado, formação de preços e promoção comercial; e (2) o marketing internacional voltado à exportação.

Para a investigação dos fatores identificados foi elaborado questionário, a ser tratado oportunamente, onde tais fatores serão abordados de forma direta ou indireta.

3 METODOLOGIA

Este terceiro capítulo apresenta a metodologia a ser aplicada para investigação do problema de pesquisa que foi proposto. Diversos são os questionamentos formulados para o problema que este estudo se propôs a abordar. Este trabalho busca, através de procedimentos metodológicos específicos, que seu objetivo seja alcançado com resultados satisfatórios.

Gil (1996) define pesquisa como sendo o processo racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas, quando não se dispõe de informação suficiente para responder aos problemas propostos, tornando-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram chegar a um determinado conhecimento científico.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar fatores econômicos, sociais e mercadológicos e identificar através da análise das respostas dos questionários se estes fatores agem como facilitadores e/ou dificultadores dos processos de exportação de pequenas e médias empresas industriais moveleiras da cidade de Araongas-PR.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa são necessárias para se conduzir o estudo (TRIVIÑOS, 1992). Por se tratar de pesquisa exploratória, não foram elaboradas hipóteses, mas formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual a prioridade (posicionamento estratégico) concebido pelos pequenos e médios empresários do setor moveleiro da cidade de Araongas-PR com relação a exportação como fator de crescimento da empresa?

- Quais os principais fatores econômicos que podem facilitar o processo de exportação das PMEIMAs?
- Quais os principais fatores econômicos que podem dificultar o processo de exportação das PMEIMAs?
- Quais os principais fatores sociais que podem facilitar o processo de exportação das PMEIMAs?
- Quais os principais fatores sociais que podem dificultar o processo de exportação das PMEIMAs?
- Quais os principais fatores mercadológicos que podem facilitar o processo de exportação das PMEIMAs?
- Quais os principais fatores mercadológicos que podem dificultar o processo de exportação das PMEIMAs?

3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

Segundo Lakatos e Marconi (1999) o objetivo da definição das categorias analíticas é torná-las claras e compreensivas, a fim de não deixar alguma margem de erro no momento de interpretação dos elementos. Kerlinger (1979) identifica duas formas de definições de categorias de análise: a definição constitutiva, ou seja, aquela que se encontra, por exemplo, em dicionários.; e a definição operacional, que tem por finalidade traduzir em conteúdo prático as variáveis teóricas. Triviños (1992) descreve que a definição constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa alguns termos que são abordados de forma genérica, dando um sentido facilmente observável, ou que possa ser mensurado.

Abaixo são dadas algumas definições de termos abordados no decorrer deste trabalho:

Posicionamento estratégico da atividade exportadora

- D.C.: Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

- D.O.: Essa categoria de análise será operacionalizada pela identificação da prioridade que é dada à exportação no volume total de negócios das empresas, bem como os níveis de decisão voltados especificamente ao comércio exterior.

Exportação

- D.C.: Venda, por uma empresa, de produtos de sua fabricação em mercados fora do seu mercado nacional de origem (CASTRO, 1998).
- D.O.: Essa categoria será analisada, verificando-se se a empresa é ou não exportadora direta, através de resposta a questionário. Excluem-se desta análise empresas que fazem vendas através de terceiros ou de *trading companies*.

Fatores econômicos

- D.C.: Fatores aos quais a empresa esteja sujeita, quando da análise da possibilidade e viabilidade de realizar vendas ao exterior, e que englobem análise da estrutura econômica brasileira e paranaense no tocante a mecanismos de financiamentos às exportações de móveis, estrutura financeira das empresas que possibilite a exportação, e estrutura tecnológica para produção de bens exportáveis.
- D.O.: Essa categoria será analisada, através das respostas dadas às perguntas pelos respondentes, pela identificação dos mecanismos de financiamentos às exportações de móveis, da estrutura financeira das empresas objeto de pesquisa, da existência ou não de uma estrutura de cooperação nos *clusters* regionais, da participação em consórcios de exportação, e de qual nível de estrutura tecnológica das empresas visando o mercado externo.

Fatores sociais

- D.C.: Fatores influenciadores da decisão pela exportação de produtos e que englobam as iniciativas empreendedoras dos gestores das empresas, o processo de tomada de decisão visando exportação,

aspectos culturais do pequeno e médio empresário, e os relacionados à qualificação técnica ou administrativa dos recursos humanos das empresas, e capacidade empresarial de gerenciamento dos recursos disponíveis.

- D.O.: Essa categoria será analisada,, através das respostas dadas às perguntas pelos respondentes, pela análise das iniciativas voltadas à exportação, do processo de tomada de decisão visando exportação, de aspectos culturais relacionados à experiência e valores dos empresários entrevistados, de análise da qualificação (técnicas e administrativas) de recursos humanos, da capacidade empresarial de gerenciamento dos recursos disponíveis.

Fatores mercadológicos

- D.C.: Envolve análise de mercados a serem atingidos no exterior, mecanismos de promoção comercial, adequação de produtos ao mercado externo, políticas de preços e competitividade adotadas para a exportação.
- D.O.: Nessa categoria serão analisados os mecanismos adotados pelas empresas para a adequação de seus produtos ao mercado externo, políticas de preços e competitividade adotadas para a exportação, e os mecanismos de promoção comercial de móveis brasileiros no exterior, através das respostas dadas às perguntas pelos respondentes.

Consórcio

- D.C.: conjunto ou grupo de pequenas ou médias empresas de um mesmo setor ou setores diferentes, que se unem com o objetivo de realizar exportações de uma forma mais econômica e eficaz.
- D.O.: Essa categoria será identificada pela participação ou não das empresas objeto de análise no consórcio de vendas ao exterior denominado Conex Furniture Brazil estabelecido em Arapongas-PR.

3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Considerados de Relevância na Pesquisa

Setor moveleiro

- Para os fins da pesquisa, empresas que façam parte do pólo moveleiro da cidade de Araçongas, localizada no Norte do estado do Paraná, integrantes do universo da pesquisa.

Empresários do setor moveleiro

- Os gestores das empresas objeto de estudo, quais sejam, as pessoas-chave de decisão nas empresas, podendo ser: proprietários, diretores, gerentes e chefes de serviço.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa realizada foi do tipo levantamento com abordagem de análise qualitativa e quantitativa.

Segundo Richardson (1995) o método qualitativo compreende atividades de investigação denominadas específicas e que podem ser caracterizadas por traços comuns, objetivando descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de determinado grupo e possibilitando seu maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A análise qualitativa foi feita a partir de entrevistas pessoais semi-estruturadas com os principais gestores de algumas das empresas pesquisadas, a partir de um questionário pré-elaborado. A investigação foi feita com os principais gestores (presidentes, diretores, sócios-gerentes) por serem estes os responsáveis pelas

decisões e escolhas estratégicas das empresas (CHILD, 1972; CHILD e SMITH, 1987). Na impossibilidade de agendamento destas entrevistas, questionários foram enviados a empresas não entrevistadas na primeira etapa para, igualmente, serem respondidas pelos principais gestores, de forma a refletir o pensamento de quem tem o poder de decisão.

Para Richardson (1995), o método quantitativo está caracterizado pela utilização da quantificação nas modalidades de coleta de dados e no tratamento dessas pelas técnicas estatísticas. A análise quantitativa foi feita a partir da mensuração e tabulação das respostas recebidas e a análise destas usando métodos estatísticos de análise de variância e coeficientes de correlação.

Foram utilizados na pesquisa dados secundários e dados primários para subsidiar a análise. Os dados primários foram obtidos de entrevistas e questionários, junto às empresas objeto do estudo; os dados secundários foram obtidos de documentação indireta e direta. A documentação indireta foi proveniente de pesquisa documental de dados estatísticos de órgãos oficiais de Comércio Exterior, SIMA e publicações especializadas, constantes na fundamentação teórica desse estudo; a documentação direta, por sua vez, foi obtida nas empresas, através de atas, registros e sistemas de informação internos.

Usando os critérios de Cooper e Schindler (2003), esta pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo (para descoberta de associações entre diferentes variáveis) e como tal, utilizou-se de técnicas específicas para este tipo de estudo como a coleta dos dados por meio de entrevistas semi-estruturadas e da aplicação de questionários com os principais gestores das organizações analisadas, e análise de documentos.

Pela impossibilidade de manipulação das variáveis esta pesquisa classifica-se em *ex post facto*. Quanto ao objetivo, ela é uma pesquisa descritiva porque procura descobrir determinadas características do objeto de análise. No quesito dimensão de

tempo, ela pode ser entendida como uma pesquisa de corte transversal, pois demonstra a situação estática em um determinado momento do objeto da investigação, e que pode sofrer mudanças no futuro. Quanto ao ambiente da pesquisa, ela pode ser considerada como uma pesquisa de campo em oposição a pesquisas de laboratório.

3.2.2 População e Amostra

Para Fachin (2001), a delimitação do universo a ser estudado se torna evidente a partir da escolha do assunto. Após a delimitação do universo, ou a população que se quer analisar, cabe ao investigador determinar os critérios e procedimentos estatísticos de análise dos dados. Segundo Barbetta (1998) a população é o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de serem observados com relação às características que se pretende pesquisar.

A "população" no caso deste estudo compreende a indústria moveleira, especificamente pequenas e médias empresas industriais moveleiras do pólo de Arapongas-PR, tendo sido escolhida essa indústria não somente pela relevância que assume no cenário moveleiro nacional, com 145 empresas, como pela representatividade de suas PMEs no referido cenário.

Segundo Marconi e Lakatos (1999) a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Para Gil (1996) normalmente os levantamentos abrangem um universo de elementos relativamente grande que se torna difícil considerá-los em sua totalidade. Trabalha-se então com uma amostra, ou seja, uma pequena parcela dos elementos que compõe o universo.

Para a amostra, o estudo pesquisou vinte e cinco empresas, usando-se a técnica de definição de amostra intencional (SELLTIZ, 1980). Essa escolha intencional pode ser vista como um viés de pesquisa, mas encontra em Minayo (1993) justificativa para a escolha, uma vez que segundo a autora a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

Essa amostra intencional de vinte e cinco empresas foi feita a partir de informações disponibilizadas pelo SIMA sobre as empresas pertencentes ao pólo moveleiro e representa uma parcela significativa do setor moveleiro da região, para permitir resultados mais próximos da realidade. O estudo levou em consideração empresas de três diferentes grupos, perfazendo o total de 25 a saber:

- Grupo 1: Empresas exportadoras participantes do consórcio de exportação
Fazem parte deste grupo um total de 19 (dezenove) empresas de pequeno e médio porte que se associaram em Outubro de 2003 no consórcio de exportação "Conex Furniture Brazil", com o objetivo de, juntando forças, iniciativas e *know-how*, competirem no mercado internacional. São, portanto, empresas "iniciantes" (ainda que com experiência de pouco mais de 01 ano e meio) no mercado externo e com importante contribuição no trabalho. Fazem parte do estudo 10 (dez) deste grupo de empresas.
- Grupo 2: Empresas exportadoras não participantes do consórcio de exportação
São as empresas que já possuem certa experiência no cenário internacional, com exportações de representatividade no setor, e que não fazem parte do consórcio de exportação do grupo anterior. São 20 (vinte) empresas participantes desse seletor grupo e, para o estudo, estão sendo consideradas 05 (cinco) dessas empresas.
- Grupo 3: Empresas sem atividade exportadora
Demais empresas sem qualquer atividade exportadora, que ainda não tomaram nenhuma iniciativa para conquista de mercado externo, consideradas como alheias ao processo de internacionalização no momento. Do universo de 145 empresas do pólo, 106 estão nessa situação, sendo destacadas 10 (dez) no estudo.

3.2.3 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

3.2.3.1 Tipos de dados

Marconi e Lakatos (1999) definem a coleta de dados como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, sendo uma tarefa difícil e que normalmente leva mais tempo que o esperado. Segundo as mesmas autoras, são vários os procedimentos para a coleta de dados, que podem variar de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Podem ser: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulários, testes, análise de conteúdo e outras.

Os dados foram organizados em um questionário, com perguntas formuladas de forma a identificar a percepção dos respondentes quanto a fatores econômicos, sociais e mercadológicos e sua relação com a atividade exportadora da empresa tendo por base os diversos fatores identificados no decorrer do levantamento teórico sobre exportação de PMEs e constou de uma bateria de perguntas, inicialmente sobre as características das empresas, num segundo momento sobre o principal administrador e, por fim, itens referentes às práticas operacionais das empresas com relação a fatores econômicos, fatores sociais e fatores mercadológicos. A escala do questionário foi do tipo Likert, com cinco posições não numeradas, sendo elas "nunca" (escala 1), "raramente" (escala 2), "às vezes" (escala 3), "freqüentemente" (escala 4) e "sempre" (escala 5). O formato final do questionário (Anexo 5) foi alcançado após pré-teste, junto a uma das empresas exportadoras.

As perguntas de n.º 1 a 10 do questionário buscam informações descritivas da empresa e do principal administrador, para caracterização do perfil da empresa e do seu gestor. As perguntas de n.º 11 a 60 buscam identificar os fatores econômicos, sociais e mercadológicos e sua relação com a atividade exportadora da empresa.

No quadro 5 a seguir, as perguntas (n.º 11 a 28) têm por objetivo identificar aspectos econômicos ligados a: realidade econômica nacional, regional e individual das empresas; sua capacidade de acesso a crédito; agrupamentos regionais ou setoriais, e nível de cooperação entre PMEs; participação governamental na exportação (mecanismos de financiamento, e apoio); estrutura tecnológica das empresas (capacidade produtiva voltada ao mercado externo) e; os consórcios de exportação.

QUADRO 5 - PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES ECONÔMICOS

PRÁTICAS OPERACIONAIS A SEREM INVESTIGADAS	
11	A empresa participa de sindicato ou associação de classe
12	A empresa se utiliza de capital próprio na maioria das vezes, para financiar sua produção
13	A empresa se utiliza de capital de terceiros – bancos
14	A empresa se utiliza de capital de terceiros – <i>factorings</i> / financeiras.
15	A empresa se utiliza de capital de giro obtido por financiamentos de longo prazo (agencias governamentais) Se positivo, qual(is)
16	A empresa já participa ou tem intenção em participar do mercado internacional através de exportações
17	A empresa já foi procurada por algum órgão de classe estimulando a participar da atividade de exportação
18	A empresa possui limite de créditos com bancos para financiamento de exportações
19	A empresa recorre a financiamento de suas exportações
20	A empresa é influenciada fortemente pela mudança política cambial do Governo
21	A empresa considera suficiente seu capital de giro para produzir mercadorias destinadas à exportação
22	A empresa participa de agrupamento de empresas para aumentar sua eficiência produtiva e comercial
23	A empresa depende de iniciativas governamentais para atingir a atividade de exportação ou incremento de vendas ao exterior
24	A empresa possui capacidade produtiva instalada para entrar ou permanecer no mercado externo
25	A empresa necessita de aumento de instalações ou equipamentos para exportar ou aumentar volume de vendas ao exterior
26	A empresa participa de consórcios de exportação
27	A empresa tem intenção de fazer das exportações sua principal atividade (comparativamente ao mercado interno)
28	A empresa consegue produzir, exportar e somente num momento futuro transformar as divisas em moeda nacional (tem Fôlego financeiro para o ciclo produtivo)

FONTE: Elaboração a partir de levantamento da literatura

No quadro 6 a seguir, as perguntas (n. 29 a 43) têm por objetivo identificar aspectos sociais ligados a: figura do empreendedor e o processo de tomada de decisões, aspectos culturais ligados à exportação (experiência do empreendedor na exportação), e o gerenciamento de recursos materiais e humanos.

QUADRO 6 - PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES SOCIAIS

	PRÁTICAS OPERACIONAIS A SEREM INVESTIGADAS
29	A empresa é administrada e tem como decisor um único executivo.
30	A empresa possui um comitê de decisão, um colegiado que toma decisões em conjunto
31	A empresa promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado doméstico.
32	A empresa promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado internacional.
33	A empresa gerencia os recursos materiais considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.
34	A empresa gerencia os recursos humanos (treinamento de pessoal) considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.
35	A empresa / o principal executivo tem experiência de longa data na exportação.
36	A empresa elabora planejamento estratégico de suas atividades.
37	A empresa inclui a exportação como um componente estratégico importante para seu crescimento.
38	A empresa identifica exportação como uma atividade prioritária em seus negócios.
39	A empresa possui equipe técnica formada com conhecimento em comércio exterior para acompanhar a atividade exportadora.
40	A empresa terceiriza as atividades administrativas de exportação (documentação, despacho aduaneiro, etc.).
41	A empresa participa ativamente da negociação de seus contratos com o comprador no exterior (em detrimento de agente representante).
42	A empresa costuma priorizar a atividade exportadora conforme o momento econômico por que passa o país (ex. taxa cambial).
43	A empresa, se necessário, consegue fazer uma mudança brusca em sua trajetória, em razão de oportunidades no mercado externo (adaptatividade).

FONTE: Elaboração a partir de levantamento da literatura

No quadro 7, as perguntas (n.º 44 a 60) têm por objetivo identificar aspectos mercadológicos ligados a: produto, preço e promoção comercial (adequação para o mercado internacional, adaptações, política de formação de preço, formas de promoção comercial) e marketing internacional voltado à exportação (escolha de mercado).

QUADRO 7 - PERGUNTAS FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MERCADOLÓGICOS

	Práticas Operacionais a serem investigadas.
44	A empresa faz estudo de mercado interno de suas vendas.
45	A empresa faz estudo de mercado externo para possibilidades de exportação.
46	A empresa tem condições de promover adaptações ao produto de forma rápida, para atender necessidades de clientes – mercado interno.
47	A empresa já promoveu alterações de produtos visando o mercado externo.
48	A empresa conhece a legislação existente em países onde exporte ou pretenda exportar, no tocante a móveis.
49	A empresa forma preço baseado em realidade do mercado externo.
50	A empresa vende pelo preço que acha mais razoável e obtém êxito nessa política.
51	A empresa faz promoção comercial de seus produtos no mercado externo.
52	A empresa escolhe o mercado baseado em informações obtidas em meios de comunicação, em feiras e eventos ou outras formas de conhecimento de mercado.
53	A empresa possui catálogos para clientes externos, em idioma estrangeiro (inglês, inclusive).
54	A empresa participa de algum "pool" de promoção comercial de móveis brasileiros no exterior.
55	A empresa dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado interno.
56	A empresa dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado externo (exportação).
57	A empresa anuncia em mídia no mercado externo para divulgação dos seus produtos. Se positivo, que tipo(s).
58	A empresa promove viagens a seus diretores ou gerentes para conhecimento de novos mercados no exterior e prospecção de clientes.
59	A empresa possui representantes de venda (comissionados) no exterior.
60	A empresa participa(ou) de feiras no exterior.

FONTE: Elaboração a partir de levantamento da literatura

A pergunta n.º 61 tem por objetivo identificar a avaliação que o(a) respondente faz sobre a situação de sua empresa em relação à exportação.

3.2.3.2 Coleta de dados

Para a realização do trabalho proposto foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a) Entrevista pessoal semi-estruturada com principais gestores das empresas, para apuração de informações.

As entrevistas foram realizadas a partir da primeira quinzena de Março de 2005, haja vista a indisponibilidade anterior dos principais gestores das empresas, notadamente no período pós-final de ano e que antecedia a Movelpar – Feira de Móveis do Estado do Paraná, ocorrida de 21 a 25 de fevereiro de 2005 em Arapongas, por sinal o grande evento da indústria moveleira paranaense e nacional.

A escolha lógica recaiu sobre os principais gestores que, em última análise, são os que detêm informações valiosas sobre as empresas. Na impossibilidade desses atenderem o pesquisador, como alternativa se entrevistou o responsável direto pela atividade exportadora na empresa.

Foi aplicado como roteiro da entrevista um questionário pré-elaborado (conforme Anexo 5) visando levantar informações relativas a aspectos econômicos, sociais e mercadológicos.

Um total de 05 (cinco) entrevistas foram feitas, sem a preocupação de escolha dos respondentes no que diz respeito ao grupo a que faziam parte (grupo 1, ou 2 ou 3.)

- b) Aplicação de questionário, previamente submetido a um pré-teste, para as empresas onde não foi possível agendar entrevista pessoal.

Tais questionários foram enviados na primeira quinzena de Abril/2005, por via postal, endereçados ao principal executivo da empresa, com carta indicativa (Anexo 3) para que este fosse o respondente, ou repassasse à pessoa

que estivesse mais ligada à atividade exportadora na empresa. Foram aproveitados dados de endereço de correspondência repassados pelo SIMA, a partir de seu banco de dados de empresas pertencentes ao pólo moveleiro de Arapongas, uma amostra intencional das empresas associadas. Juntamente com o questionário, seguiram cópias de cartas (Anexos 1 e 2) assinadas pelo Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e do Professor Orientador da pesquisa de dissertação endereçadas aos diretores do Conex e do SIMA, manifestando apoio à pesquisa e pedindo a participação de ambos perante os executivos das empresas. Foi também remetido um envelope resposta pré-selado. Foram remetidos 130 questionários (para respostas por adesão) usando informações do banco de dados que apresentavam endereçamento consistente e completo. Aproximadamente 30 dias após, foi enviada carta renovando pedido aos executivos para resposta ao questionário (Anexo 4) pois o nível de resposta ainda era insuficiente.

c) Coleta documental de dados junto às empresas;

Algumas empresas apresentaram documentos internos (relatórios de atividade, de produção, pedidos, informações estatísticas) que comprovavam as informações repassadas durante as entrevistas. No entanto, por se tratar, na maioria das vezes, de documentos de interesse interno das empresas, não eram disponibilizados para serem anexados à pesquisa, e não se insistiu para que o fossem.

d) Consulta a registros existentes junto à órgãos responsáveis

Buscou-se em diversos órgãos de classe (MDIC, Secex, Abimóvel, Apex, SIMA, Associação Comercial de Arapongas, FACIAP e outras) informações tanto históricas como estatísticas sobre o setor moveleiro nacional e do estado do Paraná, desempenho da indústria e volumes exportados, através de visitas às entidades ou às suas respectivas home pages, fonte valiosa de informação na atualidade.

Dentre os diversos órgãos, merecem destaque a participação do SIMA e do Conex, que deram apoio de consulta à sua base de dados, sem os quais seria inviável a realização da pesquisa.

Cabe-se ressaltar que a proposição inicial era se fazer um estudo isolando-se das participantes do pólo moveleiro (total de 145) as 19 empresas pertencentes ao Conex e, à luz das respostas das demais empresas, fazer um estudo comparativo entre a percepção das empresas participantes do Conex e as não participantes. No entanto, no decorrer do processo de coleta de dados, foi identificado um grupo intermediário, e não menos importante, ou seja, o das empresas que ainda que não participantes do consórcio Conex, tinham um interessante histórico de exportações realizadas e não poderiam ser colocadas no mesmo grupo das não participantes sob pena de comprometer as respostas. Como o nível de percepção destes 03 grupos pode ser entendido como diferente, o estudo passou ter importância maior que a proposição inicial, pela possibilidade de comparação e interpretação das respostas a partir das variáveis destes 03 grupos, já identificados anteriormente.

3.2.3.3 Tratamento dos dados

Segundo Marconi e Lakatos (1999), após a coleta de dados, estes deverão ser elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação os dados devem ser selecionados, codificados e tabulados. O passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, que se constitui no núcleo central da pesquisa.

A análise dos dados foi feita através da transcrição das entrevistas, da leitura e análise dos questionários e da análise comparativa de dados levantados nos três grupos diferentes de empresas.

A partir disso, foram comparados os resultados da análises feitas em cada um dos grupos de empresas para se estabelecer se fatores econômicos, sociais e mercadológicos influenciam participação ou intenção de participação no comércio internacional, através da exportação, das empresas objeto da pesquisa e, em caso positivo, em que grau e forma tal influência é percebida nos resultados operacionais das empresas.

Para tratamento dos dados coletados foi utilizada a técnica estatística de Anova – análise de variância, bem como dos coeficientes de correlação de fatores estudados (STEVENSON, 1981; LAPPONI, 1997).

Para as perguntas abertas foi feita a análise de conteúdo. Chizzotti (1991) define a análise de conteúdo como uma técnica de análise e compreensão de informações obtidas por processos de coleta de dados e transformadas em um documento. O autor diz que seu objetivo é compreender criteriosamente o sentido das comunicações, seu conteúdo e os significados explícitos ou implícitos.

3.3 DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS

Uma das dificuldades iniciais que se pode apontar do processo de coleta de dados, talvez a maior, foi a manifestação por parte de alguns empresários do setor, e que ganharam coro em reunião do sindicato da indústria, que estavam de certa forma saturados com as diversas interrupções em suas atividades para atender pesquisadores de diversas áreas de estudo, que conduziam seus trabalhos acadêmicos baseados no setor moveleiro. Essa animosidade foi dissipada com o decisivo e importante apoio recebido por parte tanto do SIMA como do Conex, através de seus diretores, que fizeram o trabalho de aproximação do pesquisador com as empresas.

Passada essa fase, também foi detectada uma certa dificuldade no que diz respeito ao levantamento de informações através de questionários; dos 130 questionários remetidos, foram devolvidos 20, ou seja, uma taxa de retorno de 15,38%, que pode ser considerada baixa, pela relevância do estudo para as próprias empresas. No total (05 entrevistas + 20 questionários recebidos), vinte e cinco empresas forma objeto da pesquisa.

Algumas situações podem dar explicação à baixa taxa de resposta aos questionários remetidos pelos Correios: a) a natureza impessoal desse tipo de processo de levantamento de dados; b) o tamanho relativamente longo do questionário (60 questões fechadas e 6 abertas); c) a coincidência da época de levantamento de dados com período em que há uma maior atividade industrial do

setor; d) a pré-disposição, já manifestada por diversos empresários do setor, em reduzir a participação em pesquisas acadêmicas sobre o setor moveleiro.

Dificuldades referentes à não disposição de alguns empresários em revelar informações consideradas sigilosas, aos olhos do entrevistado, em que pese não o serem no entender do pesquisador, também foram identificadas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados do presente estudo devem ser considerados à luz de algumas limitações inerentes ao tipo de pesquisa que foi realizada.

Outra limitação desse tipo de pesquisa é a dificuldade ou impossibilidade de entrevista com todas as empresas pertencentes ao pólo moveleiro de Arapongas, o que permitiria uma maior fidelidade de interpretação, pelos respondentes, às perguntas formuladas. Diferentes níveis de percepção dos respondentes em relação às perguntas formuladas, pela diferença de estilos cognitivos, experiência sobre exportação, entre outros fatores, eventualmente pode fazer com que a resposta não reflita exatamente o que foi proposto na formulação da pergunta. O envio de questionário deixa a cargo do respondente a sua própria interpretação, sem chance de melhor explicação, o que ocorre quando há a entrevista pessoal.

Uma outra limitação diz respeito à forma de levantamento de dados, em que foi adotada uma escala Likert de 05 pontos, com número central, e que de certa forma influencia o respondente na condução das respostas. O ideal seria a adoção de uma escala de, pelo menos, 06 (seis) pontos, portanto sem numeração central, inibindo uma tendência de o respondente nivelar respostas num ponto central, o que pode prejudicar a interpretação.

4 O TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do recebimento de todas as respostas, obtidas pessoalmente ou através dos questionários que foram respondidos na primeira fase de coleta e após lembrete enviado numa segunda fase, passou-se à tabulação dos dados para o devido tratamento das informações colhidas.

4.1 O TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados respondidos a partir de um questionário de 60 perguntas fechadas e 06 abertas, deu-se da seguinte maneira:

Dados descritivos das empresas (perguntas 1 a 5)

Num primeiro momento foram tabuladas as respostas às perguntas de nos. 01 a 05 que tratavam de dados de qualificação da empresa. Incluiu-se a resposta à pergunta 7 (faturamento, em termos percentuais). Como a carta dava a prerrogativa de não identificação tanto do respondente como das empresas objeto da pesquisa, foi observado um índice de não identificação de 12 (dos 20 questionários devolvidos). Assim sendo, o total de empresas identificadas foi de 13 (05 na entrevista e 08 nos questionários devolvidos) e 12 não identificadas. Dessa forma, optou-se por proteger a identificação de todas elas. Os resultados tabulados estão no Anexo 6.

Dados descritivos da empresa e do principal administrador (perguntas 6 a 10)

As perguntas de no. 06 a 10 foram igualmente tabuladas e se encontram no Anexo 7. Continua-se a qualificação da empresa e, na última pergunta (n.º 10) a qualificação do principal administrador da empresa.

Dados sobre fatores econômicos, sociais e mercadológicos (perguntas 11 a 60)

Os dados obtidos através das entrevistas e questionário foram, inicialmente, tabulados conforme a disposição e seqüência das perguntas (e respectivas respostas obtidas), conforme se observa em gráfico do Anexo 8.

A seguir, foram redefinidas as perguntas que fossem muito próximas ou complementares, ou que houvesse uma identidade de fatores relacionados, agrupando-as em grupos de perguntas para se identificar a percepção do respondente àquele determinado fator a ser analisado. A título de exemplo, as perguntas relacionadas a fatores econômicos de número 12: "a empresa se utiliza de capital próprio na maioria das vezes, para financiar sua produção", número 21: "a empresa considera suficiente seu capital de giro para produzir mercadorias destinadas à exportação" e número 28: "a empresa consegue produzir, exportar e somente num momento futuro transformar as divisas em moeda nacional (tem fôlego financeiro para o ciclo produtivo)", foram definidas numa única pergunta E2 (fator econômico 2) como "Uso de capital próprio (autofinanciamento)" por serem as três perguntas de cunho semelhante e com o objetivo de identificar a capacidade de autofinanciamento da empresa.

Essas perguntas foram redefinidas conforme o fator a que estavam vinculadas, como: E1 a E10 referentes a fatores econômicos; S1 a S11 referentes a fatores sociais; e M1 a M9 referentes a fatores econômicos. Desta forma, um total inicial de 51 perguntas fechadas, numa escala Likert, foram reagrupadas em 31 perguntas (Anexo 9) facilitando a interpretação dos dados. Essas perguntas reagrupadas passaram a ter os resultados decorrentes da média das subperguntas iniciais, e a análise de dados foi feita a partir dessas médias.

Auto-avaliação - percepção do respondente quanto à exportação (pergunta 61)

As respostas a essa pergunta estão igualmente tabuladas no Anexo 8 e são objeto de análise na seção a seguir.

Perguntas abertas (sobre fatores econômicos, sociais, e mercadológicos)

As perguntas abertas foram agrupadas através da análise de conteúdo e são demonstradas no Anexo 12.

4.2 A ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram, inicialmente, analisados a partir das tabulações feitas (Anexos 6 e 7) para as perguntas 01 a 10, conforme segue:

No quadro 8 estão demonstrados os três grupos de empresa (G1-Exportadoras participantes do consórcio Conex; G2-Exportadoras não-participantes do consórcio; e G3-Não exportadoras) com relação ao tempo de atividade (em anos) e percentual de exportações.

O quadro 8 demonstra ser o fator participação em atividade exportadora não diretamente ligado ao tempo de vida de uma empresa, pois a média dos três grupos pesquisados demonstra empresas com média de mais de oito anos de existência sem que isso aparente relevância no universo das 25 empresas consultadas (especialmente para empresas do Grupo 3) como influência para um pior ou melhor desempenho como exportadoras.

QUADRO 8 - TEMPO DE ATIVIDADE, PERCENTUAL DE EXPORTAÇÕES E N.º DE FUNCIONÁRIOS

	1 RAZÃO SOCIAL	INÍCIO DE ATIVIDADES	TEMPO DE ATIV. (ANOS)	PERCENTUAL EXPORTAÇÕES				N.º FUNC.	
				2002	2003	2004	2005 ⁽¹⁾		
CONSÓRCIO	A	Empresa A	AGO/86	19	3	4	5	2	50+
	B	Empresa B	FEV/91	14	5	4	3,5	6	50+
	C	Empresa C	SET/86	18	3	5	7	3	50+
	D	Empresa D	MAR/99	6	5	5	8	10	50+
	E	Empresa E	JUL/92	13	0	20	10	15	50+
	F	Empresa F	JUN/00	5	0	0	10	10	10 a 49
	G	Empresa G	MAR/94	11	1	2	8	10	50+
	H	Empresa H	JAN/98	8	2	2	10	5	50+
	I	Empresa I	SET/96	8	4	4	8	8	50+
	J	Empresa J	JUN/99	6	0	2	5	5	50+
		MÉDIA - PARTIC. CONSÓRCIO			10,8	2,30	4,80	7,43	7,40 ⁽¹⁾
NÃO CONS.	K	Empresa K	MAIO/00	5	0	0	3	8	55
	L	Empresa L	OUT/89	15	0	3	2	8	10 a 49
	M	Empresa M	NOV/94	11	0	2	5	8	50+
	N	Empresa N	MAR/96	9	0	10	5	2	50+
	O	Empresa O	SET/98	7	3	5	7	9	50+
		MÉDIA - NÃO PARTIC. CONSÓRCIO			9,4	0,60	4,00	4,46	6,98 ⁽¹⁾
NÃO EXPORT.	1	Empresa 1	JAN/05	0,5	0	0	0	0	10 a 49
	2	Empresa 2	AGO/98	7	0	0	0	0	10 a 49
	3	Empresa 3	JAN/00	5	0	0	0	0	10 a 49
	4	Empresa 4	JUN/91	14	0	0	0	0	10a49
	5	Empresa 5	MAR/94	11	0	0	0	0	50+
	6	Empresa 6	MAR/97	8	0	0	0	0	10 a 49
	7	Empresa 7	ABR/91	14	0	0	0	0	10 a 49
	8	Empresa 8	SET/93	12	0	0	0	0	10 a 49
	9	Empresa 9	AGO/97	8	0	0	0	0	10 a 49
	10	Empresa 10	MAR/01	4	0	0	0	0	10 a 49
	MÉDIA - NÃO EXPORTADORAS			8,35	0,00	0,00	0,00	0,00 ⁽¹⁾	10% acima 50

FONTE: Respostas aos questionários

(1) Previsões.

Na análise de percentuais exportados (Grupos 1 e 2) percebe-se um incremento de percentuais exportados com o decorrer dos anos, a partir de 2002 (período apurado) e com previsões para o ano de 2005 de exportações na ordem de 7% do faturamento desses 2 grupos de empresas que exportam seus produtos.

Quanto ao número de funcionários, o Grupo 1 apresenta 90% das empresas com quadro de mais de 50 funcionários (os outros 10% para um número entre 10 e 49 funcionários). Para o Grupo 2, essa proporção foi de 80% e 20%, respectivamente. Para empresas do Grupo 3, essa proporção se inverteu, com um maior percentual de

10% de empresas com mais de 50 funcionários e 90% delas com um número entre 10 e 49 funcionários, o que pode nos induzir a concluir que sejam ligeiramente de menor porte que as demais dos grupos anteriormente citado.

As perguntas de número 6 e 8 do questionário tinham intenção de confirmar dados a serem repassados no transcorrer das demais perguntas sobre atividade de exportação e participação em consórcio e ajudaram, posteriormente, no mapeamento e definição dos grupos de empresa para análise.

As respostas à pergunta 9 são representadas graficamente (gráficos 1, 2 e 3) a seguir.

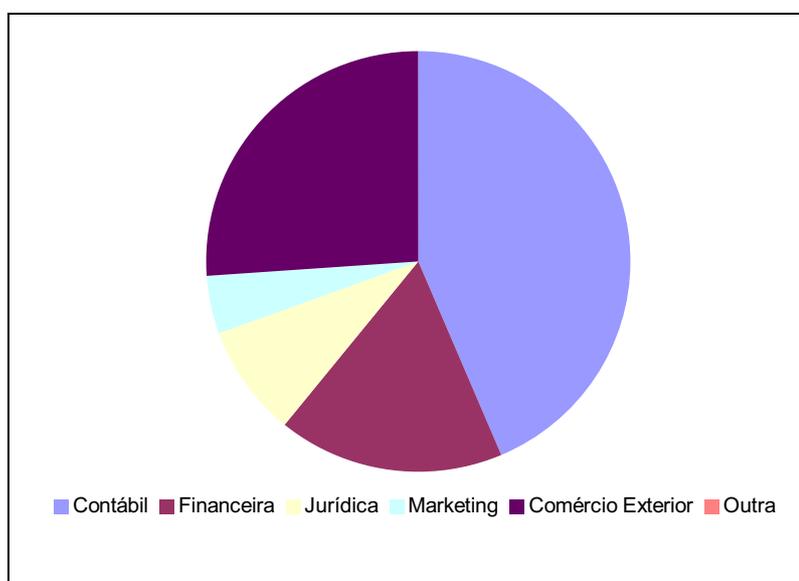


GRÁFICO 1 - TIPO DE ASSESSORIA EXTERNA (EMPRESAS DO GRUPO 1)

O gráfico 1 demonstra que as empresas do Grupo 1 utilizam, com maior frequência, assessorias externas para áreas de contabilidade e comércio exterior.

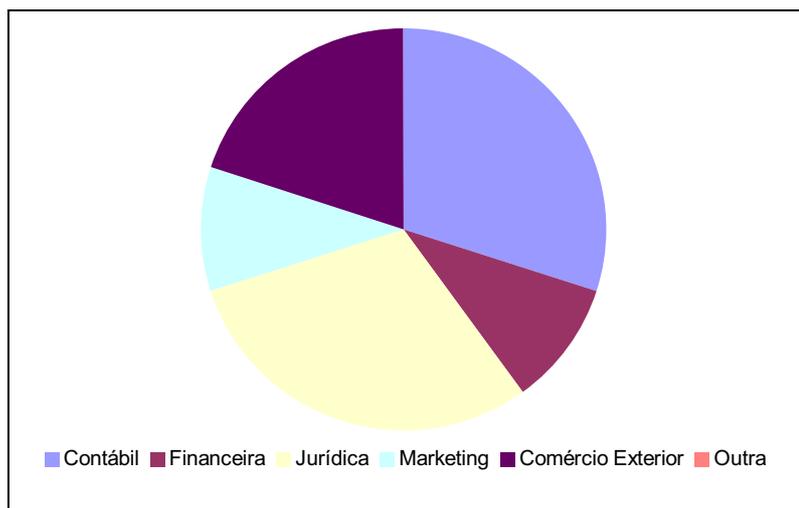


GRÁFICO 2 - TIPO DE ASSESSORIA EXTERNA (EMPRESAS DO GRUPO 2)

O gráfico 2 demonstra que as empresas do Grupo 2 também utilizam, com maior frequência, assessorias externas para áreas de contabilidade e comércio exterior.

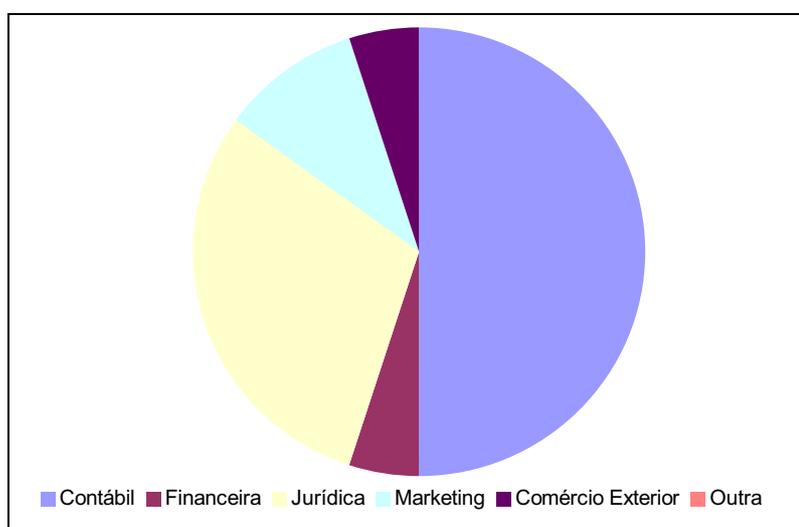


GRÁFICO 3 - TIPO DE ASSESSORIA EXTERNA (EMPRESAS DO GRUPO 3)

O gráfico 3 demonstra que as empresas do Grupo 3 também utilizam, com maior frequência, assessorias externas para áreas de contabilidade e jurídica. Por não contar com atividades de exportação, fica explicado o motivo por não se utilizarem de assessoria externa em comércio exterior.

4.2.1 Qualificação dos Principais Administradores

A questão de número 10 buscava identificar: se o principal administrador é o proprietário ou administrador contratado, gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de atuação na função do principal administrador; quais os meios utilizados para atualização do negócio bem como a frequência de busca de atualização gerencial.

As respostas obtidas (mapeamento no Anexo 8) permitiram concluir que os principais administradores das 25 empresas pesquisadas são os proprietários, na totalidade do sexo masculino, não sendo observada nenhuma ocorrência de administração por pessoa externa contratada para o negócio. Outras subperguntas foram feitas, no que diz respeito à escolaridade, faixa etária, tempo de atuação na função, formas de atualização sobre o negócio, mas as respostas (mapeadas no Anexo 7) não apresentaram alguma tendência ou outro fato que pudesse ser objeto de conclusões especificamente para o objetivo deste estudo.

4.2.2 Análise dos Fatores Econômicos, Sociais e Mercadológicos

Os dados obtidos para as perguntas 11 a 61 foram objeto de estudo de "análise de variância" (Anova) para identificar a variância existente entre os três grupos de empresas (exportadoras participantes do consórcio Conex, exportadoras não-participantes do consórcio e não exportadoras). Foi considerada uma variância relevante entre os grupos quando ela se situa em um nível de significância (p-value) abaixo de 5% (ou $<0,05$). A seguir, os dados são interpretados, devidamente precedidos dos respectivos quadros com as análises e matriz com os dados levantados nas 31 perguntas devidamente reagrupadas, conforme relatado no tópico sobre o tratamento dos dados.

4.2.3.1 Análise de variância - fatores econômicos

QUADRO 9 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 1 (E1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	PARTICIPAÇÃO SINDICATO/ASSOCIAÇÕES DE CLASSE									
	FATOR E1									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00
Export. não consórcio	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	-	-	-	-	-
Não exportação	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		45		4,5		0,722222			
Export. não consórcio	5		21		4,2		0,7			
Não exportação	10		46		4,6		0,488889			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	0,54	2	0,27	0,433577	0,653606	3,4434				
Dentro dos grupos	13,7	22	0,622727							
TOTAL	14,24	24								

O quadro 9 busca identificar a participação dos 03 grupos de empresas em sindicato ou associações de classe. Como se trata de pesquisa realizada com empresas na maioria participantes do SIMA - Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas e região, ou da Associação Comercial da cidade, o nível da resposta se mostrou dentro do esperado de mobilidade e sem variação significativa entre os grupos de empresas respondentes (F observado de variabilidade das médias amostrais 0,4335 vezes maior que a variabilidade amostral).

O quadro 10 aponta um p-value abaixo de 5%, e uma grande variabilidade (F) entre os grupos, evidenciando a existência de diferenças entre as populações das quais foram retiradas as amostras, notadamente entre as participantes de consórcio e não exportadoras, onde se percebe maior uso de capital próprio nas primeiras.

QUADRO 10 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 2 (E2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	USO DE CAPITAL PRÓPRIO (AUTO-FINANCIAMENTO)									
	FATOR E2									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	4,00	4,33	3,67	3,33	4,67	4,33	3,33	3,33	4,00	3,67
Export. não consórcio	2,33	4,67	3,00	2,67	4,33					
Não exportação	3,67	2,67	2,33	1,67	4,67	4,33	2,33	1,67	1,67	1,67
GRUPO	CONTAGEM		SOMA			MÉDIA		VARIÂNCIA		
Participação consórcio	10		38,66667			3,866667		0,22716		
Export. não consórcio	5		17			3,4		1,077778		
Não exportação	10		26,66667			2,666667		1,333333		
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	7,27111111	2	3,635556	4,357385	0,025458	3,4434				
Dentro dos grupos	18,3555556	22	0,834343	-	-	-				
TOTAL	25,6266667	24	-	-	-	-				

QUADRO 11 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 3 (E3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	DEPENDÊNCIA DE CAPITAL DE TERCEIROS									
	FATOR E3									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,67	2,00	1,67	1,67	2,00	1,33	1,33	1,33	1,33	1,67
Export. não consórcio	3,00	2,00	3,67	1,67	1,00					
Não exportação	1,00	2,00	2,00	2,00	1,67	2,33	2,00	3,33	2,67	2,67
GRUPO	CONTAGEM		SOMA			MÉDIA		VARIÂNCIA		
Participação consórcio	10		16			1,6		0,069136		
Export. não consórcio	5		11,33333			2,266667		1,133333		
Não exportação	10		21,66667			2,166667		0,401235		
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	2,19333333	2	1,096667	2,752091	0,085756	3,4434				
Dentro dos grupos	8,76666667	22	0,398485	-	-	-				
TOTAL	10,96	24	-	-	-	-				

O quadro 11 tem uma variância pouco acima do p-value de 5% mas vem a corroborar com o observado no fator econômico 2 de que empresas participantes do consórcio demonstram ter menor dependência de capital de terceiros.

A propósito, existe uma correlação de (-)0,53 desses fatores econômicos E2 (uso de capital próprio) e E3 (dependência de capital de terceiros) – apresentada no Anexo 10 (A) - no sentido que à medida que um aumenta, o outro diminui e vice-versa.

QUADRO 12 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 4 (E4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	PARTICIPAÇÃO (OU CAPACIDADE) NA ATIVIDADE EXPORTADORA									
	FATOR E4									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	4,50	4,50	4,50	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	4,50
Export. não consórcio	3,50	4,00	4,50	1,50	4,00					
Não exportação	3,50	4,00	4,00	2,00	4,00	4,50	2,00	2,50	2,50	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		43,5		4,35		0,058333			
Export. não consórcio	5		17,5		3,5		1,375			
Não exportação	10		31		3,1		0,988889			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	8,015	2	4,0075	5,907203	0,008842	3,4434				
Dentro dos grupos	14,925	22	0,678409	-	-	-				
TOTAL	22,94	24	-	-	-	-				

O quadro 12 demonstra significativa variância entre os grupos (p -value 0,088%; $F=5,90$ vezes), pela evidente maior participação na atividade exportadora dos grupos 1 e 2. As empresas do grupo 3 chegaram a uma média considerada alta em razão de uma das perguntas que compõem o fator E2 fazer alusão à "intenção" de participar da atividade exportadora.

QUADRO 13 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 5 (E5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	DEPENDÊNCIA DE APOIO NA ATIVIDADE EXPORTADORA									
	FATOR E5									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	2,50	3,00	2,00	3,00	3,50	3,50	2,00	2,50	3,00	2,50
Export. não consórcio	3,00	2,50	4,50	4,50	1,00					
Não exportação	1,00	3,00	4,00	1,00	1,00	4,00	2,00	1,50	2,00	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		27,5		2,75		0,291667			
Export. não consórcio	5		15,5		3,1		2,175			
Não exportação	10		21,5		2,15		1,336111			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	3,49	2	1,745	1,644111	0,216047	3,4434				
Dentro dos grupos	23,35	22	1,061364	-	-	-				
TOTAL	26,84	24	-	-	-	-				

O quadro 13 evidencia não haver variância de percepção das empresas nesse quesito e traz à tona uma preocupação de todas empresas pesquisadas no que diz respeito a uma necessidade de maior apoio institucional para fomento de suas operações internacionais. O setor moveleiro carece de iniciativas voltadas à promoção comercial, o que ficou demonstrado também na análise das respostas abertas, independente do grupo de empresas.

QUADRO 14 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 6 (E6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	FINANCIAMENTO DE EXPORTAÇÕES									
	FATOR E6									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	4,00	3,00	3,50	4,00	3,50	3,00	3,50	2,00	2,50	2,50
Export. não consórcio	3,00	2,50	4,00	2,50	3,00					
Não exportação	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		31,5		3,15		0,447222			
Export. não consórcio	5		15		3		0,375			
Não exportação	10		11,5		1,15		0,225			
FONTES DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	22,89	2	11,445	33,34967	2,19E-07	3,4434				
Dentro dos grupos	7,55	22	0,343182	-	-	-				
TOTAL	30,44	24	-	-	-	-				

O quadro 14 demonstra uma significativa variância dos grupos 1 e 2 em comparação ao grupo 3, pelo fato de estas últimas não serem exportadoras e a média das respostas situou as empresas numa posição de "às vezes" depender de financiamento a suas exportações.

QUADRO 15 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 7 (E7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	INFLUÊNCIA DO CÂMBIO									
	FATOR E7									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00					
Não exportação	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		37		3,7		1,122222			
Export. não consórcio	5		18		3,6		1,3			
Não exportação	10		27		2,7		1,122222			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	5,64	2	2,82	2,44252	0,110162	3,4434				
Dentro dos grupos	25,4	22	1,154545							
TOTAL	31,04	24								

O quadro 15 dá evidências de uma preocupação muito similar dos 3 grupos de empresas quanto à variação cambial no seu dia-a-dia, mas em razão da variância não significativa, pode-se afirmar que o fator taxa cambial não afeta somente empresas já exportadoras, mas o cenário econômico das empresas em geral.

QUADRO 16 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 8 (E8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	PARTICIPAÇÃO EM AGRUPAMENTO DE EMPRESAS									
	FATOR E8									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00					
Não exportação	5,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		39		3,9		0,766667			
Export. não consórcio	5		11		2,2		0,7			
Não exportação	10		22		2,2		1,733333			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	17,34	2	8,67	7,53913	0,003209	3,4434				
Dentro dos grupos	25,3	22	1,15	-	-	-				
TOTAL	42,64	24	-	-	-	-				

O quadro 16 mostra relevante variância entre empresas dos grupos 2 e 3 em relação às empresas do grupo 1, que participam de agrupamento de empresas (um baixíssimo p-value e um alto valor de F foram observados).

QUADRO 17 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 9 (E9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	PARTICIPAÇÃO EM CONSÓRCIO									
	FATOR E9									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Export. não consórcio	4,00	2,00	1,00	1,00	1,00					
Não exportação	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		49		4,9		0,1			
Export. não consórcio	5		9		1,8		1,7			
Não exportação	10		10		1		0			
FONTES DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	81,34	2	40,67	116,2	2,02E-12	3,4434				
Dentro dos grupos	7,7	22	0,35	-	-	-				
TOTAL	89,04	24	-	-	-	-				

O quadro 17 aparentemente replica o quadro anterior e deixa evidente as diferenças entre os grupos de empresas. Complementando essa análise com as análises relatadas no Anexo 10 (A), existe correlação direta positiva entre estes 02 fatores, E8 e E9 em relação a E2 (uso de capital próprio) e E4 (capacidade exportadora), o que nos permite analisar que a participação em agrupamentos de empresas (e em consórcios) traz melhorias nessas áreas.

QUADRO 18 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR ECONÔMICO 10 (E10) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	DEMANDA POR AUMENTO DE INSTALAÇÕES									
	FATOR E10									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00
Export. não consórcio	3,00	3,00	5,00	5,00	1,00					
Não exportação	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		26		2,6		0,488889			
Export. não consórcio	5		17		3,4		2,8			
Não exportação	10		26		2,6		2,933333			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	2,56	2	1,28	0,670476	0,521609	3,4434				
Dentro dos grupos	42	22	1,909091	-	-	-				
TOTAL	44,56	24	-	-	-	-				

A análise da variância entre os grupos listados no quadro 18 não nos permite concluir que seja imperativo o aumento de instalações (ampliação de parque industrial) para as empresas aumentarem exportações ou passarem a exportar.

4.2.3.2 Análise de variância - Fatores sociais

QUADRO 19 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL (S1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	DECISÕES POR UM ÚNICO EXECUTIVO									
	FATOR S1									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00
Export. não consórcio	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00					
Não exportação	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	1,00	5,00	2,00	3,00	5,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		35		3,5		1,388889			
Export. não consórcio	5		10		2		2			
Não exportação	10		33		3,3		1,788889			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	8,04	2	4,02	2,416393	0,112545	3,4434				
Dentro dos grupos	36,6	22	1,663636	-	-	-				
TOTAL	44,64	24	-	-	-	-				

O grau de variabilidade (F) entre os grupos bem como o p-value acima de 5% no quadro 19 anterior, indicam haver pouca variabilidade entre os grupos, até porque percebe-se que a média observada para os grupos 1 e 3 é muito próxima e existe alguma variabilidade entre esses dois grupos e o Grupo 2, que aparentam ter envolvimento de mais que um decisor no processo de tomada de decisão, o que pode ser confirmado ou não na pergunta S2 seguinte.

QUADRO 20 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 2 (S2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	DECISÕES TOMADAS EM COLEGIADO									
	FATOR S2									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00
Export. não consórcio	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	-	-	-	-	-
Não exportação	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		26		2,6		2,044444			
Export. não consórcio	5		22		4,4		0,8			
Não exportação	10		31		3,1		1,877778			
FONTES DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	10,86	2	5,43	3,102857	0,065004	3,4434				
Dentro dos grupos	38,5	22	1,75							
TOTAL	49,36	24								

Os resultados apresentados no quadro 20 confirmam o observado no fator anterior, pois há pouca variabilidade entre os grupos, com uma média mais próxima entre os Grupos 1 e 3 em relação ao Grupo 2, estes últimos utilizando com mais frequência o processo de tomada de decisão em colegiado.

QUADRO 21 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 3 (S3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	ELABORA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO									
	FATOR S3									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Export. não consórcio	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	-	-	-	-	-
Não exportação	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		33		3,3		1,344444			
Export. não consórcio	5		17		3,4		2,8			
Não exportação	10		30		3		0,444444			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	0,7	2	0,35	0,282051	0,756921	3,4434				
Dentro dos grupos	27,3	22	1,240909							
TOTAL	28	24								

No quadro 21 observa-se uma pequena variabilidade ($F = 0,2820$) entre as amostras e um p-value de 75%, demonstrando haver percepção muito próxima dos três grupos em relação ao processo de planejamento estratégico, respostas essas muito próximas do "às vezes".

QUADRO 22 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 4 (S4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA EXPORTAÇÃO									
	FATOR S4									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	2,67	2,33	4,00	3,00	4,33	3,33	2,33	2,67	4,00	2,67
Export. não consórcio	3,00	3,33	3,67	1,00	4,33					
Não exportação	2,67	3,00	2,67	2,67	2,67	5,00	1,00	2,00	1,00	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		31,33333		3,133333		0,548148			
Export. não consórcio	5		15,33333		3,066667		1,577778			
Não exportação	10		24,66667		2,466667		1,288889			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	2,50666667	2	1,253333	1,207004	0,318141	3,4434				
Dentro dos grupos	22,8444444	22	1,038384							
TOTAL	25,3511111	24								

O quadro 22 identifica não haver diferença de percepção significativa entre os três grupos. No entanto, isso se reverte em um dado curioso: em que pese as empresas do Grupo 3 não terem atividade exportadora, parecem reconhecê-la com um certo grau de importância.

QUADRO 23 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 5 (S5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	EXPORTAÇÃO IMPORTANTE CONFORME O MOMENTO									
	FATOR S5									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00
Export. não consórcio	3,00	2,00	3,00	1,00	4,00					
Não exportação	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		29		2,9		2,322222			
Export. não consórcio	5		13		2,6		1,3			
Não exportação	10		16		1,6		0,711111			
FONTES DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	8,94	2	4,47	3,025846	0,06904	3,4434				
Dentro dos grupos	32,5	22	1,477273							
TOTAL	41,44	24								

O quadro 23 apresentou um p-value muito próximo dos 5% e um $F(3,02)$ também muito próximo do F crítico, o que dá evidências que a percepção sobre a prioridade que se pode dar à atividade exportadora está mais presente entre as empresas pertencentes aos Grupos 1 e 2.

QUADRO 24 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 6 (S6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	CONHECIMENTO TÉCNICO/ EXPERIÊNCIA DE EXPORTAÇÃO									
	FATOR S6									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	2,50	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	4,00	3,00	3,50
Export. não consórcio	2,50	2,00	3,00	1,00	2,00					
Não exportação	1,00	3,00	2,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		31,5		3,15		0,169444			
Export. não consórcio	5		10,5		2,1		0,55			
Não exportação	10		14,5		1,45		0,413889			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	14,61	2	7,305	21,57181	6,52E-06	3,4434				
Dentro dos grupos	7,45	22	0,338636	-	-	-				
TOTAL	22,06	24	-	-	-	-				

O quadro 24 deixa evidente a existência de um altíssimo grau de variabilidade (F) das médias amostrais entre os grupos bem como o p-value muito abaixo de 5%, deixando claro uma maior importância desse fator na percepção das empresas dos Grupos 1 e 2, especialmente as primeiras.

QUADRO 25 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 7 (S7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	TERCEIRIZA ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO									
	FATOR S7									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,00	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	3,00	2,00	4,00
Export. não consórcio	2,00	4,00	3,00	5,00	5,00					
Não exportação	1,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		30		3		1,777778			
Export. não consórcio	5		19		3,8		1,7			
Não exportação	10		15		1,5		1,166667			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	20,86	2	10,43	6,890691	0,004747	3,4434				
Dentro dos grupos	33,3	22	1,513636	-	-	-				
TOTAL	54,16	24	-	-	-	-				

O quadro 25 também deixa evidente a existência de um altíssimo grau de variabilidade (F) e um baixo p-value, reflexo da falta de atividade de exportação nas empresas do Grupo 3.

QUADRO 26 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 8 (S8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	GERENCIAMENTO DE RECURSOS VOLTADOS À EXPORTAÇÃO									
	FATOR S8									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	4,00	3,00	4,00	4,50	3,00	4,50	3,50	4,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	-	-	-	-	-
Não exportação	2,50	4,00	3,00	1,00	2,00	4,50	1,00	1,50	1,00	1,50
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		38,5		3,85		0,280556			
Export. não consórcio	5		19		3,8		1,7			
Não exportação	10		22		2,2		1,622222			
FUNTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	16,015	2	8,0075	7,363218	0,003564	3,4434				
Dentro dos grupos	23,925	22	1,0875							
TOTAL	39,94	24								

Esse quadro 26 deixa evidente a preocupação das empresas dos Grupos 1 e 2 em alocar recursos materiais e humanos voltados à atividade de exportação, numa considerável variabilidade ($F=7,3632$) entre esses dois grupos e o Grupo 3, que não o fazem. As médias (3,85 e 3,8) corroboram com idéia da importância de alocação desses tipos de recursos (materiais e humanos – gerenciais e técnicos) voltados à exportação.

QUADRO 27 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 9 (S9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA EMPRESA (PRODS. E SERVIÇOS) - MERC. INTERNO									
	FATOR S9									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00					
Não exportação	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		41		4,1		0,544444			
Export. não consórcio	5		23		4,6		0,3			
Não exportação	10		42		4,2		0,4			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	0,86	2	0,43	0,975258	0,392813	3,443361				
Dentro dos grupos	9,7	22	0,440909	-	-	-				
TOTAL	10,56	24	-	-	-	-				

O quadro 27 identifica os três grupos de empresas muito alinhados em sua percepção sobre a capacidade de inovação de produtos e serviços voltados ao mercado interno, e as possibilidades que todas elas têm em fazer isto. A variância entre os grupos é muito pequena, percebendo-se a identidade de percepção, independente da situação em termos de exportações.

QUADRO 28 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 10 (S10) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA EMPRESA (PRODS. E SERVIÇOS) - MERC. EXTERNO									
	FATOR S10									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Export. não consórcio	2,00	2,00	5,00	3,00	4,00	-	-	-	-	-
Não exportação	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		32		3,2		0,4			
Export. não consórcio	5		16		3,2		1,7			
Não exportação	10		13		1,3		0,455556			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	21,66	2	10,83	16,43172	4,31E-05	3,4434				
Dentro dos grupos	14,5	22	0,659091	-	-	-				
TOTAL	36,16	24	-	-	-	-				

O quadro 28 apresenta uma grande alteração em relação ao quadro 27 (que somente levanta aspectos referentes ao mercado interno) pois, na busca de se descobrir a adaptabilidade e capacidade de inovação de todos os três grupos de empresas diante da possibilidade de negócios com o mercado externo, o Grupo 3 se mostrou menos preparado e com uma grande variabilidade em relação às empresas dos grupos 1 e 2.

QUADRO 29 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR SOCIAL 11 (S11) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO COM O EXTERIOR									
	FATOR S11									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Export. não consórcio	2,00	2,00	4,00	2,00	5,00	-	-	-	-	-
Não exportação	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		34		3,4		0,266667			
Export. não consórcio	5		15		3		2			
Não exportação	10		14		1,4		0,488889			
FUNTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	21,44	2	10,72	15,93514	5,27E-05	3,4434				
Dentro dos grupos	14,8	22	0,672727	-	-	-				
TOTAL	36,24	24	-	-	-	-				

O quadro 29 traz à tona uma grande disparidade de percepção entre os grupos das empresas que já exportam com as que não têm exportações sobre a sua capacidade interna de desenvolver negociações com potenciais clientes externos. A variabilidade ($F=15,93$) entre os grupos, deixando o Grupo 3 prejudicado em relação a esse item, ou seja, raramente se habilita a desenvolver negociações com o exterior.

4.2.3.3 Análise de variância - Fatores mercadológicos

QUADRO 30 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 1 (M1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	FAZ ESTUDOS DE MERCADO E PROMOÇÃO COMERCIAL - MERCADO INTERNO									
	FATOR M1									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,50	4,50	3,50	3,50	4,00	4,50	3,00	2,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	3,00	3,00	4,50	4,00	3,00					
Não exportação	4,00	2,50	4,00	3,50	3,50	1,50	2,00	2,50	4,50	3,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		36,5		3,65		0,558333			
Export. não consórcio	5		17,5		3,5		0,5			
Não exportação	10		31		3,1		0,933333			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	1,575	2	0,7875	1,123177	0,343193	3,4434				
Dentro dos grupos	15,425	22	0,701136	-	-	-				
TOTAL	17	24	-	-	-	-				

As médias muito próximas entre as empresas demonstradas nesse quadro 30, dá demonstração de um certo alinhamento de percepções, ou seja, no que diz respeito a ações de promoção comercial voltadas ao mercado interno, as iniciativas são muito parecidas, o que ficou confirmado pelo alto p-value e baixo F.

QUADRO 31 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 2 (M2) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	ELABORA ESTUDOS DE MERCADO EXTERNO									
	FATOR M2									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,50	3,25	3,50	4,50	3,75	3,25	3,50	3,50	4,00	4,25
Export. não consórcio	2,00	3,00	3,75	2,00	4,25	-	-	-	-	-
Não exportação	1,50	2,50	3,25	2,25	1,50	1,00	1,75	1,75	1,50	1,50
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		37		3,7		0,177778			
Export. não consórcio	5		15		3		1,03125			
Não exportação	10		18,5		1,85		0,419444			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	17,315	2	8,6575	20,04895	1,1E-05	3,4434				
Dentro dos grupos	9,5	22	0,431818	-	-	-				
TOTAL	26,815	24	-	-	-	-				

O quadro 31, por outro lado (comparativamente ao quadro 30) mostra percepções totalmente diferentes, especialmente entre empresas dos grupos 1 e 2 com as do grupo 3. Estudos de mercado externo, via de regra, são feitos por empresas que já exportam, mas podem ser feitos por qualquer empresa que vislumbre possibilidades futuras de inserção internacional, o que não é demonstrado para as empresas do grupo 3. A média mais alta das empresas do consórcio (3,7) quer parecer que é decorrente do ganho que esse tipo de empresas tem em termos de possibilidades de promover ações de estudos sobre o mercado externo, pela diluição dos custos entre elas.

QUADRO 32 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 3 (M3) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	ADAPTABILIDADE - MERCADO INTERNO									
	FATOR M3									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00
Export. não consórcio	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00					
Não exportação	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		41		4,1		0,988889			
Export. não consórcio	5		22		4,4		0,8			
Não exportação	10		41		4,1		0,544444			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	0,36	2	0,18	0,232941	0,794129	3,4434				
Dentro dos grupos	17	22	0,772727							
TOTAL	17,36	24								

Esse quadro 32 mostra uma variância quase inexistente entre os grupos e uma variabilidade baixa, dando evidências de idêntica percepção dos três grupos de empresas quanto a sua capacidade de adaptação de produtos voltados ao mercado interno.

QUADRO 33 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 4 (M4) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	CAPACIDADE DE ADAPTAÇÕES - MERCADO EXTERNO									
	FATOR M4									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,50	1,50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50
Export. não consórcio	3,50	3,00	3,50	3,50	5,00	-	-	-	-	-
Não exportação	2,50	3,00	3,50	2,50	2,00	3,00	1,00	1,50	2,00	1,50
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		35		3,5		0,611111			
Export. não consórcio	5		18,5		3,7		0,575			
Não exportação	10		22,5		2,25		0,625			
FUNTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	10,535	2	5,2675	8,63203	0,001709	3,4434				
Dentro dos grupos	13,425	22	0,610227							
TOTAL	23,96	24								

Esse quadro 33 novamente reflete a natureza diferenciada das percepções das empresas dos Grupos 1 e 2 em relação às do Grupo 3, quando o mesmo tema, anteriormente analisado considerando-se o mercado interno (quase sem variação entre os grupos) passa a ter grande variabilidade e altíssima variância, quando são abordados os mesmos fatores, mas comparados com a possibilidade de inserção internacional, via exportação. Empresas que não exportam responderam na média que "raramente" teriam condições de fazer adaptações de produtos, para ações de mercado externo. No entanto (quadro 31) quando indagadas sobre elaboração de estudos para o mercado externo, igualmente a média de respostas as colocou na situação de que "raramente" o fazem. Isso quer parecer que tampouco sabem que tipos de adaptações poderiam vir a ser necessárias.

Oportuno se faz comentar nesse momento que, tanto para a comparação dos fatores M4 com M3, como fatores M2 com M1, S10 com S9, parece evidente que, quando se compara fatores que apresentam resultado favorável em ações voltadas ao mercado interno (promoção comercial, adaptação de produtos, capacidade de inovação) com os mesmos fatores em ações voltadas ao mercado externo, fica evidente que empresas dão menor ênfase às ações voltadas ao mercado externo.

Nas empresas que não exportam esse distanciamento é ainda maior, o que deixa claro a importância de se analisar estes fatores num planejamento estratégico que considere a exportação como ferramenta de crescimento do negócio.

QUADRO 34 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 5 (M5) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	ACOMPANHA PREÇO DE MERCADO EXTERNO (REATIVO)									
	FATOR M5									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
Export. não consórcio	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00					
Não exportação	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		39		3,9		0,988889			
Export. Não consórcio	5		20		4		1			
Não exportação	10		14		1,4		0,711111			
FUNTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	38,54	2	19,27	21,9658	5,71E-06	3,4434				
Dentro dos grupos	19,3	22	0,877273	-	-	-				
TOTAL	57,84	24	-	-	-	-				

O objetivo do quadro 34 é identificar como se dá a formação de preço de venda de exportação. Observa-se uma grande variabilidade do Grupo 3 com os outros dois grupos, por questões já exaustivamente levantadas nas análises. Uma outra análise se pode tirar deste quadro, que diz respeito à média apontada (3,9 e 4) que deixa claro que as empresas não formulam preço de venda, mas acompanham preço praticado, numa atitude reativa em relação à prática de mercado. Numa análise mais simples, os exportadores de móveis do pólo não conseguem, na grande maioria das vezes, ditar preço a ser praticado no mercado internacional.

QUADRO 35 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 6 (M6) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	FORMULA PREÇO DE MERCADO EXTERNO (DETERMINA)									
	FATOR M6									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00					
Não exportação	1,00	4,00	3,00	4,00	1,00	1,00	5,00	3,00	3,00	2,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		32		3,2		0,622222			
Export. Não consórcio	5		13		2,6		0,8			
Não exportação	10		27		2,7		2,011111			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	1,74	2	0,87	0,711524	0,501848	3,4434				
Dentro dos grupos	26,9	22	1,222727	-	-	-				
TOTAL	28,64	24	-	-	-	-				

Esse quadro 35 confirma o relatado no quadro 34, em que a política de fixação de preço de venda de exportação não é determinada pelas empresas, mas com base em uma sistemática reativa. Ressalva a fazer nesse item foram as inexplicáveis respostas "freqüentemente" (4) e "sempre"(5) obtidas de três empresas do Grupo 3 e que poderiam, seguindo métodos estatísticos, serem descartados por se imaginar que foram respondidos indevidamente.

QUADRO 36 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 7 (M7) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	PROMOÇÃO COMERCIAL NO EXTERIOR									
	FATOR M7									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	3,80	2,60	3,60	3,60	3,40	3,40	3,40	3,80	3,40	3,40
Export. não consórcio	2,00	2,40	3,20	1,80	2,40	-	-	-	-	-
Não exportação	1,80	2,40	2,40	1,00	1,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		34,4		3,44		0,113778			
Export. Não consórcio	5		11,8		2,36		0,288			
Não exportação	10		14,4		1,44		0,362667			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	20,0256	2	10,0128	40,49294	4,23E-08	3,4434				
Dentro dos grupos	5,44	22	0,247273	-	-	-				
TOTAL	25,4656	24	-	-	-	-				

Esse quadro 36 reforça a conclusão de extrema variância entre empresas dos grupos 1 e 2 com as do grupo 3 quando o tema envolve diretamente as exportações. Ainda que tomemos somente os grupos 1 (média 3,44) e 2 (média 2,36) numa comparação entre si, fica demonstrada a importância que esse fator recebe das empresas participantes do consórcio de exportação, que obtêm vantagens dessa prática em conjunto.

QUADRO 37 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 8 (M8) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	VENDEDORES NO EXTERIOR									
	M8									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Export. não consórcio	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	-	-	-	-	-
Não exportação	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		46		4,6		0,266667			
Export. Não consórcio	5		21		4,2		1,2			
Não exportação	10		13		1,3		0,455556			
FUNTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	60,7	2	30,35	59,0885	1,42E-09	3,4434				
Dentro dos grupos	11,3	22	0,513636	-	-	-				
TOTAL	72	24	-	-	-	-				

A análise desse quadro 37 ilustra a grande variabilidade entre os grupos, influenciada diretamente pelo impacto da média do Grupo 3 na análise. Nas empresas dos grupos 1 e 2 ficou evidente a importância de contar com força de vendedores no exterior, sob o regime de comissão sobre as vendas efetuadas.

QUADRO 38 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DO FATOR MERCADOLÓGICO 9 (M9) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	FEIRAS NO EXTERIOR									
	FATOR M9									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Export. não consórcio	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	-	-	-	-	-
Não exportação	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		19		1,9		0,544444			
Export. Não consórcio	5		9		1,8		1,2			
Não exportação	10		13		1,3		0,233333			
FONTES DA VARIÂÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	1,96	2	0,98	1,827119	0,184459	3,4434				
Dentro dos grupos	11,8	22	0,536364	-	-	-				
TOTAL	13,76	24		-	-	-				

A análise que se pode fazer desse quadro 38 é que, em que pese não ter sido demonstrada variância relevante entre os grupos de empresas na percepção desse fator participação em feiras no exterior, a médias das empresas (entre 1,3 e 1,9) demonstra que é uma ação pouco explorada pelas empresas como oportunidade de inserção internacional, ou de aumento de vendas.

4.2.3.4 Análise de variância – auto-avaliação quanto à exportação

O objetivo, ao final do questionário, foi o de deixar uma pergunta onde os respondentes pudessem opinar, fazer uma auto-avaliação quanto à participação de suas empresas na atividade de exportação ("Avalie a atual situação de sua empresa com relação a exportação de mercadorias ao exterior"). É importante frisar que a escala Likert para as respostas teve classificação contrária às demais perguntas, indo de "ótima" (escala 1), "boa" (escala 2), "satisfatória" (escala 3), "razoável" (escala 4), até "deficiente" (escala 5). Os resultados foram tabulados e também sujeitos a análise de variância que, a seguir, são comentados.

QUADRO 39 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) DA AUTO-AVALIAÇÃO SOBRE ATIVIDADE EXPORTADORA (A1) ENTRE AS 25 EMPRESAS PESQUISADAS

GRUPO	COMO SE AUTO-AVALIA EM RELAÇÃO À ATIVIDADE EXPORTADORA									
	FATOR A1									
	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6	EMP7	EMP8	EMP9	EMP10
Participação consórcio	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00
Export. não consórcio	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00					
Não exportação	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
GRUPO	CONTAGEM		SOMA		MÉDIA		VARIÂNCIA			
Participação consórcio	10		34		3,4		0,933333			
Export. não consórcio	5		21		4,2		1,7			
Não exportação	10		50		5		0			
FONTE DA VARIAÇÃO	SQ	GI	MQ	F	VALOR-P	F CRÍTICO				
Entre grupos	12,8	2	6,4	9,263158	0,001207	3,4434				
Dentro dos grupos	15,2	22	0,690909	-	-	-				
TOTAL	28	24	-	-	-	-				

Nesse quadro 39 houve uma variância bastante significativa (p-value e F) entre as respostas dos três grupos, tendo ficado demonstrado evidente e unânime o descontentamento por parte das empresas do grupo 3 com relação à sua não participação em atividades exportadoras, o que de certa forma é uma autocrítica dos respondentes. A percepção "melhora" entre as empresas do grupo 2 e ainda mais entre as empresas do grupo 1, participantes do consórcio.

5 RESULTADOS, CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES

5.1 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos com análise de variância foram comentados no tópico anterior, juntamente com as análises dos Quadros 9 a 39.

Três medidas da relação entre as séries de observações (de E1 até M9) "inter-grupos" foram feitas para os Grupos 1, 2 e 3, respectivamente. Esses coeficientes de correlação que acabaram sendo identificados tem por objetivo medir a tendência e a força de relação linear entre os 31 fatores objetos de investigação. Esses coeficientes de correlação estão relacionados no Anexo 10 (A - Grupo 1; B - Grupo 2; e C - Grupo 3) com os devidos detalhamentos.

O mapeamento, no entanto, que oferece melhor oportunidade de análise de correlação de forma conjunta de todos os três grupos de empresas, com todos os 30 fatores (exclui-se o de auto-avaliação), de E1 a M9 está demonstrado no Anexo 11, que permite sejam identificados com clareza algumas das análises feitas anteriormente usando somente o método Anova.

Esse mapeamento deixa evidente que os fatores, quando intercalados, revelam informações valiosas para análise e conclusões do que foi proposto como objeto desse estudo.

Esse cruzamento dos fatores, numa análise de correlação permite identificar que o fator econômico E4 (participação – ou capacidade- na atividade exportadora) tem correlação positiva com: E2 (auto-financiamento), E6 (financiamento de exportações), E8 (participação em agrupamentos), E9(participação em consórcios), S4 (importância estratégica da exportação), S6 (conhecimento técnico e experiência na exportação), S8 (gerenciamento de recursos voltados à exportação), S10 (capacidade de inovação voltada ao mercado externo), S11 (capacidade de negociação com o exterior), M2 (elaboração de estudos para o mercado externo), M4(capacidade de adaptações para o mercado externo), M5 (preço reativo ao

mercado externo), M7 (promoção comercial no exterior) e M8 (vendedores no exterior). Em resumo, à medida que a empresa aumenta sua percepção nos fatores relacionados a E4, melhora sua possibilidade, ou capacidade, de participação na atividade exportadora. O contrário é verdadeiro, ou seja, se esses fatores forem negligenciados ou não considerados em seu planejamento estratégico, se convertem em dificultadores para inserção ou crescimento no âmbito internacional.

Como resposta às perguntas de pesquisa observou-se, inicialmente, que há pouco planejamento estratégico por parte dos pequenos e médios empresários do setor moveleiro da cidade de Arapongas, com relação a exportação como fator de crescimento da empresa. As empresas que assinalaram, em sua maioria, que "às vezes" conforme já analisado no quadro 21, do fator S3 anteriormente citado.

Quanto aos fatores econômicos, podem facilitar o processo de exportação das PMEIMAs: a participação em associação ou consórcio, o uso de capital próprio, e a facilidade para se obter financiamento de exportação, se necessário. São dificultadores: a dependência do capital de terceiros, a dependência de apoio institucional para a exportação, e em algum grau a influência da taxa de câmbio.

Quanto aos fatores sociais, são os maiores dificultadores: a tomada de decisões por um único executivo, a falta de elaboração de planejamento estratégico e a falta de pessoal técnico qualificado e, como facilitadores: as decisões quando tomadas em colegiado, a capacidade de inovação para novos produtos ou serviços, e capacidade de negociação com o exterior.

No que diz respeito aos fatores mercadológicos, são dificultadores: a falta de promoção comercial no exterior e de equipe de vendas qualificada e são facilitadores: a capacidade de adaptações aos produtos e a capacidade de acompanhamento de preços vigentes no mercado externo.

5.2 CONCLUSÕES

Esse estudo teve por objetivo a caracterização e identificação de fatores econômicos, sociais e mercadológicos e investigar se os mesmos exerciam algum tipo de influência na exportação de PMEs do pólo moveleiro de Arapongas.

Utilizando-se o método estatístico de análise de variância, este confirmou a influência de fatores econômicos, sociais e mercadológicos na atividade exportadora por ter ficado evidente que:

- a) o fator "capacidade financeira" apresentou-se importante, pois empresas exportadoras demonstraram ter menor dependência financeira de terceiros em comparação com empresas que não exportam, e usam capital próprio com maior frequência;
- b) a participação em agrupamentos torna as empresas mais conscientes de suas potencialidades no mercado externo. Isso foi acentuado na participação em agrupamentos de empresas ou consórcios de exportação;
- c) o fator apoio institucional se descobriu importante para fomento de atividades de exportação percepção compartilhada por todas as empresas. Ressalta-se, no entanto, não ter sido encontrada evidência de que a taxa de câmbio seja fator influenciador exclusivamente das empresas exportadoras e sim das empresas e da economia em geral;
- d) mesmo empresas sem atividade exportadora reconhecem exportação como importante a ser considerada pela empresa;
- e) o nível de tomada de decisão – único executivo ou colegiado - impacta a percepção da empresa quanto às possibilidades de inserção internacional;
- f) conhecimento técnico e experiência estavam presentes entre os fatores relevantes apresentados pelos grupos de empresas com atividade exportadora e isso não foi demonstrado ser importante para aquelas sem atividade de exportação;

- g) adaptabilidade ao mercado externo ficou mais evidente nas empresas que já têm disposição exportadora, sendo que não foi identificada tal possibilidade – ainda que hipotética – nas empresas que não tomaram iniciativa de buscar o mercado externo;
- h) grande parte das empresas já obtêm êxito em iniciativas no mercado interno e poderiam levar em consideração iniciativas voltadas para o mercado externo (promoção comercial, adaptação de produtos, inovação) como estratégia de internacionalização.

É de fundamental importância que sejam considerados os aspectos relacionados à percepção e disposição dos empreendedores em fazer da exportação uma atividade estratégica, e quebrar um tabu ainda reinante em muitas empresas sobre a atividade exportadora. Muitos relatam problemas reais e que precisam ser melhorados em todos os setores da economia; outros, no entanto relatam dificuldades que absolutamente inexistem nesse universo de oportunidades que é o comércio internacional, a exportação, e que muitos gestores de PMEs perdem, por timidez empresarial, falta de conhecimento ou simples comodismo, esses sim os maiores dificultadores de êxito empresarial em qualquer atividade da empresa.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Uma recomendação a esse tipo de estudos diz respeito à possibilidade de replicação dessa pesquisa, com refinamento dos fatores a serem investigados, e com o maior tempo possível para as visitas, para entrevistas pessoais. No caso de envio de questionário, em se utilizando escala Likert, deve haver um rescalonamento, com posições de escala par, que permita uma melhor apuração dos resultados para análise.

Outra informação que pode ser relevante em estudos futuros diz respeito à importância de se mapear os volumes de faturamento – mercados interno e externo – em reais, não em percentuais, como foi feito, para se ter um dimensionamento exato do tamanho das empresas entrevistadas. Quanto ao número de funcionários, poder-se-ia deixar a questão em aberto para o entrevistado relatar o número exato de funcionários, auxiliando melhor a compreensão desse fator.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário). Disponível em: <<http://www.abimovel.com> > Acesso em: 10 maio 2005.

ABRANTES, A. A. C. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**. Lisboa: ESTV, 2002.

ACERENZA, M. A. **Marketing internacional**: un enfoque metodológico hacia la exportación. Mexico: Trillas, 1990.

ALDRICH, H.; AUSTER, E. Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. In: STAW, B. M. e CUMMINGS, L. L. (eds). **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, v.8, p.165-198, 1986.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Studies**, v.24 n.2, p.209-231, 1993.

ANSOFF, H. I.; HAYES, R. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APEX – Agência de Promoção às Exportações. **A primeira exportação a gente nunca esquece**: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo - um relato de experiência da Apex. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

APEX (Agência de Promoção às Exportações). Disponível em: < <http://www.apexbrasil.com.br> >. Acesso em: 10 abr. 2005.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: USFC, 1998.

BENSON, H. **Entrepreneurship education**: toward a model of contingency-based business planning academy of management learning & education. **Briarcliff Manor**: Sep., v.3, Iss.3; p.258, 2004

BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance amongst small firms in a growth industry. **Strategic Management Journal**, v.7, p.503-22, Wiley Publications, 1986.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M.C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, Washington, DC v.29, n.3, p.539-562, 1998.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. ; MORTANGES, C. P., A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, Washington, AIB, v.30, n.4, p.689-707, 1999.

CAMINO, D.; CAZORLA, L. Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: an evolutionary approach international. **Journal of Management**, Poole, v.15, mar, p.123, 1998.

CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros**. 3.ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.186-195, 2004.

CARVALHO JR, M.C.; NASSIF, A.L. **Desempenho exportador das pequenas e médias empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, p.233-261, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: a estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana** São Paulo: Atlas: 1998.

CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1998.

CASTRO, J.A. **Financiamentos à exportação e seguro de crédito**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v.8, n.6, p.273-281, 1980.

CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. **Anais 23.º ENANPAD**, Foz do Iguaçu, setembro 1999.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, 1972.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-596, 1987

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COBRA, M; RANGEL, A. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

COLAIACOVO, J. L. **Canales de comercialización internacional**. Buenos Aires: Macchi, 1996.

CONEX - FURNITURE BRAZIL. **Consórcio de exportação**. Disponível em: <<http://www.portalmoveleiro.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

CONTRACTOR, L. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA. Lexington Books, 1988. p.3-30.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTIÑAS LOPEZ, J. M.; SILVA, M. G. P. da **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export assistance: another look at whether we are supporting the best programmes. **International Marketing Review**; v.12, n.3; p.61-72, 1995.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.; TARRANT, J. L. **The global marketing imperative: positioning your company for the new world of business**. Chicago, NTC Business Books, 1995.

CZINKOTA, M. R.; SINGER, T. O. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, v.2, n.1, p.53-71, 1994.

DAL BELLO, U. B.; GOMES, M. M. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. **Anais...**, ENANPAD, 2002.

DE CHIARA, A.; MINGUZZI, A. Success factors in SME's internationalization processes: an italian investigation. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v.40, p.144-153, Apr. 2002.

DEMICK, D. H.; O'REILLY, A. J. **Supporting SME internationalization: a collaborative project for accelerated export development**. IMR, Dublin: Mercury Publications, 2000.

DOLABELA, F. O Ensino de empreendedor: panorama brasileiro. In: Seminário - **A Universidade formando empreendedores**. Brasília, p.1-10, 1999.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS FILHO, J. R.; BELLI, A.; PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro e pequenas empresas. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FERRELL, O. C.; LUCAS JR, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, 1999.

FREIRE, A. **Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

GAJ, L. **Administração Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Ática, 1995.

GANKEMA, H. G. J.; ZWART, P. S.; SNUIF, H. R. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v.38, n.4, p.15-17, 2000.

GARCIA, M. M. A. J.; LARA, C. A.; LISBOA, T. C. **Da estratégia empreendedora para a estratégia de internacionalização: um estudo de caso em uma pequena empresa do setor madeireiro em Três Lagoas-MG**. EGEPE, Curitiba, n.4, p.586-595, 2005.

GARTNER, I. R. **Análise de projetos em bancos de desenvolvimento**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, p.696-706, 1985.
- GIBB, A. A.; SCOTT, M. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. **Journal of Management Studies**, v.22, p.597-631, 1985.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIMENEZ, F.A.P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.
- GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRUGER, E.G.S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles & Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3,n.2, p.53-74, 1999.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- GRANDINETTI, R.; RULLANI, E. Sunk Internationalization: small firms and global knowledge. **Revue d'Economie Industrielle**, n.67, 1994.
- GUIMARÃES, E. P. **O desafio das exportações**: política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Publicações BNDES, 2002.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1991.
- HAYTON, J. C.; GEORGE, G.; ZAHRA S. A. National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2002.
- HILTON, G. Knocking down export barriers to smaller firms. **Business and Economic Review**, Columbia, v.51, Iss.4; p.18-21, 2005.
- HINTERHUBER, Hans H. SME's Internationalization, Networks and Strategy. **Organization Studies**, Berlin, v.17, Iss. 2; p.348, 1996.
- HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The internationalization of small to medium-sized retail companies: towards a conceptual framework. **Journal of Marketing Management**, Helensburg, v.21, p.1, Feb 2005.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- IGLESIAS, R. Qual é a melhor estratégia para exportar? **Revista Sebrae**, n.9, jun./jul., 2003.
- IMF - International Monetary Fund. World economic outlook: globalization and external imbalances. **IMF Multimedia Services Division**, Washington, DC, Apr. 2005.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, Oct. 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, p.305-322, 1975.
- KAO, R. W. I. An entrepreneurial approach to corporate management. **Simon & Schuster**, Asia Lte. Ltd., 1997.

KATSIKEAS, C.S.; BELL, J; MORGAN, R.E. Advances in export marketing theory and practice. **International Marketing Review**, v.15, n.51, p.322-332, 1998.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Principles of global marketing**. Prentice Hall., Englewood Cliffs, NJ 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOTABE, M.; CZINKOTA, M.R.; State Government Promotion of Manufacturing Exports: A gap analysis. **Journal of International Business Studies**, v.23, n.04, p.637-658, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KURATKO, D. F.; GOODALE, J. C.; HORNSBY, J. S. Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.4, p.293-311, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v.20, n.2, 1992.

LAPPONI, J.C. **Estatística usando excel 5 e 7**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1997.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.3, p.517-551, 1996.

LIMA, J. B.; CARVALHO, H. R. Interdependência e confiança na prática de consórcios de exportação entre PME. **Anais ENANPAD**, 2001.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, G. M.; LIMA MOURA, L. M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MACIEL, G. M.; e LIMA, L. M. M. **Consórcio de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C.; EDELMAN, L. F.; GREENE, P. G. Internationalization of small firms: personal factors revisited. **International Small Business Journal**, Londres, Sage Publications, v.20, n.1, p.9-31, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASUREL, E. Export behavior of service sector SMEs. **International Small Business Journal**, Londres, Woodcock Publications, v.19, n.2, p.80-84, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MDIC -Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em:<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/porteempresa/2004_2003/porteempresa.doc> Acesso em: 15 ago. 2005.

MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.3, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINERVINI, N. **Exportar**: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, São Paulo, 1997.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, A. M. P.; BATISTA, P. C. S. A Estratégia de Internacionalização: uma análise do setor de cajucultura do Estado do Ceará In: EGEPE 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p.679-697.

MRE - Ministério das Relações Exteriores/DPR – Depto. Prom.Comercial. **Exportação Passo-a-passo**. Brasília: FIPE/USP, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POPE, R.A. Why small firms export: another look. **Journal of Small Business Management Studies**, v.40, n.1, p.17-26, 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREVIDELLI, J. L. **Criando o seu próprio negócio**. São Paulo: Sebrae FIA/USP, 1995. Cap. 10 e 11.

RATTNER, H. Empreendedorismo no capitalismo tardio. **Revista Espaço Acadêmico**, São Paulo, n.43, dez. 2004

REZENDE, S. F. L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização** – RAUSP, v. 37 n.1, p.39-50, 2002.

RICHARDSON, R J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1995.

RODRIGUES, C. B. **Internacionalização de empresas mineiras através de consórcios de exportação**. 1999. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, UFMG, Belo Horizonte, 1999.

ROSS, S. A.; WESTWFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

- SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1983.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1995.
- SEBRAE-SP Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo **Pesquisa desempenho e potencial exportador das MPE paulistas**. São Paulo: SEBRAE, 2002.
- SECEX - Secretaria de Comércio Exterior – MDIC. **Boletim O Futuro do Brasil no Comércio Internacional**, Brasília, jun. 2004.
- SELLTIZ, J. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 10.ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SERINGHAUS, F.H.R. The impact of government export marketing assistance. **International Marketing Review**, v.3, n.2, p.55-66, 1986.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.
- SHOHAM, A.; KROPP, F. Explaining international performance: marketing mix, planning, and their interaction. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v.16, n.2, p.114, 1998.
- SIMA - Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçatuba e região. Disponível em: <<http://www.sima.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2005.
- SOUSA, A. F. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, 1996.
- SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, C. Preserving entrepreneurship as companies grow. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v.8, n.1, p.1-18, 1996.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- THOUMRUNGROJE, A.; TANSUHAJ, P. Entrepreneurship, perceived environment, and diversification strategy: effects on export performance. **American Marketing Association Conference Proceedings**, Chicago: AMA Educators' Proceedings, v.12, p.190, 2001.
- TOMELIN, L. B. **A Formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- TORRES, R. S. **O processo de formação de empreendedores nas empresas de base tecnológica ligadas às incubadoras tecnológicas do Nordeste**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1995.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- UNICAMP-IE-NEIT. **Design na indústria brasileira de móveis**. Campinas 1999. 93p. Relatório técnico.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. **Journal of Business Venturing**, New York, Elsevier Science, v.16, p.333-358, 2001.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Small-business internationalization: the relationship between firm resources and export competitive patterns in exporting. **International Journal of Management & Decision Making**, Milton Keynes, v.5, n.2, p.246, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WTO - World Trade Organization. **International trade statistics**. Genebra 2005.

WTO/ITC – International Trade Centre. UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development / World Trade Organization. Export strategies for small firms. **International Trade Forum Magazine**, Genebra: 1999.

YOUNG, S.; JAMES, H.; COLIN, W., DAVIES, J. R. **International Market Entry and Development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1989.

ZAWISLAK, P.A.; NASCIMENTO, L.F.; GRAZIADIO, T. Planejamento Estratégico de Tecnologia para PMEs: o caso de empresa de autopeças no Rio Grande do Sul **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p.27-43, 1998.

ZDANOWICZ, J.. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 4.ed. Porto Alegre: Luzzato editores, 1995.

Outros Periódicos e Livros Utilizados na Coleta de Dados Secundários

Contexto Internacional

AXTELL, R. E. **The do's and taboo's of international trade**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

BIRLEY, S.; MACMILLAN, I. C. **International entrepreneurship**. London: Routledge, 1995.

MINZTBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TEIXEIRA, M. **As estratégias de internacionalização das empresas: conceitos gerais** Lisboa: Organização Capacidade, 2001.

Contexto Nacional

DAEMON, DALTON. **Estratégias operacionais no comércio internacional**. Blumenau: FURB, 1995.

FOLHA DE S. PAULO. **Exportação, uma "atitude" no cotidiano da empresa**. São Paulo, p.16, 1.º jul. 2002.

GAZETA MERCANTIL **A cultura exportadora precisa se disseminar**. São Paulo, p.A-3, 07 jun. 2004.

GAZETA MERCANTIL **Câmbio afeta setor moveleiro no RS**. São Paulo, p.B-13, 27 jun. 2005.

GAZETA MERCANTIL **Exportadores identificam barreiras às vendas externas**. São Paulo, p.A-4, 22 maio, 2002.

GAZETA MERCANTIL **Exportar**: algumas estratégias. São Paulo, p. A-3, 03 fev. 2003.

GAZETA MERCANTIL **Pequenas e médias empresas na cadeia de exportação**. São Paulo, p.A-3, 02 dez. 2002.

GAZETA MERCANTIL. **BNDES lança linha de crédito para pequenas e médias exportadoras**. São Paulo, p.A-8, 17 jun. 2004.

GAZETA MERCANTIL. **Caderno "Exportações Brasileiras"**. São Paulo, 23 nov. 2004.

ISTOÉ. **O mundo é pequeno**. São Paulo, 21 jul. 2004.

REVISTA DA ABIMÓVEL. Curitiba, ano 7, n.34, out. 2004.

REVISTA EXAME. **Hora de exportar**. São Paulo, ano 35, n.751, 2001. Suplemento Brasil em Exame.

REVISTA FORBES BRASIL. **O mundo como mercado**. 29 ago. 2003.

Contexto Regional/Local

GAZETA DO POVO. **De olho no mercado internacional**. Curitiba, 15 set. 2003. Caderno Súmula de Negócios.

GAZETA DO POVO. **O desafio dos pequenos empreendimentos**. Curitiba, 21 jun. 2004. Caderno Súmula de Negócios.

GAZETA DO POVO. **Pequenas empresas enfrentam o desafio de exportar**. Curitiba, p.19, 23 ago. 2004.

O ESTADO DO PARANÁ **Reajuste da matéria-prima preocupa moveleiros**. Curitiba, p.12, 27 fev. 2005.

REVISTA OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA. **Comércio exterior**: o Paraná ganha o mundo. Curitiba, Sistema FIEP, ano 1, n.4.

**ANEXO 1 - CARTA DO DIRETOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E
ORIENTADOR DA PESQUISA AO DIRETOR DO CONEX**



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Curitiba, 20 de Abril de 2005.

Ilmo. Sr.
Rajanand Albano da Costa
Diretor Geral do Consórcio de Exportação Conex-Furniture Brazil
Arapongas – Pr (em mãos).

Sr. Diretor,

Pela presente, apresentamos a V.sas. o Sr. Ércio de Paula dos Santos, Mestrando do Curso de pós-graduação em Administração dessa Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e que está desenvolvendo estudo para sua dissertação de Mestrado.

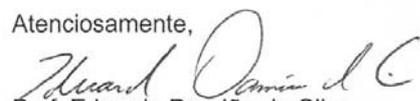
A pesquisa procura identificar os fatores influenciadores da estratégia exportadora de pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Arapongas, como parte de um estudo que pode contribuir para as demais empresas integrantes desse consórcio de exportação.

O Sr. Ércio precisa entrevistar algumas empresas e para outras encaminhar um questionário, de forma a levantar e mapear tais fatores, sendo que em ambos os casos pode-se responder de forma que não necessariamente implique na identificação da empresa.

Dessa forma, gostaríamos de contar com vosso apoio à pesquisa que vem sendo realizada pelo referido aluno, no que diz respeito à apresentação do mesmo às empresas, para que esse possa realizar seu trabalho, que será posteriormente compartilhado com o Conex.

Agradecemos de antemão a gentileza do apoio e nos colocamos à disposição para quaisquer questionamentos ou esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,


Prof. Eduardo Damiano da Silva,
Diretor do Programa de Pós-Graduação em
Administração – PUCPR.


Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez,
Orientador de Pesquisa de Dissertação do
Aluno

**ANEXO 2 - CARTA DO DIRETOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E
ORIENTADOR DA PESQUISA AO DIRETOR DO SIMA**



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Curitiba, 20 de Abril de 2005.

Ilmo. Sr.
Sílvio Luiz Pinetti
Diretor Administrativo do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas
Arapongas – Pr (em mãos).

Sr. Diretor,

Pela presente, apresentamos a V.sas. o Sr. Ércio de Paula dos Santos, Mestrando do Curso de pós-graduação em Administração dessa Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e que está desenvolvendo estudo para sua dissertação de Mestrado.

A pesquisa procura identificar os fatores influenciadores da estratégia exportadora de pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Arapongas, como parte de um estudo que pode contribuir para as demais empresas integrantes desse pólo moveleiro abrangido pelo Sima.

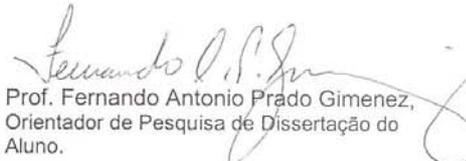
O Sr. Ércio precisa entrevistar algumas empresas e para outras encaminhar um questionário, de forma a levantar e mapear tais fatores, sendo que em ambos os casos pode-se responder de forma que não necessariamente implique na identificação da empresa.

Dessa forma, gostaríamos de contar com vosso apoio à pesquisa que vem sendo realizada pelo referido aluno, no que diz respeito à apresentação do mesmo às empresas, para que esse possa realizar seu trabalho, que será posteriormente compartilhado tanto com o Sima como com as empresas participantes.

Agradecemos de antemão a gentileza do apoio e nos colocamos à disposição para quaisquer questionamentos ou esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,


Prof. Eduardo Damiano da Silva,
Diretor do Programa de Pós-Graduação em
Administração – PUCPR.


Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez,
Orientador de Pesquisa de Dissertação do
Aluno.

**ANEXO 3 - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR ENVIANDO
O QUESTIONÁRIO**

Curitiba, 20 de Abril de 2005.

Prezado (a) Sr (a),

Sou Mestrando em Administração de Empresas pela PUC-PR e estou desenvolvendo pesquisa de conclusão de dissertação, onde se procura identificar alguns fatores influenciadores da estratégia exportadora de pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Araçongas.

Essa pesquisa faz parte de um estudo que pode contribuir não somente com vossa empresa como para as demais empresas integrantes desse importante pólo moveleiro do estado do Paraná.

Estou encaminhando um questionário, de forma a levantar e mapear tais fatores. Como a análise dos dados se dará de forma global (do setor moveleiro), pode-se responder ao questionário de forma que não necessariamente implique na identificação do(a) respondente ou de vossa empresa, garantindo-se a confidencialidade das informações prestadas.

Assim sendo, gostaria de contar com vosso apoio a essa pesquisa que estou realizando, respondendo às questões e retornando no envelope pré-selado que se encontra anexo à presente.

Agradecemos de antemão a gentileza do apoio e nos colocamos à disposição para quaisquer questionamentos ou esclarecimentos que se façam necessários, através dos telefones (41) 342-5842 ou (41)-99727982 e e-mail erciosantos@brturbo.com.br

Atenciosamente,



Ércio de Paula dos Santos
Mestrando - Pesquisador PUC/PR.
Av. República Argentina, 665 – Conjunto 807
80240-210 Curitiba PR

**ANEXO 4 - CARTA DO PESQUISADOR REITERANDO PEDIDO DE RESPOSTA
AO QUESTIONÁRIO**

Curitiba, 27 de Junho de 2005.

Ilmo(a). Sr(a).

██████████
██████████ MOVEIS LTDA.
RUA ██████████, ██████████, PQ. INDL.V
867██████████ - ARAPONGAS/PR

Prezado (a) Sr(a),

Sou Mestrando em Administração de Empresas pela PUC-PR e estou desenvolvendo pesquisa de conclusão de dissertação, onde se procura identificar alguns fatores influenciadores da estratégia exportadora de pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Arapongas.

Para isso, enviei recentemente (20.04.05) correspondência endereçada a V.Sa (s) contendo um questionário a ser respondido, onde se busca identificar a percepção de vossa empresa a alguns pontos considerados sensíveis para o referido estudo. Como não recebemos resposta de vossa empresa, tomo a liberdade de reencaminhar o questionário, solicitando o obséquio de um pequeno tempo para a resposta ao questionário que, acreditamos, trará uma contribuição final para vossa empresa, bem como para as demais empresas integrantes desse importante pólo moveleiro do estado do Paraná.

Estou, portanto, encaminhando novamente o referido questionário, e agradeço mais uma vez a gentileza do apoio nessa pesquisa, bem como me coloco à disposição para quaisquer questionamentos ou esclarecimentos que se façam necessários, através dos telefones (41) 3342-5842 ou (41)-99727982 - e-mail erciosantos@brturbo.com.br

Atenciosamente,



Ércio de Paula dos Santos
Mestrando - Pesquisador PUC/PR.
Av. República Argentina, 665 - Conjunto 807
80240-210 Curitiba PR

ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS

QUESTIONÁRIO

I Informações sobre a empresa:

1. Razão social (opcional):
2. Nome fantasia (opcional):
3. Endereço (opcional):
4. Número de funcionários da empresa:
() até 9 () de 10 a 49 () de 50 acima
5. Mês/ano de início das atividades: ____/____.
6. No tocante à "exportação" a empresa atualmente:
() Exporta – vá para 6.a. () Não exporta – vá para 6.b.

6.a A empresa exporta:

- () De forma direta – faz suas próprias vendas.
 () De forma indireta – uma outra empresa fecha câmbio.
 () Através de consórcio de exportação
 () De outra forma (cite):_____.

6.b. A empresa NÃO exporta:

- () E não pretende exportar.
 () Pretende exportar de forma direta – fazer suas próprias vendas.
 () Pretende exportar de forma indireta – por outra empresa.
 () E pretende fazê-lo através de consórcio de exportação.

7. Faturamento

Anos	Mercado Interno	% M. I.	Exportação	% Exp.
2002				
2003				
2004				
2005 (prev.)				

8. Empresa participa de consórcio de exportação? _____
Se sim, qual? _____.
9. Empresa possui assessoria externa:
 () Contábil () Financeira () Jurídica () Marketing
 () Comércio Exterior () Outra () Não possui

10. Dados do principal administrador da empresa:

A. Principal administrador:

Proprietário Administrador contratado (Cargo:_____).

B. Sexo: Masculino Feminino

C. Faixa etária:

18-25 anos 26-30 anos 31-35 anos 36-40 anos
 41-45 anos 46-50 anos 51-55 anos Acima 55 anos

D. Escolaridade:

Primário 1.º Grau 2.º Grau Superior Incompleto
 Superior Completo Pós-Graduação

Curso: _____

E. Tempo de atuação na função:

0-5 anos 6-10 anos 11-15 anos 16-20 anos
 21-25 anos 26-30 anos Acima 30 anos

F. Meios utilizados para a busca de atualização do negócio:

Noticiário Jornais Revistas Feiras
 Livros especializados Cursos Seminários Palestras
 Outros: _____

G. Frequência na busca de atualização gerencial através de cursos profissionalizantes:

Mensal Semestral Anual Eventual
 Quando necessário Nunca

Dados referentes fatores econômicos da empresa:

	Práticas Operacionais	N U N C A	R A R A M E N T E	A S V E Z E S	F R E Q U E N T E M E N T E	S E M P R E
11	A empresa participa de sindicato ou associação de classe					
12	A empresa se utiliza de capital próprio na maioria das vezes, para financiar sua produção					
13	A empresa se utiliza de capital de terceiros – bancos					
14	A empresa se utiliza de capital de terceiros – factorings/ financeiras.					
15	A empresa se utiliza de capital de giro obtido por financiamentos de longo prazo (agencias governamentais) Se positivo, qual(is)					
16	A empresa já participa ou tem intenção em participar do mercado internacional através de exportações..					
17	A empresa já foi procurada por algum órgão de classe estimulando a participar da atividade de exportação					
18	A empresa possui limite de créditos com bancos para financiamento de exportações.					
19	A empresa recorre a financiamento de suas exportações.					
20	A empresa é influenciada fortemente pela mudança política cambial do governo					
21	A empresa considera suficiente seu capital de giro para produzir mercadorias destinadas à exportação.					
22	A empresa participa de agrupamento de empresas para aumentar sua eficiência produtiva e comercial.					
23	A empresa depende de iniciativas governamentais para atingir a atividade de exportação ou incremento de vendas ao exterior.					
24	A empresa possui capacidade produtiva instalada para entrar ou permanecer no mercado externo					
25	A empresa necessita de aumento de instalações ou equipamentos para exportar ou aumentar volume de vendas ao exterior.					
26	A empresa participa de consórcios de exportação.					
27	A empresa tem intenção de fazer das exportações sua principal atividade (comparativamente ao mercado interno)					
28	A empresa consegue produzir, exportar e somente num momento futuro transformar as divisas em moeda nacional (tem Fôlego financeiro para o ciclo produtivo).					

Enumere pontos – (ligados aos aspectos econômicos e financeiros) - considerados facilitadores para atingir exportação (pontos fortes)

Enumere pontos – (ligados aos aspectos econômicos e financeiros) - considerados dificultadores atingir exportação (pontos fracos)

Dados referentes fatores sociais da empresa:

		N U N C A	R A R A M E N T E	A S V E Z E S	F R E Q U E N T E M E N T E	S E M P R E
	Práticas Operacionais					
29	A empresa é administrada e tem como decisor um único executivo.					
30	A empresa possui um comitê de decisão, um colegiado que toma decisões em conjunto					
31	A empresa promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado doméstico.					
32	A empresa promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado internacional					
33	A empresa gerencia os recursos materiais considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.					
34	A empresa gerencia os recursos humanos (treinamento de pessoal) considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.					
35	A empresa / o principal executivo tem experiência de longa data na exportação.					
36	A empresa elabora planejamento estratégico de suas atividades.					
37	A empresa inclui a exportação como um componente estratégico importante para seu crescimento.					
38	A empresa identifica exportação como uma atividade prioritária em seus negócios.					
39	A empresa possui equipe técnica formada com conhecimento em comércio exterior para acompanhar a atividade exportadora.					
40	A empresa terceiriza as atividades administrativas de exportação (documentação, despacho aduaneiro, etc.).					
41	A empresa participa ativamente da negociação de seus contratos com o comprador no exterior (em detrimento de agente representante).					
42	A empresa costuma priorizar a atividade exportadora conforme o momento econômico por que passa o país (ex. taxa cambial).					
43	A empresa, se necessário, consegue fazer uma mudança brusca em sua trajetória, em razão de oportunidades no mercado externo (adaptatividade)					

Enumere pontos – ligados aos recursos humanos (técnicos e gerenciais) e culturais - considerados facilitadores para atingir exportação (pontos fortes)

Enumere pontos – ligados aos recursos humanos (técnicos e gerenciais) e culturais - considerados dificultadores para atingir exportação (pontos fracos)

Dados referentes fatores mercadológicos da empresa:

		N U N C A	R A R A M E N T E	A S V E Z E S	F R E Q U E N T E M E N T E	S E M P R E
	Práticas Operacionais					
44	A empresa faz estudo de mercado interno de suas vendas.					
45	A empresa faz estudo de mercado externo para possibilidades de exportação.					
46	A empresa tem condições de promover adaptações ao produto de forma rápida, para atender necessidades de clientes – mercado interno.					
47	A empresa já promoveu alterações de produtos visando o mercado externo.					
48	A empresa conhece a legislação existente em países onde exporte ou pretenda exportar, no tocante a móveis.					
49	A empresa forma preço baseado em realidade do mercado externo.					
50	A empresa vende pelo preço que acha mais razoável e obtém êxito nessa política.					
51	A empresa faz promoção comercial de seus produtos no mercado externo.					
52	A empresa escolhe o mercado baseado em informações obtidas em meios de comunicação, em feiras e eventos ou outras formas de conhecimento de mercado.					
53	A empresa possui catálogos para clientes externos, em idioma estrangeiro (inglês, inclusive)					
54	A empresa participa de algum "pool" de promoção comercial de móveis brasileiros no exterior.					
55	A empresa dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado interno.					
56	A empresa dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado externo (exportação)					
57	A empresa anuncia em mídia no mercado externo para divulgação dos seus produtos. Se positivo, que tipo(s): _____.					
58	A empresa promove viagens a seus diretores ou gerentes para conhecimento de novos mercados no exterior e prospeção de clientes.					
59	A empresa possui representantes de venda (comissionados) no exterior.					
60	A empresa participa(ou) de feiras no exterior.					

Enumere pontos - ligados a marketing - considerados facilitadores para atingir exportação (pontos fortes de sua empresa)

Enumere pontos - ligados a marketing - considerados dificultadores para atingir exportação (pontos fracos de sua empresa)

61. Avalie a atual situação de sua empresa com relação a "exportação" de mercadorias ao exterior

() Ótima () Boa () Satisfatória () Razoável () Deficiente

Por quê? _____

Respondente: _____

Função: _____

Data: ____/____/____

ANEXO 6 - TABULAÇÃO DAS PERGUNTAS 01 A 05

RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS 01 A 05							% Merc. Externo				
		1-RAZÃO SOCIAL	2-NM.FANTASIA	3-ENDEREÇO	4-NRO FUNC	5-IN.ATIVIDADES	TEMPO ATIV	2002	2003	2004	2005(prev.)
C	A	EMPRESA A	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	ago/86	19a	3%	4%	5%	2%
O	B	EMPRESA B	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	fev/91	14a	5%	4%	3,5%	6%
N	C	EMPRESA C	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	set/86	18a	3%	5%	7%	3%
S	D	EMPRESA D	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	mar/99	06a	5%	5%	8%	10%
O	E	EMPRESA E	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	jul/92	13a	0%	20%	10%	15%
R	F	EMPRESA F	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	jun/00	05a	0%	0%	10%	10%
C	G	EMPRESA G	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	mar/94	11a	1%	2%	8%	10%
I	H	EMPRESA H	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	jan/98	08a	2%	2%	10%	5%
O	I	EMPRESA I	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	set/96	08A	4%	4%	8%	8%
	J	EMPRESA J	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	jun/99	06a	0%	2%	5%	5%
E	K	EMPRESA K	PROTEGER	ARAPONGAS	55	mai/00	05A	0%	0%	3%	8%
X	L	EMPRESA L	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	out/89	15A	0%	3%	2%	8%
P	M	EMPRESA M	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	nov/94	11A	0%	2%	5%	8%
N	N	EMPRESA N	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	mar/96	09A	0%	10%	5%	2%
C	O	EMPRESA O	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	set/98	07A	3%	5%	7%	9%
Ñ	1	EMPRESA 1	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	jan/05	06m	0%	0%	0%	0%
*	2	EMPRESA 2	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	ago/98	07a	0%	0%	0%	0%
E	3	EMPRESA 3	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	jan/00	5A	0%	0%	0%	0%
X	4	EMPRESA 4	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	jun/91	14A	0%	0%	0%	0%
P	5	EMPRESA 5	PROTEGER	ARAPONGAS	50+	mar/94	11A	0%	0%	0%	0%
*	6	EMPRESA 6	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	mar/97	08a	0%	0%	0%	0%
Ñ	7	EMPRESA 7	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	abr/91	14A	0%	0%	0%	0%
*	8	EMPRESA 8	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	set/93	12a	0%	0%	0%	0%
C	9	EMPRESA 9	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	ago/97	08a	0%	0%	0%	0%
S	10	EMPRESA 10	PROTEGER	ARAPONGAS	10a49	mar/01	04A	0%	0%	0%	0%

ANEXO 7 - TABULAÇÃO DAS PERGUNTAS 06 A 10

ANEXO 8 - TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS - PERGUNTAS 11 A 61

FATOR ANALISADO		EMPRESAS DO CONSORCIO DE EXPORTAÇÃO										EMPRESAS NÃO PARTIC. DO CONSORCIO DE EXPORTAÇÃO										MÉDIA CONJ.	MÉDIA EXP. N. CONJ.	MÉDIA N. EXP.						
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	1	2	3	4	5				6	7	8	9	10	
11	E1	Participação sindical/assoc.classe	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4,50	4,20	4,60
12	E2	Utiliza capital próprio p/financiar produção	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	2	2	2	4,20	4,00	3,60
13	E3	Tem capital de giro suficiente para produzir p/exportação.	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	2	5	3	2	5	4	1	2	1	5	5	1	2	2	2	3,70	3,40	2,50
14	E4	Produz, exporta e faz câmbio (fôlego financeiro p/produção)	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	1	1	4	4	1	1	3,70	2,80	1,90
15	E5	Uso de capital próprio (auto-financiamento)	4,00	4,33	3,67	3,33	4,67	4,33	3,33	3,33	4,00	3,67	2,33	4,67	3,00	2,67	4,33	3,67	2,67	2,33	1,67	4,67	4,33	2,33	1,67	1,67	1,67	3,87	3,40	2,67
16	E6	Uso de capital de terceiros - bancos	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	4	3	5	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2,00	3,20	2,90
17	E7	Uso de capital de terceiros - fatoriais/financeiras	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1,20	1,40	2,10
18	E8	Uso de capital de giro - financ. longo prazo (ags.governo)	1	3	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	5	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1,60	2,20	1,50
19	E9	Dependência de capital de terceiros	1,67	2,00	1,67	1,67	2,00	1,33	1,33	1,33	1,33	1,67	3,00	2,00	3,67	1,67	1,00	1,00	2,00	2,00	1,67	2,33	2,00	3,33	2,67	2,67	2,67	1,60	2,27	2,17
20	E10	Participação (ou intenção) mercado internacional com exportação	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	2	3	3	5	5	3	4	5	3	4	3	4,70	3,40	3,80
21	E11	Tem capacidade produtiva para (retirar ou permanecer) mercado externo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	1	5	4	3	3	1	4	4	1	1	1	1	4,00	3,60	2,40
22	E12	Participação (ou capacidade) na atividade exportadora	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	3,50	4,00	4,50	1,50	4,00	3,50	4,00	2,00	4,00	4,50	2,00	2,50	2,50	2,50	2,50	4,35	3,50	3,10
23	E13	Apoio institucional/ órgão de classe para a atividade de exportação	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1	3,70	3,00	1,70
24	E14	Dependência de iniciativas governamentais para a exportação	1	3	2	2	3	1	1	1	2	2	3	2	5	5	1	5	4	1	1	5	1	2	3	3	3	1,80	3,20	2,60
25	E15	Dependência de apoio na atividade exportadora	2,50	3,00	2,00	3,00	3,50	3,50	2,00	2,50	3,00	2,50	3,00	2,50	4,50	4,50	1,00	1,00	3,00	4,00	1,00	1,00	4,00	2,00	1,50	2,00	2,00	2,75	3,10	2,15
26	E16	Possui limite de créditos com bancos - para financiamento de exportações.	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4,10	4,00	1,90
27	E17	Recorre ao financiamento de suas exportações.	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,20	2,00	1,00
28	E18	Financiamento de exportações	4,00	3,00	3,50	4,00	3,50	3,00	3,50	2,00	2,50	3,00	2,50	3,00	2,50	4,00	2,50	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50	1,00	1,00	1,00	1,00	3,15	3,00	1,15
29	E19	Influência política cambial do Governo	1	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	3	2	3	2	4	2	4	1	3	2	2	2	3,70	3,60	2,70
30	E20	Participação em agrupamento de empresas (para aumentar sua eficiência produtiva e comercial).	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,70	3,60	2,70
31	E21	Participação em agrupamento de empresas	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,90	2,20	2,20
32	E22	Participação em consórcios de exportação.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4,90	1,80	1,00
33	E23	Participação em consórcio	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,90	1,80	1,00	
34	E24	Necessita aumento de instalações para exportação (ou aumento vendas ao exterior).	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	4	4	5	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2,80	3,40	2,80
35	E25	Demanda por aumento de instalações	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	1,00	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,60	3,40	2,60
36	E26	E administrada e tem como decisor um único executivo.	1	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3	1	1	4	4	3	2	3	4	4	5	2	3	5	5	3,50	2,00	3,30
37	E27	S1 Decisões por um único executivo	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	3,00	1,00	5,00	2,00	4,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,50	2,00	3,30
38	E28	S2 Possui comitê de decisão, um colegiado que toma decisões em conjunto	4	4	4	1	3	3	1	1	1	1	4	4	5	5	5	3	4	3	4	2	4	5	1	4	3	2,60	4,40	3,10
39	E29	S2 Decisões tomadas em colegiado	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00	2,60	4,40	3,10
40	E30	S3 Elabora planejamento estratégico, de suas atividades.	3	3	4	3	2	3	1	1	1	1	3	3	5	5	4	5	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3,30	3,60	3,00
41	E31	S3 Elabora planejamento estratégico, de suas atividades	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,30	3,40	3,00
42	E32	S4 Pretende fazer das exportações sua principal atividade (comparativamente ao mercado interno)	1	1	4	3	5	2	1	2	4	2	3	3	1	1	3	1	3	3	3	2	5	1	2	2	2	2,50	2,20	2,30
43	E33	S4 Inclui a exportação como um componente estratégico importante para seu crescimento.	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	1	5	4	3	3	3	4	5	1	2	1	3,50	3,60	2,80
44	E34	S4 Identifica exportação como uma atividade prioritária em seus negócios.	3	2	3	4	3	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3,40	3,40	2,30
45	E35	S4 Importância estratégica da exportação	2,67	2,33	4,00	3,00	4,33	3,33	2,33	2,67	4,00	4,67	3,00	3,33	3,67	1,00	4,33	2,67	3,00	2,67	4,67	2,67	5,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,13	3,07	2,47
46	E36	S5 Prioriza a exportação conforme o momento econômico por que passa o país (ex. taxa cambial).	5	2	2	1	1	4	5	3	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2,90	2,60	1,50
47	E37	S5 Exportação importante conforme o momento	5,00	2,00	1,00	1,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	4,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,90	2,60	1,60
48	E38	S6 Principal executivo tem experiência de longa data na exportação.	1	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2,70	1,60	1,60
49	E39	S6 Tem equipe técnica com conhecimento em comércio exterior (para atividade exportadora.)	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	2	5	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3,60	2,60	1,30
50	E40	S6 Conhecimento técnico/ experiência exportação	2,50	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50	2,50	2,00	3,00	5,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	3,15	2,10	1,45
51	E41	S7 Terceiriza as atividades administrativas de exportação (documentação, despacho aduaneiro, etc)	1	5	3	2	3	5	2	3	2	4	3	2	4	3	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3,00	3,80	1,50
52	E42	S7 Terceiriza atividades de exportação	1,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	1,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,80	1,50
53	E43	S8 Gerencia rec. materiais considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	2	3	5	5	4	3	4	3	1	1	4	1	2	1	3,80	3,80	2,20
54	E44	S8 Gerencia rec. humanos considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.	4	3	4	5	3	5	2	4	4	3	2	3	5	5	4	2	4	3	1	3	5	1	1	1	1	3,90	3,80	2,20
55	E45	S8 Gerenciamento de recursos voltados à exportação	4,00	3,00	4,00	4,50	3,00	4,50	3,50	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,50	4,00	3,00	1,00	2,00	4,50	1,00	1,50	1,50	1,50	3,85	3,80	2,20
56	E46	S9 Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado doméstico.	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,10	4,60	4,20
57	E47	S9 Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - merc.interno	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,10	4,60	4,20
58	E48	S9 Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado internacional	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2	5	3	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3,20	3,20	1,30
59	E49	S10 Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - merc.externo	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00																						

ANEXO 9 - MAPEAMENTO DE REDEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS

DE	ASPECTO LEVANTADO NA PERGUNTA	PERGUNTA REAGRUPADA	PARA
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES ECONÔMICOS			
11	Participação sindicato/assoc.classe	Participação sindicato/assoc.classe	E1
12	Utiliza capital próprio p/financiar produção	Uso de capital próprio (auto-financiamento)	E2
21	Tem capital de giro suficiente para produzir p/exportação.		
28	Produz, exporta e faz câmbio (fôlego financeiro p/produção)		
13	Usa capital de terceiros - bancos	Dependência de capital de terceiros	E3
14	Usa capital de terceiros - factorings/ financeiras		
15	Usa capital de giro - financ. longo prazo (ags.governo)		
16	Participa(ou tem intenção) mercado internacional com exportação	Participação (ou capacidade) na atividade exportadora	E4
24	Tem capacidade produtiva para (entrar ou permanecer) mercado externo		
17	Apoio institucional/ órgão de classe para a atividade de exportação	Dependência de apoio na atividade exportadora	E5
23	Dependência de iniciativas governamentais para a exportação		
18	Possui limite de créditos com bancos - para financiamento de exportações.	Financiamento de exportações	E6
19	Recorre aa financiamento de suas exportações.		
20	Influência política cambial do Governo	Influência do câmbio	E7
22	Participação em agrupamento de empresas (para aumentar sua eficiência produtiva e comercial).	Participação em agrupamento de empresas	E8
26	Participação em consórcios de exportação.	Participação em consórcio	E9
25	Necessita aumento de instalações para exportação (ou aumento vendas ao exterior).	Demanda por aumento de instalações	E10
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES SOCIAIS			
29	É administrada e tem como decidir um único executivo.	Decisões por um único executivo	S1
30	Possui comitê de decisão, um colegiado que toma decisões em conjunto	Decisões tomadas em colegiado	S2
36	Elabora planejamento estratégico de suas atividades.	Elabora planejamento estratégico	S3
27	Pretende fazer das exportações sua principal atividade (comparativamente ao mercado interno)	Importância estratégica da exportação	S4
37	Inclui a exportação como um componente estratégico importante para seu crescimento.		
38	Identifica exportação como uma atividade prioritária em seus negócios.		
42	Prioriza a exportadoção conforme o momento econômico por que passa o país (ex. taxa cambial).	Exportação importante conforme o momento	S5
35	Principal executivo tem experiência de longa data na exportação.	Conhecimento técnico/ experiência de exportação	S6
39	Tem equipe técnica com conhecimento em comércio exterior (para atividade exportadora.)		
40	Terceiriza as atividades administrativas de exportação (documentação, despacho aduaneiro, etc).	Terceiriza atividades de exportação	S7
33	Gerencia rec. materiais considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.	Gerenciamento de recursos voltados à exportação	S8
34	Gerencia rec. humanos considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.		
31	Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado doméstico.	Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - merc.interno	S9
32	Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado internacional	Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - merc.externo	S10
41	Participa ativamente da negociação de contratos com comprador no exterior	Capacidade de negociação com o exterior	S11
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES MERCADOLÓGICOS			
44	Faz estudo de mercado interno de suas vendas.	Faz estudos de mercado e promoção comercial-merc. Interno	M1
55	Dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado interno.		
45	Faz estudo de mercado externo para possibilidades de exportação.	Elabora estudos de mercado externo	M2
48	Conhece a legislação existente em países onde exporte ou pretenda exportar, no tocante a móveis.		
52	Escolhe mercado baseado em informações obtidas sobre o mesmo		
58	Promove viagens(diretores/gerentes) para conhecimento - prospeção de clientes no exterior		
46	Promove adaptações ao produto de forma rápida (necessidades de clientes) - merc.interno	Adaptabilidade - mercado interno	M3
43	Consegue fazer mudanças, em razão de oportunidades no mercado externo	Capacidade de adaptações - mercado externo	M4
47	Já promoveu alterações de produtos visando o mercado externo.		
49	Formação de preço baseado em realidade do mercado externo.	Acompanha preço de mercado externo (reativo)	M5
50	Vende pelo preço que acha mais razoável e obtém êxito nessa política.	Formula preço de mercado externo (determina)	M6
51	Faz promoção comercial de seus produtos no mercado externo.	Promoção comercial no exterior	M7
53	Possui catálogos para clientes externos, em idioma estrangeiro (inglês, inclusive)		
54	Participa de algum "pool" de promoção comercial de móveis brasileiros no exterior.		
56	Dispõe de verba orçamentária para promoção de produtos no mercado externo		
57	Anuncia em mídia no mercado externo para divulgação dos seus produtos.		
59	Possui representantes de venda (comissionados) no exterior.	Vendedores no exterior	M8
60	Participa(ou) de feiras no exterior.	Feiras no exterior	M9

DE	ASPECTO LEVANTADO NA PERGUNTA	ASPECTO / PERGUNTA REAGRUPADA	PARA
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES ECONÔMICOS			
11	Participação sindicato/assoc.classe	Participação sindicato/assoc.classe	E1
12	Utiliza capital próprio p/financiar produção	Uso de capital próprio (auto-financiamento)	E2
21	Tem capital de giro suficiente para produzir p/exportação.		
28	Produz, exporta e faz câmbio (fôlego financeiro p/produção)		
13	Usa capital de terceiros - bancos	Dependência de capital de terceiros	E3
14	Usa capital de terceiros - factorings/ financeiras		
15	Usa capital de giro - financ. longo prazo (ags.governo)		
16	Participa(ou tem intenção) mercado internacional com exportação	Participação (ou capacidade) na atividade exportadora	E4
24	Tem capacidade produtiva para (entrar ou permanecer) mercado externo		
17	Apoio institucional/ órgão de classe para a atividade de exportação	Dependência de apoio na atividade exportadora	E5
23	Dependência de iniciativas governamentais para a exportação		
18	Possui limite de créditos com bancos - para financiamento de exportações.	Financiamento de exportações	E6
19	Recorre aa financiamento de suas exportações.		
20	Influência política cambial do Governo	Influência do câmbio	E7
22	Participação em agrupamento de empresas (para aumentar sua eficiência produtiva e comercial).	Participação em agrupamento de empresas	E8
26	Participação em consórcios de exportação.	Participação em consórcio	E9
25	Necessita aumento de instalações para exportação (ou aumento vendas ao exterior).	Demanda por aumento de instalações	E10

DE	ASPECTO LEVANTADO NA PERGUNTA	ASPECTO / PERGUNTA REAGRUPADA	PARA
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES SOCIAIS			
29	É administrada e tem como decisor um único executivo.	Decisões por um único executivo	S1
30	Possui comitê de decisão, um colegiado que toma decisões em conjunto	Decisões tomadas em colegiado	S2
36	Elabora planejamento estratégico de suas atividades.	Elabora planejamento estratégico	S3
27	Pretende fazer das exportações sua principal atividade (comparativamente ao mercado interno)	Importância estratégica da exportação	S4
37	Inclui a exportação como um componente estratégico importante para seu crescimento.		
38	Identifica exportação como uma atividade prioritária em seus negócios.		
42	Prioriza a exportação conforme o momento econômico por que passa o país (ex. taxa cambial).	Exportação importante conforme o momento	S5
35	Principal executivo tem experiência de longa data na exportação.	Conhecimento técnico/ experiência de exportação	S6
39	Tem equipe técnica com conhecimento em comércio exterior (para atividade exportadora.)		
40	Terceiriza as atividades administrativas de exportação (documentação, despacho aduaneiro, etc.).	Terceiriza atividades de exportação	S7
33	Gerencia rec. Materiais considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.	Gerenciamento de recursos voltados à exportação	S8
34	Gerencia rec. Humanos considerando possibilidades de inserção internacional, pela exportação.		
31	Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado doméstico.	Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - merc. interno	S9
32	Promove continuamente a introdução de novos produtos e serviços no mercado internacional	Capacidade de inovação da empresa (prods. e serviços) - mercado externo	S10
41	Participa ativamente da negociação de contratos com comprador no exterior	Capacidade de negociação com o exterior	S11

DE	ASPECTO LEVANTADO NA PERGUNTA	ASPECTO / PERGUNTA REAGRUPADA	PARA
PERGUNTAS REFERENTES A FATORES MERCADOLÓGICOS			
44	Faz estudo de mercado interno de suas vendas.	Faz estudos de mercado e promoção comercial-merc. Interno	M1
55	Dispõe de verba orçamentária para a promoção de produtos no mercado interno.		
45	Faz estudo de mercado externo para possibilidades de exportação.	Elabora estudos de mercado externo	M2
48	Conhece a legislação existente em países onde exporte ou pretenda exportar, no tocante a móveis.		
52	Escolhe mercado baseado em informações obtidas sobre o mesmo		
58	Promove viagens(diretores/gerentes) para conhecimento - prospeção de clientes no exterior		
46	Promove adaptações ao produto de forma rápida (necessidades de clientes) – merc.interno	Adaptabilidade - mercado interno	M3
43	Consegue fazer mudanças, em razão de oportunidades no mercado externo	Capacidade de adaptações - mercado externo	M4
47	Já promoveu alterações de produtos visando o mercado externo.		
49	Formação de preço baseado em realidade do mercado externo.	Acompanha preço de mercado externo (reativo)	M5
50	Vende pelo preço que acha mais razoável e obtém êxito nessa política.	Formula preço de mercado externo (determina)	M6
51	Faz promoção comercial de seus produtos no mercado externo.	Promoção comercial no exterior	M7
53	Possui catálogos para clientes externos, em idioma estrangeiro (inglês, inclusive)		
54	Participa de algum "pool" de promoção comercial de móveis brasileiros no exterior.		
56	Dispõe de verba orçamentária para promoção de produtos no mercado externo		
57	Anuncia em mídia no mercado externo para divulgação dos seus produtos.		
59	Possui representantes de venda (comissionados) no exterior.	Vendedores no exterior	M8
60	Participa(ou) de feiras no exterior.	Feiras no exterior	M9

FONTE: Questionário e redefinições do pesquisador

ANEXO 10 - ÍNDICES DE CORRELAÇÃO

- A Índice de correlação de todos os fatores considerando todas empresas do estudo.
- B1 e B2 Índice de correlação de todos os fatores dentre empresas do grupo 1 (participantes de consórcio).
- B1 e B2 Índice de correlação de todos os fatores dentre empresas do grupo 1 (participantes de consórcio).
- C1 e C2 Índice de correlação de todos os fatores dentre empresas do grupo 2 (não participantes consórcio - exportadoras).
- D1 e D2 Índice de correlação de todos os fatores dentre empresas do grupo 3 (não participantes e não exportadoras).

Variable	Correlations (PreviaDadosCorrelacao) Marked correlations are significant at p < .05000 N=25 (Casewise deletion of missing data)																													
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
E1	1,00	0,09	0,09	0,02	0,10	-0,14	0,17	0,22	0,04	0,11	-0,37	0,49	-0,22	0,00	-0,20	-0,09	0,05	-0,01	-0,48	-0,32	-0,32	0,14	-0,23	-0,25	-0,19	-0,18	-0,28	-0,06	-0,07	-0,33
E2	0,09	1,00	-0,53	0,76	0,10	0,54	0,40	0,42	0,43	0,11	-0,10	0,25	0,06	0,62	0,13	0,39	0,38	0,52	-0,05	0,33	0,39	0,11	0,41	0,12	0,37	0,43	-0,31	0,54	0,45	0,09
E3	0,09	-0,53	1,00	-0,25	0,27	-0,15	-0,08	-0,45	-0,34	-0,04	-0,39	0,29	-0,27	-0,14	-0,20	-0,20	-0,28	-0,30	0,08	-0,21	-0,31	-0,04	-0,35	-0,35	-0,43	-0,44	-0,01	-0,41	-0,31	0,08
E4	0,02	0,76	-0,25	1,00	0,26	0,56	0,37	0,46	0,57	0,07	-0,16	0,20	-0,04	0,73	0,37	0,70	0,31	0,59	0,03	0,52	0,60	0,16	0,61	-0,11	0,51	0,42	-0,21	0,74	0,52	0,23
E5	0,10	0,10	0,27	0,26	1,00	0,26	0,26	0,21	0,15	0,17	-0,54	0,31	0,11	0,18	-0,06	0,31	0,40	0,61	0,12	0,41	0,27	0,20	0,20	-0,04	0,26	0,35	0,21	0,29	0,43	0,01
E6	-0,14	0,54	-0,15	0,56	0,26	1,00	0,32	0,36	0,68	0,15	-0,12	0,08	0,08	0,35	0,41	0,62	0,36	0,57	-0,02	0,75	0,72	0,36	0,71	0,05	0,57	0,68	0,02	0,78	0,82	0,36
E7	0,17	0,40	-0,08	0,37	0,26	0,32	1,00	0,27	0,25	0,42	-0,08	0,12	0,50	0,42	0,10	0,43	0,44	0,49	0,29	0,42	0,31	0,12	0,34	-0,31	0,34	0,27	-0,04	0,37	0,39	0,22
E8	0,22	0,42	-0,45	0,46	0,21	0,36	0,27	1,00	0,64	0,33	0,24	-0,08	0,28	0,16	-0,02	0,61	0,35	0,35	-0,39	0,31	0,34	0,49	0,39	-0,06	0,29	0,34	-0,01	0,63	0,44	0,04
E9	0,04	0,43	-0,34	0,57	0,15	0,68	0,25	0,64	1,00	-0,11	0,19	-0,24	-0,09	0,23	0,42	0,80	0,26	0,37	-0,17	0,49	0,57	0,20	0,65	-0,02	0,42	0,55	0,16	0,81	0,68	0,21
E10	0,11	0,11	-0,04	0,07	0,17	0,15	0,42	0,33	-0,11	1,00	-0,14	0,26	0,49	0,02	-0,09	0,13	0,19	0,22	-0,12	0,17	-0,10	0,36	-0,00	-0,18	0,07	0,09	0,04	0,16	0,11	-0,17
S1	-0,37	-0,10	-0,39	-0,16	-0,54	-0,12	-0,08	0,24	0,19	-0,14	1,00	-0,84	0,18	-0,15	-0,05	0,17	-0,22	-0,38	0,06	-0,11	0,01	-0,15	0,07	-0,02	-0,11	-0,15	0,01	0,02	-0,15	0,12
S2	0,49	0,25	0,29	0,20	0,31	0,08	0,12	-0,08	-0,24	0,26	-0,84	1,00	-0,18	0,19	-0,05	-0,21	0,27	0,23	-0,22	-0,04	-0,10	0,22	-0,19	-0,09	0,02	0,01	-0,25	-0,11	0,04	-0,14
S3	-0,22	0,06	-0,27	-0,04	0,11	0,08	0,50	0,28	-0,09	0,49	0,18	-0,18	1,00	-0,14	-0,14	0,13	0,24	0,35	0,28	0,37	0,23	0,32	0,24	-0,13	0,17	0,11	0,20	0,21	0,22	0,30
S4	0,00	0,62	-0,14	0,73	0,18	0,35	0,42	0,16	0,23	0,02	-0,15	0,19	-0,14	1,00	0,16	0,36	0,18	0,49	0,09	0,30	0,35	-0,09	0,39	0,12	0,53	0,29	-0,40	0,40	0,28	0,16
S5	-0,20	0,13	-0,20	0,37	-0,06	0,41	0,10	-0,02	0,42	-0,09	-0,05	-0,05	-0,14	0,16	1,00	0,46	0,29	0,32	0,10	0,58	0,59	0,03	0,51	-0,05	0,55	0,58	0,23	0,51	0,47	0,04
S6	-0,09	0,39	-0,20	0,70	0,31	0,62	0,43	0,61	0,80	0,13	0,17	-0,21	0,13	0,36	0,46	1,00	0,46	0,52	0,09	0,70	0,73	0,21	0,79	-0,31	0,53	0,59	0,15	0,89	0,72	0,39
S7	0,05	0,38	-0,28	0,31	0,40	0,36	0,44	0,35	0,26	0,19	-0,22	0,27	0,24	0,18	0,29	0,46	1,00	0,58	0,19	0,63	0,60	0,31	0,52	-0,24	0,47	0,63	0,30	0,43	0,68	0,22
S8	-0,01	0,52	-0,30	0,59	0,61	0,57	0,49	0,35	0,37	0,22	-0,38	0,23	0,35	0,49	0,32	0,52	0,58	1,00	0,24	0,79	0,65	0,12	0,58	0,11	0,75	0,69	0,05	0,69	0,76	0,24
S9	-0,48	-0,05	0,08	0,03	0,12	-0,02	0,29	-0,39	-0,17	-0,12	0,06	-0,22	0,28	0,09	0,10	0,09	0,19	0,24	1,00	0,33	0,20	-0,51	0,12	-0,07	0,20	0,06	0,10	-0,02	0,07	0,26
S10	-0,32	0,33	-0,21	0,52	0,41	0,75	0,42	0,31	0,49	0,17	-0,11	-0,04	0,37	0,30	0,58	0,70	0,63	0,79	0,33	1,00	0,89	0,31	0,80	-0,07	0,73	0,76	0,29	0,78	0,88	0,45
S11	-0,32	0,39	-0,31	0,60	0,27	0,72	0,31	0,34	0,57	-0,10	0,01	-0,10	0,23	0,35	0,59	0,73	0,60	0,65	0,20	0,89	1,00	0,37	0,90	-0,04	0,76	0,74	0,20	0,79	0,85	0,57
M1	0,14	0,11	-0,04	0,16	0,20	0,36	0,12	0,49	0,20	0,36	-0,15	0,22	0,32	-0,09	0,03	0,21	0,31	0,12	-0,51	0,31	0,37	1,00	0,32	-0,21	0,09	0,18	0,24	0,30	0,36	0,17
M2	-0,23	0,41	-0,35	0,61	0,20	0,71	0,34	0,39	0,65	-0,00	0,07	-0,19	0,24	0,39	0,51	0,79	0,52	0,58	0,12	0,80	0,90	0,32	1,00	-0,09	0,68	0,70	0,27	0,87	0,83	0,59
M3	-0,25	0,12	-0,35	-0,11	-0,04	0,05	-0,31	-0,06	-0,02	-0,18	-0,02	-0,09	-0,13	0,12	-0,05	-0,31	-0,24	0,11	-0,07	-0,07	-0,04	-0,21	-0,09	1,00	0,34	0,23	-0,16	-0,03	0,01	-0,17
M4	-0,19	0,37	-0,43	0,51	0,26	0,57	0,34	0,29	0,42	0,07	-0,11	0,02	0,17	0,53	0,55	0,53	0,47	0,75	0,20	0,73	0,76	0,09	0,68	0,34	1,00	0,81	-0,09	0,69	0,72	0,21
M5	-0,18	0,43	-0,44	0,42	0,35	0,68	0,27	0,34	0,55	0,09	-0,15	0,01	0,11	0,29	0,58	0,59	0,63	0,69	0,06	0,76	0,74	0,18	0,70	0,23	0,81	1,00	0,17	0,76	0,84	0,08
M6	-0,28	-0,31	-0,01	-0,21	0,21	0,02	-0,04	-0,01	0,16	0,04	0,01	-0,25	0,20	-0,40	0,23	0,15	0,30	0,05	0,10	0,29	0,20	0,24	0,27	-0,16	-0,09	0,17	1,00	0,11	0,23	0,20
M7	-0,06	0,54	-0,41	0,74	0,29	0,78	0,37	0,63	0,81	0,16	0,02	-0,11	0,21	0,40	0,51	0,89	0,43	0,69	-0,02	0,78	0,79	0,30	0,87	-0,03	0,69	0,76	0,11	1,00	0,85	0,33
M8	-0,07	0,45	-0,31	0,52	0,43	0,82	0,39	0,44	0,68	0,11	-0,15	0,04	0,22	0,28	0,47	0,72	0,68	0,76	0,07	0,88	0,85	0,36	0,83	0,01	0,72	0,84	0,23	0,85	1,00	0,41
M9	-0,33	0,09	0,08	0,23	0,01	0,36	0,22	0,04	0,21	-0,17	0,12	-0,14	0,30	0,16	0,04	0,39	0,22	0,24	0,26	0,45	0,57	0,17	0,59	-0,17	0,21	0,08	0,20	0,33	0,41	1,00

Variables	Within-Group Correlations (PreviaDadosCorrelacao)															
	Group: Grupo:1 Marked correlations are significant at $p < ,05000$															
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S1	S2	S3	S4	S5	S6
E1	1,000000	0,365758	0,497245	0,405999	0,181568	-0,048877	-0,061710	0,223980	0,620174	-0,186989	-0,499230	0,731517	-0,620174	-0,000000	-0,042898	0,238215
E2	0,365758	1,000000	0,512272	0,772187	0,719443	0,069720	-0,088026	0,408248	-0,098295	0,266733	-0,395628	0,510870	-0,522749	0,440829	-0,224373	-0,169902
E3	0,497245	0,512272	1,000000	0,408248	0,260820	0,379136	-0,212748	0,128698	0,356348	0,040291	-0,358569	0,610786	-0,534522	0,114153	-0,480658	-0,068439
E4	0,405999	0,772187	0,408248	1,000000	0,319438	-0,017198	-0,195421	0,183892	-0,218218	0,263181	-0,683130	0,772187	-0,416598	0,434959	-0,045283	-0,307339
E5	0,181568	0,719443	0,260820	0,319438	1,000000	-0,038456	0,048553	0,646165	-0,162650	0,147122	-0,043644	-0,000000	-0,133077	0,370513	-0,438779	0,062476
E6	-0,048877	0,069720	0,379136	-0,017198	-0,038456	1,000000	-0,713621	-0,351046	0,341515	-0,451486	-0,387699	0,185921	-0,566007	0,067324	-0,038160	-0,696260
E7	-0,061710	-0,088026	-0,212748	-0,195421	0,048553	-0,713621	1,000000	0,682794	-0,099504	0,420021	0,756490	-0,308091	0,624160	0,151112	-0,295961	0,751669
E8	0,223980	0,408248	0,128698	0,183892	0,646165	-0,351046	0,682794	1,000000	-0,040129	0,290382	0,376867	-0,035500	0,251716	0,537046	-0,591236	0,508656
E9	0,620174	-0,098295	0,356348	-0,218218	-0,162650	0,341515	-0,099504	-0,040129	1,000000	-0,703526	-0,149071	0,393179	-0,515152	-0,411302	0,207514	0,128037
E10	-0,186989	0,266733	0,040291	0,263181	0,147122	-0,451486	0,420021	0,290382	-0,703526	1,000000	0,269680	-0,177822	0,301511	0,543746	-0,563111	0,231627
S1	-0,499230	-0,395628	-0,358569	-0,683130	-0,043644	-0,387699	0,756490	0,376867	-0,149071	0,269680	1,000000	-0,791257	0,691148	0,042448	-0,278410	0,629858
S2	0,731517	0,510870	0,610786	0,772187	-0,000000	0,185921	-0,308091	-0,035500	0,393179	-0,177822	-0,791257	1,000000	-0,656787	0,020992	0,132584	-0,264292
S3	-0,620174	-0,522749	-0,534522	-0,416598	-0,133077	-0,566007	0,624160	0,251716	-0,515152	0,301511	0,691148	-0,656787	1,000000	-0,051772	-0,169784	0,360831
S4	-0,000000	0,440829	0,114153	0,434959	0,370513	0,067324	0,151112	0,537046	-0,411302	0,543746	0,042448	0,020992	-0,051772	1,000000	-0,577761	0,048611
S5	-0,042898	-0,224373	-0,480658	-0,045283	-0,438779	-0,038160	-0,295961	-0,591236	0,207514	-0,563111	-0,278410	0,132584	-0,169784	-0,577761	1,000000	-0,239125
S6	0,238215	-0,169902	-0,068439	-0,307339	0,062476	-0,696260	0,751669	0,508656	0,128037	0,231627	0,629858	-0,264292	0,360831	0,048611	-0,239125	1,000000
S7	0,490290	0,407971	0,211289	0,345033	0,385758	-0,436139	0,550652	0,666214	0,263523	0,000000	0,000000	0,407971	0,071870	-0,075038	-0,109370	0,303666
S8	-0,061710	-0,454802	-0,611650	-0,195421	-0,048553	-0,007842	-0,188119	-0,035937	-0,099504	-0,330017	-0,133498	-0,234736	0,262328	0,009444	0,185836	-0,140142
S9	-0,442981	-0,800399	-0,534522	-0,841698	-0,348536	-0,258951	0,469089	0,017198	0,047619	-0,129219	0,702764	-0,695084	0,740260	-0,433901	0,009882	0,310947
S10	-0,413449	-0,516047	-0,579066	-0,509175	-0,162650	0,183892	-0,066336	-0,160514	0,111111	-0,552771	0,149071	-0,393179	0,363636	-0,458760	0,368914	-0,341432
S11	-0,253185	-0,361158	-0,327327	-0,356348	0,000000	0,128698	0,040622	0,098295	0,272166	-0,738549	0,182574	-0,210675	0,334021	-0,348743	0,338869	-0,052271
M1	0,131231	0,738383	0,433577	0,754203	0,585095	0,172326	-0,147387	0,365129	-0,164581	0,021267	-0,473160	0,530387	-0,185955	0,261099	-0,180522	-0,442520
M2	-0,310087	-0,359390	0,050111	-0,218218	0,060994	0,078811	-0,099504	0,060193	-0,250000	-0,075378	0,167705	-0,313314	0,431818	0,142374	-0,354504	0,128037
M3	-0,328691	-0,125031	-0,538263	-0,161917	0,155168	0,309096	-0,390253	-0,114848	-0,317999	-0,095880	-0,047405	-0,437607	-0,028909	0,382320	0,080654	-0,312153
M4	-0,250873	-0,596432	-0,720750	-0,441367	-0,328976	0,053134	-0,000000	-0,081164	0,000000	-0,304918	0,241209	-0,447324	0,245164	0,159981	0,279812	0,086322
M5	-0,197215	-0,031258	-0,594922	-0,069393	-0,155168	0,192141	-0,242590	-0,267978	-0,035333	-0,223721	-0,047405	-0,187546	-0,260181	0,171038	0,579241	-0,230722
M6	-0,165748	0,177325	-0,107143	0,466569	0,130410	-0,168505	-0,053187	0,032174	-0,356348	-0,040291	-0,358569	0,275839	0,291558	-0,177571	0,203355	-0,444851
M7	0,000000	-0,469971	-0,467707	-0,327327	-0,304969	0,118217	-0,273635	-0,285916	0,041667	-0,207289	-0,000000	-0,285669	-0,090909	0,183899	0,224807	0,112032
M8	0,506370	-0,090289	0,054554	-0,089087	0,000000	0,193047	-0,243733	-0,098295	0,408248	-0,184637	-0,365148	0,210675	-0,334021	-0,232495	-0,056478	-0,209083
M9	0,088596	-0,252758	0,343622	-0,093522	0,069707	-0,191398	0,241652	0,326762	-0,047619	0,129219	0,191663	-0,042126	0,428571	0,094916	-0,602780	0,420693
A1	0,270666	-0,032174	-0,174964	0,047619	-0,212959	0,154782	-0,412556	-0,472866	0,145479	-0,065795	-0,487950	0,209134	-0,416598	-0,289973	0,332078	-0,447039

Variables	Within-Group Correlations (PreviaDadosCorrelacao) Group: Grupo:1 Marked correlations are significant at $p < ,05000$														
	S7	S8	S9	S10	S11	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	A1
E1	0,490290	-0,061710	-0,442981	-0,413449	-0,253185	0,131231	-0,310087	-0,328691	-0,250873	-0,197215	-0,165748	0,000000	0,506370	0,088596	0,270666
E2	0,407971	-0,454802	-0,800399	-0,516047	-0,361158	0,738383	-0,359390	-0,125031	-0,596432	-0,031258	0,177325	-0,469971	-0,090289	-0,252758	-0,032174
E3	0,211289	-0,611650	-0,534522	-0,579066	-0,327327	0,433577	0,050111	-0,538263	-0,720750	-0,594922	-0,107143	-0,467707	0,054554	0,343622	-0,174964
E4	0,345033	-0,195421	-0,841698	-0,509175	-0,356348	0,754203	-0,218218	-0,161917	-0,441367	-0,069393	0,466569	-0,327327	-0,089087	-0,093522	0,047619
E5	0,385758	-0,048553	-0,348536	-0,162650	0,000000	0,585095	0,060994	0,155168	-0,328976	-0,155168	0,130410	-0,304969	0,000000	0,069707	-0,212959
E6	-0,436139	-0,007842	-0,258951	0,183892	0,128698	0,172326	0,078811	0,309096	0,053134	0,192141	-0,168505	0,118217	0,193047	-0,191398	0,154782
E7	0,550652	-0,188119	0,469089	-0,066336	0,040622	-0,147387	-0,099504	-0,390253	-0,000000	-0,242590	-0,053187	-0,273635	-0,243733	0,241652	-0,412556
E8	0,666214	-0,035937	0,017198	-0,160514	0,098295	0,365129	0,060193	-0,114848	-0,081164	-0,267978	0,032174	-0,285916	-0,098295	0,326762	-0,472866
E9	0,263523	-0,099504	0,047619	0,111111	0,272166	-0,164581	-0,250000	-0,317999	0,000000	-0,035333	-0,356348	0,041667	0,408248	-0,047619	0,145479
E10	0,000000	-0,330017	-0,129219	-0,552771	-0,738549	0,021267	-0,075378	-0,095880	-0,304918	-0,223721	-0,040291	-0,207289	-0,184637	0,129219	-0,065795
S1	0,000000	-0,133498	0,702764	0,149071	0,182574	-0,473160	0,167705	-0,047405	0,241209	-0,047405	-0,358569	-0,000000	-0,365148	0,191663	-0,487950
S2	0,407971	-0,234736	-0,695084	-0,393179	-0,210675	0,530387	-0,313314	-0,437607	-0,447324	-0,187546	0,275839	-0,285669	0,210675	-0,042126	0,209134
S3	0,071870	0,262328	0,740260	0,363636	0,334021	-0,185955	0,431818	-0,028909	0,245164	-0,260181	0,291558	-0,090909	-0,334021	0,428571	-0,416598
S4	-0,075038	0,009444	-0,433901	-0,458760	-0,348743	0,261099	0,142374	0,382320	0,159981	0,171038	-0,177571	0,183899	-0,232495	0,094916	-0,289973
S5	-0,109370	0,185836	0,009882	0,368914	0,338869	-0,180522	-0,354504	0,080654	0,279812	0,579241	0,203355	0,224807	-0,056478	-0,602780	0,332078
S6	0,303666	-0,140142	0,310947	-0,341432	-0,052271	-0,442520	0,128037	-0,312153	0,086322	-0,230722	-0,444851	0,112032	-0,209083	0,420693	-0,447039
S7	1,000000	-0,157329	0,000000	0,000000	0,161374	0,501862	-0,345874	-0,586601	-0,426401	-0,419001	0,422577	-0,642338	0,161374	0,112938	-0,086258
S8	-0,157329	1,000000	0,326941	0,597022	0,446844	-0,147387	0,335825	0,664485	0,737939	0,284779	0,212748	0,597022	0,365600	0,099504	0,238848
S9	0,000000	0,326941	1,000000	0,666667	0,466569	-0,534047	0,196429	-0,015143	0,385257	-0,136285	-0,038180	0,071429	0,116642	0,224490	-0,062348
S10	0,000000	0,597022	0,666667	1,000000	0,748455	-0,070535	0,041667	0,317999	0,449467	0,212000	0,356348	0,062500	0,272166	-0,190476	0,218218
S11	0,161374	0,446844	0,466569	0,748455	1,000000	0,115182	0,357217	0,129823	0,412861	0,086548	0,327327	0,025516	-0,166667	0,116642	-0,356348
M1	0,501862	-0,147387	-0,534047	-0,070535	0,115182	1,000000	-0,017634	-0,171963	-0,523098	-0,276636	0,697493	-0,643628	-0,115182	0,030229	-0,169311
M2	-0,345874	0,335825	0,196429	0,041667	0,357217	-0,017634	1,000000	0,212000	0,252825	-0,344499	0,033408	0,250000	-0,357217	0,785714	-0,627376
M3	-0,586601	0,664485	-0,015143	0,317999	0,129823	-0,171963	0,212000	1,000000	0,714650	0,685393	-0,169978	0,715499	0,086548	-0,287714	0,185048
M4	-0,426401	0,737939	0,385257	0,449467	0,412861	-0,523098	0,252825	0,714650	1,000000	0,643185	-0,270281	0,842750	0,000000	-0,096314	0,000000
M5	-0,419001	0,284779	-0,136285	0,212000	0,086548	-0,276636	-0,344499	0,685393	0,643185	1,000000	-0,254967	0,609499	-0,086548	-0,772284	0,277573
M6	0,422577	0,212748	-0,038180	0,356348	0,327327	0,697493	0,033408	-0,169978	-0,270281	-0,254967	1,000000	-0,534522	-0,054554	0,038180	0,029161
M7	-0,642338	0,597022	0,071429	0,062500	0,025516	-0,643628	0,250000	0,715499	0,842750	0,609499	-0,534522	1,000000	0,102062	-0,071429	0,150025
M8	0,161374	0,365600	0,116642	0,272166	-0,166667	-0,115182	-0,357217	0,086548	0,000000	-0,086548	-0,054554	0,102062	1,000000	-0,116642	0,801784
M9	0,112938	0,099504	0,224490	-0,190476	0,116642	0,030229	0,785714	-0,287714	-0,096314	-0,772284	0,038180	-0,071429	-0,116642	1,000000	-0,561132
A1	-0,086258	0,238848	-0,062348	0,218218	-0,356348	-0,169311	-0,627376	0,185048	0,000000	0,277573	0,029161	0,150025	0,801784	-0,561132	1,000000

Variables	Within-Group Correlations (PreviaDadosCorrelacao) Group: Grupo:2 Marked correlations are significant at $p < ,05000$															
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S1	S2	S3	S4	S5	S6
E1	1,000000	-0,115129	0,112272	-0,509647	0,587570	-0,487950	0,366900	0,642857	0,045835	0,642857	-0,845154	0,868599	0,285714	-0,729516	-0,943456	-0,443203
E2	-0,115129	1,000000	-0,547912	0,444955	-0,685796	-0,262161	0,168964	-0,786718	-0,357074	-0,594835	0,113519	-0,215387	-0,019188	0,549578	0,239365	-0,064942
E3	0,112272	-0,547912	1,000000	0,367157	0,615699	0,703051	0,247156	0,392953	0,348212	0,580073	-0,387457	0,472595	0,018712	0,066473	0,041193	0,749406
E4	-0,509647	0,444955	0,367157	1,000000	-0,397550	0,609272	0,093495	-0,637059	0,081759	-0,382235	0,226134	-0,238366	-0,254824	0,933530	0,747958	0,862439
E5	0,587570	-0,685796	0,615699	-0,397550	1,000000	0,276818	0,550098	0,688875	-0,117011	0,992790	-0,779128	0,814955	0,587570	-0,656779	-0,639304	-0,011429
E6	-0,487950	-0,262161	0,703051	0,609272	0,276818	1,000000	0,358057	-0,243975	-0,156556	0,243975	-0,000000	-0,000000	0,243975	0,487520	0,537086	0,825723
E7	0,366900	0,168964	0,247156	0,093495	0,550098	0,358057	1,000000	-0,157243	-0,739940	0,628971	-0,775217	0,686406	0,891042	-0,093099	-0,346154	0,059131
E8	0,642857	-0,786718	0,392953	-0,637059	0,688875	-0,243975	-0,157243	1,000000	0,504184	0,642857	-0,422577	0,534522	-0,071429	-0,808811	-0,681385	-0,241747
E9	0,045835	-0,357074	0,348212	0,081759	-0,117011	-0,156556	-0,739940	0,504184	1,000000	-0,183340	0,271163	-0,128624	-0,870864	0,010177	0,100901	0,284398
E10	0,642857	-0,594835	0,580073	-0,382235	0,992790	0,243975	0,628971	0,642857	-0,183340	1,000000	-0,845154	0,868599	0,642857	-0,650221	-0,681385	-0,040291
S1	-0,845154	0,113519	-0,387457	0,226134	-0,779128	-0,000000	-0,775217	-0,422577	0,271163	-0,845154	1,000000	-0,988212	-0,633866	0,516028	0,775217	0,119183
S2	0,868599	-0,215387	0,472595	-0,238366	0,814955	-0,000000	0,686406	0,534522	-0,128624	0,868599	-0,988212	1,000000	0,534522	-0,548887	-0,784465	-0,075378
S3	0,285714	-0,019188	0,018712	-0,254824	0,587570	0,243975	0,891042	-0,071429	-0,870864	0,642857	-0,633866	0,534522	1,000000	-0,333040	-0,419314	-0,241747
S4	-0,729516	0,549578	0,066473	0,933530	-0,656779	0,487520	-0,093099	-0,808811	0,010177	-0,650221	0,516028	-0,548887	-0,333040	1,000000	0,896076	0,706711
S5	-0,943456	0,239365	0,041193	0,747958	-0,639304	0,537086	-0,346154	-0,681385	0,100901	-0,681385	0,775217	-0,784465	-0,419314	0,896076	1,000000	0,650444
S6	-0,443203	-0,064942	0,749406	0,862439	-0,011429	0,825723	0,059131	-0,241747	0,284398	-0,040291	0,119183	-0,075378	-0,241747	0,706711	0,650444	1,000000
S7	0,045835	0,504828	-0,852518	-0,408794	-0,247024	-0,469668	0,269069	-0,412514	-0,764706	-0,183340	0,000000	-0,128624	0,504184	-0,193355	-0,235435	-0,749777
S8	0,045835	-0,049252	-0,072044	-0,245276	0,468046	0,313112	0,773574	-0,183340	-0,911765	0,504184	-0,406745	0,300123	0,962533	-0,244238	-0,235435	-0,232689
S9	-0,327327	0,791384	-0,057166	0,778499	-0,402340	0,372678	0,480384	-0,872872	-0,490098	-0,327327	0,000000	-0,102062	0,218218	0,775203	0,480384	0,430820
S10	-0,504184	-0,012313	0,192117	0,327035	0,182018	0,782780	0,571772	-0,504184	-0,705882	0,183340	-0,000000	-0,085749	0,641689	0,346003	0,403604	0,361961
S11	-0,845154	0,340557	-0,166053	0,527645	-0,419530	0,577350	0,155043	-0,845154	-0,542326	-0,422577	0,500000	-0,592927	0,211289	0,703675	0,775217	0,357548
M1	0,211289	-0,454077	0,498158	-0,150756	0,839061	0,577350	0,775217	0,211289	-0,542326	0,845154	-0,625000	0,592927	0,845154	-0,328382	-0,310087	0,119183
M2	-0,662051	0,632357	-0,154166	0,708566	-0,479917	0,502519	0,323875	-0,956296	-0,566441	-0,441367	0,304636	-0,412861	0,220684	0,816627	0,701729	0,414941
M3	-0,133631	-0,125643	-0,665133	-0,595914	-0,416954	-0,684653	-0,784465	0,200446	0,300123	-0,467707	0,592927	-0,562500	-0,467707	-0,326365	-0,049029	-0,640712
M4	-0,866921	0,243471	-0,547119	0,140580	-0,637120	0,134595	-0,318073	-0,669894	-0,328719	-0,669894	0,815942	-0,884652	-0,078811	0,463701	0,693978	-0,044455
M5	0,000000	0,401351	-0,939336	-0,533002	-0,339032	-0,612372	-0,000000	-0,298807	-0,575224	-0,298807	0,176777	-0,279508	0,298807	-0,265372	-0,219265	-0,842750
M6	0,467707	-0,502571	0,052511	-0,715097	0,796003	0,000000	0,539319	0,467707	-0,514496	0,801784	-0,592927	0,562500	0,801784	-0,786243	-0,686406	-0,489956
M7	-0,311805	0,245302	0,519271	0,794552	0,101080	0,836798	0,621034	-0,534522	-0,371580	0,133631	-0,197642	0,145833	0,356348	0,647785	0,457604	0,766341
M8	-0,327327	-0,087932	-0,200082	-0,194625	0,216645	0,372678	0,480384	-0,327327	-0,840168	0,218218	-0,000000	-0,102062	0,763763	-0,072675	0,080064	-0,184637
M9	-0,763763	0,234484	0,057166	0,583874	-0,216645	0,745356	0,320256	-0,763763	-0,560112	-0,218218	0,322749	-0,408248	0,327327	0,678302	0,720577	0,492366
A1	0,870864	-0,443264	0,432263	-0,408794	0,637062	-0,313112	0,067267	0,870864	0,470588	0,641689	-0,677908	0,771744	-0,045835	-0,671654	-0,773574	-0,155126

Variables	Within-Group Correlations (PreviaDadosCorrelacao) Group: Grupo:2 Marked correlations are significant at p < ,05000														
	S7	S8	S9	S10	S11	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	A1
E1	0,045835	0,045835	-0,327327	-0,504184	-0,845154	0,211289	-0,662051	-0,133631	-0,866921	0,000000	0,467707	-0,311805	-0,327327	-0,763763	0,870864
E2	0,504828	-0,049252	0,791384	-0,012313	0,340557	-0,454077	0,632357	-0,125643	0,243471	0,401351	-0,502571	0,245302	-0,087932	0,234484	-0,443264
E3	-0,852518	-0,072044	-0,057166	0,192117	-0,166053	0,498158	-0,154166	-0,665133	-0,547119	-0,939336	0,052511	0,519271	-0,200082	0,057166	0,432263
E4	-0,408794	-0,245276	0,778499	0,327035	0,527645	-0,150756	0,708566	-0,595914	0,140580	-0,533002	-0,715097	0,794552	-0,194625	0,583874	-0,408794
E5	-0,247024	0,468046	-0,402340	0,182018	-0,419530	0,839061	-0,479917	-0,416954	-0,637120	-0,339032	0,796003	0,101080	0,216645	-0,216645	0,637062
E6	-0,469668	0,313112	0,372678	0,782780	0,577350	0,577350	0,502519	-0,684653	0,134595	-0,612372	0,000000	0,836798	0,372678	0,745356	-0,313112
E7	0,269069	0,773574	0,480384	0,571772	0,155043	0,775217	0,323875	-0,784465	-0,318073	-0,000000	0,539319	0,621034	0,480384	0,320256	0,067267
E8	-0,412514	-0,183340	-0,872872	-0,504184	-0,845154	0,211289	-0,956296	0,200446	-0,669894	-0,298807	0,467707	-0,534522	-0,327327	-0,763763	0,870864
E9	-0,764706	-0,911765	-0,490098	-0,705882	-0,542326	-0,542326	-0,566441	0,300123	-0,328719	-0,575224	-0,514496	-0,371580	-0,840168	-0,560112	0,470588
E10	-0,183340	0,504184	-0,327327	0,183340	-0,422577	0,845154	-0,441367	-0,467707	-0,669894	-0,298807	0,801784	0,133631	0,218218	-0,218218	0,641689
S1	0,000000	-0,406745	0,000000	-0,000000	0,500000	-0,625000	0,304636	0,592927	0,815942	0,176777	-0,592927	-0,197642	-0,000000	0,322749	-0,677908
S2	-0,128624	0,300123	-0,102062	-0,085749	-0,592927	0,592927	-0,412861	-0,562500	-0,884652	-0,279508	0,562500	0,145833	-0,102062	-0,408248	0,771744
S3	0,504184	0,962533	0,218218	0,641689	0,211289	0,845154	0,220684	-0,467707	-0,078811	0,298807	0,801784	0,356348	0,763763	0,327327	-0,045835
S4	-0,193355	-0,244238	0,775203	0,346003	0,703675	-0,328382	0,816627	-0,326365	0,463701	-0,265372	-0,786243	0,647785	-0,072675	0,678302	-0,671654
S5	-0,235435	-0,235435	0,480384	0,403604	0,775217	-0,310087	0,701729	-0,049029	0,693978	-0,219265	-0,686406	0,457604	0,080064	0,720577	-0,773574
S6	-0,749777	-0,232689	0,430820	0,361961	0,357548	0,119183	0,414941	-0,640712	-0,044455	-0,842750	-0,489956	0,766341	-0,184637	0,492366	-0,155126
S7	1,000000	0,558824	0,210042	0,176471	0,271163	0,000000	0,283221	0,300123	0,429863	0,958706	0,342997	-0,228665	0,560112	0,140028	-0,411765
S8	0,558824	1,000000	0,210042	0,764706	0,406745	0,813489	0,330424	-0,342997	0,177003	0,383482	0,771744	0,342997	0,910182	0,490098	-0,264706
S9	0,210042	0,210042	1,000000	0,490098	0,645497	-0,000000	0,898933	-0,612372	0,240772	-0,000000	-0,408248	0,782476	0,166667	0,666667	-0,560112
S10	0,176471	0,764706	0,490098	1,000000	0,813489	0,677908	0,708051	-0,514496	0,455150	-0,000000	0,300123	0,728869	0,840168	0,910182	-0,617647
S11	0,271163	0,406745	0,645497	0,813489	1,000000	0,125000	0,913908	-0,197642	0,815942	0,176777	-0,197642	0,592927	0,645497	0,968246	-0,949071
M1	0,000000	0,813489	-0,000000	0,677908	0,125000	1,000000	0,043519	-0,592927	-0,233126	-0,176777	0,790569	0,461165	0,645497	0,322749	0,135582
M2	0,283221	0,330424	0,898933	0,708051	0,913908	0,043519	1,000000	-0,412861	0,608731	0,123091	-0,344051	0,733976	0,449467	0,898933	-0,849662
M3	0,300123	-0,342997	-0,612372	-0,514496	-0,197642	-0,592927	-0,412861	1,000000	0,405465	0,559017	-0,062500	-0,895833	-0,102062	-0,408248	-0,085749
M4	0,429863	0,177003	0,240772	0,455150	0,815942	-0,233126	0,608731	0,405465	1,000000	0,494535	-0,221163	0,024574	0,541736	0,662122	-0,935585
M5	0,958706	0,383482	-0,000000	-0,000000	0,176777	-0,176777	0,123091	0,559017	0,494535	1,000000	0,279508	-0,465847	0,456435	0,000000	-0,383482
M6	0,342997	0,771744	-0,408248	0,300123	-0,197642	0,790569	-0,344051	-0,062500	-0,221163	0,279508	1,000000	-0,145833	0,612372	-0,102062	0,300123
M7	-0,228665	0,342997	0,782476	0,728869	0,592927	0,461165	0,733976	-0,895833	0,024574	-0,465847	-0,145833	1,000000	0,272166	0,748455	-0,342997
M8	0,560112	0,910182	0,166667	0,840168	0,645497	0,645497	0,449467	-0,102062	0,541736	0,456435	0,612372	0,272166	1,000000	0,666667	-0,560112
M9	0,140028	0,490098	0,666667	0,910182	0,968246	0,322749	0,898933	-0,408248	0,662122	0,000000	-0,102062	0,748455	0,666667	1,000000	-0,840168
A1	-0,411765	-0,264706	-0,560112	-0,617647	-0,949071	0,135582	-0,849662	-0,085749	-0,935585	-0,383482	0,300123	-0,342997	-0,560112	-0,840168	1,000000

**ANEXO 11 - ÍNDICES DE CORRELAÇÃO ANÁLISE DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO
(TODOS OS FATORES, TODAS AS EMPRESAS, INCLUI P-VALUE
(ANOVA)**

Correlations (PreviaDatosCorrelacao)
 Marked correlations are significant at $p < .05000$
 N=25 (Casewise deletion of missing data)

Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9		
E1	1.0000	.0949	.0918	.1043	-.1364	.1731	.2208	.0382																								
E2	p= .582	p= .652	p= .663	p= .929	p= .620	p= .516	p= .408	p= .289	p= .856	p= .586	p= .065	p= .012	p= .290	p= .981	p= .1992	p= .0914	p= .0461	p= .0067	p= .4795	p= .3208	p= .3187	p= .1414	p= .2349	p= .2493	p= .1884	p= .1756	p= .2753	p= .0571	p= .0720	p= .3343		
E3	.0949	1.0000	-.5261	.7567	.0984	.5366	.3999	.4199	.4338	.1113	-.1049	.2482	.0572	.6220	.1326	.3895	.3819	.5214	-.0462	.3320	.3890	.1150	.4096	.1182	.3715	.4308	.3120	.5385	.4470	.0873		
E4	p= .652	p= .582	p= .007	p= .000	p= .640	p= .006	p= .048	p= .037	p= .030	p= .596	p= .618	p= .232	p= .786	p= .001	p= .528	p= .054	p= .060	p= .008	p= .826	p= .105	p= .055	p= .584	p= .042	p= .574	p= .067	p= .032	p= .129	p= .005	p= .025	p= .678		
E5	.0918	-.5261	1.0000	-.2514	.2670	-.1467	-.0752	-.4527	-.3397	-.0410	-.3864	.2935	-.2740	-.1354	-.2040	-.1977	-.2780	-.3021	.0843	-.2123	-.3084	-.0440	-.3459	-.3509	-.4295	-.4401	-.0068	-.4056	-.3133	.0793		
E6	p= .663	p= .007	p= .582	p= .225	p= .197	p= .484	p= .721	p= .023	p= .097	p= .846	p= .056	p= .154	p= .185	p= .519	p= .328	p= .344	p= .178	p= .142	p= .689	p= .308	p= .134	p= .835	p= .090	p= .085	p= .032	p= .028	p= .974	p= .044	p= .127	p= .706		
E7	.0188	.7567	-.2514	1.0000	.2575	.5604	.3650	.4649	.5700	.0651	-.1575	.2015	-.0355	.7323	.3749	.7037	.3115	.5927	.0270	.5215	.5952	.1620	.6072	-.1112	.5148	.4217	-.2130	.7403	.5192	.2319		
E8	p= .929	p= .000	p= .225	p= .582	p= .214	p= .004	p= .073	p= .019	p= .003	p= .757	p= .452	p= .334	p= .866	p= .000	p= .528	p= .065	p= .130	p= .002	p= .898	p= .008	p= .002	p= .439	p= .001	p= .597	p= .008	p= .036	p= .307	p= .000	p= .008	p= .265		
E9	.1043	.0984	.2670	.2575	1.0000	.2575	.2578	.2140	.1546	.1729	-.5414	.3072	.1131	.1838	-.0642	.3074	.4034	.6075	.1200	.4051	.2713	.1966	.2045	-.0380	.2630	.3467	.2070	.2889	.4345	.0114		
E10	p= .620	p= .640	p= .197	p= .214	p= .582	p= .214	p= .304	p= .460	p= .408	p= .005	p= .135	p= .590	p= .379	p= .761	p= .135	p= .046	p= .001	p= .568	p= .045	p= .190	p= .346	p= .327	p= .857	p= .204	p= .090	p= .321	p= .161	p= .030	p= .957			
E11	-.1364	-.5366	-.1467	.5604	0	1.0000	.3175	.3597	.6769	.1472	-.1210	.0831	.0822	.3482	.4066	.6240	.3576	.5681	-.0234	.7529	.7178	.3649	.7067	.0531	.5713	.6826	.0156	.7761	.8202	.3606		
E12	p= .516	p= .006	p= .484	p= .004	0	p= .582	p= .122	p= .077	p= .000	p= .483	p= .565	p= .693	p= .696	p= .088	p= .044	p= .001	p= .079	p= .003	p= .911	p= .000	p= .000	p= .073	p= .000	p= .801	p= .003	p= .000	p= .941	0	p= .000	p= .077		
E13	.1731	.3999	-.0752	.3650	.2578	.3175	1.0000	.2705	.2465	.4216	-.0763	.1247	.4952	.4168	.1048	.4272	.4410	.4896	.2938	.4155	.3089	.1175	.3383	-.3067	.3381	.2728	-.0389	.3710	.3934	.2187		
E14	p= .408	p= .048	p= .721	p= .073	0	p= .122	p= .582	p= .191	p= .235	p= .036	p= .717	p= .553	p= .012	p= .038	p= .618	p= .033	p= .027	p= .013	p= .154	p= .039	p= .133	p= .576	p= .098	p= .136	p= .098	p= .187	p= .058	p= .068	p= .052	p= .294		
E15	.2208	.4199	-.4527	.4649	.2140	.3597	.2705	1.0000	.6355	.3276	.2375	-.0767	.2778	.1590	-.0247	.6123	.3471	.3523	-.3902	.3138	.3450	.4903	.3907	-.0559	.2853	.3375	-.0103	.6273	.4440	.0380		
E16	p= .289	p= .037	p= .023	p= .019	p= .304	p= .077	p= .191	p= .582	p= .001	p= .110	p= .235	p= .715	p= .179	p= .448	p= .907	0	p= .089	p= .084	p= .054	p= .127	p= .091	p= .054	p= .791	p= .054	p= .265	p= .919	p= .099	p= .961	p= .001	p= .426	p= .857	
E17	.0382	.4338	-.3397	.5700	.1546	.6769	.2465	.6355	1.0000	-.1061	.1878	-.2395	.0921	.2310	.4155	.7969	.2581	.3733	-.1735	.4949	.5746	.2005	.6496	-.0224	.4174	.5496	.1616	.8057	.6794	.2137		
E18	p= .856	p= .030	p= .097	p= .003	p= .460	p= .000	p= .235	p= .001	p= .582	p= .614	p= .369	p= .249	p= .661	p= .267	p= .039	0	p= .213	p= .066	p= .407	p= .012	p= .003	p= .337	0	p= .915	p= .038	p= .004	p= .440	0	p= .305			
E19	.1143	.1113	-.0410	.0651	.1729	.1472	.4216	.3276	-.1061	1.0000	-.1408	.2550	.4869	.0234	-.0949	.1295	.1905	.2152	-.1180	.1654	-.0966	.3597	-.0023	-.1812	.0686	.0890	.0358	.1586	.1095	.1680		
E20	p= .586	p= .596	p= .846	p= .757	p= .408	p= .483	p= .036	p= .110	p= .614	p= .582	p= .502	p= .219	p= .014	p= .912	p= .652	p= .537	p= .362	p= .301	p= .574	p= .429	p= .646	p= .077	p= .991	p= .386	p= .745	p= .672	p= .865	p= .449	p= .602	p= .422		
E21	-.3744	-.1049	-.3864	-.1575	-.5414	-.1210	-.0763	.2375	.1878	-.1408	1.0000	-.8411	.1810	-.1455	-.0456	.1663	-.2172	-.3799	.0590	-.1075	.0109	-.1525	.0662	-.0172	-.1107	-.1527	.0101	.0216	-.1517	.1243		
E22	p= .065	p= .618	p= .056	p= .452	p= .565	p= .717	p= .253	p= .369	p= .502	p= .582	p= .000	p= .387	p= .488	p= .829	p= .427	p= .297	p= .061	p= .780	p= .609	p= .959	p= .467	p= .753	p= .935	p= .598	p= .466	p= .962	p= .918	p= .469	p= .554			
E23	.4934	.2482	.2935	.2015	.3072	.0831	.1247	-.0767	-.2395	.2550	-.8411	1.0000	-.1829	.1862	-.0504	-.2133	.2661	.2315	-.2173	-.0417	-.0965	.2209	-.1932	-.0902	.0244	.0060	-.2532	-.1099	.0369	-.1366		
E24	p= .012	p= .232	p= .154	p= .334	p= .135	p= .693	p= .553	p= .715	p= .249	p= .219	p= .000	p= .381	p= .373	p= .811	p= .306	p= .198	p= .265	p= .297	p= .843	1	p= .289	p= .355	p= .668	p= .908	p= .977	p= .222	p= .601	p= .861	p= .515			
E25	-.2204	.0572	-.2740	-.0355	.1131	.0822	.4952	.2778	-.0921	-.2310	-.1350	.1288	.2362	.3469	.2791	.3708	.2323	.3208	.2427	-.1270	.1660	.1093	.1978	.2052	.2227	.2955						
E26	p= .290	p= .786	p= .185	p= .866	p= .590	p= .696	p= .012	p= .179	p= .661	p= .014	p= .387	p= .381	p= .520	p= .520	p= .540	p= .256	p= .089	p= .177	p= .068	p= .264	p= .118	p= .242	p= .545	p= .428	p= .603	p= .343	p= .325	p= .285	p= .152			
E27	.0049	.6220	-.1354	.7323	.1838	.3482	.4168	.1590	.2310	.0234	-.1455	.1862	-.1351	1.0000	.1596	.3645	.1814	.4921	.0945	.2955	.3488	-.0899	.3934	.1233	.5334	.2883	-.3998	.3970	.2824	.1613		
E28	p= .981	p= .001	p= .519	0	p= .379	p= .088	p= .038	p= .448	p= .267	p= .912	p= .488	p= .373	p= .520	p= .582	p= .446	p= .073	p= .386	p= .012	p= .653	p= .195	p= .087	p= .669	p= .052	p= .557	p= .006	p= .162	p= .048	p= .049	p= .171	p= .441		
E29	-.1992	.1326	-.2040	.3749	-.0642	.4066	.1048	-.0247	.4155	-.0949	-.0456	-.0504	-.1350	.1596	1.0000	.4604	.2854	.3210	.0994	.5807	.5894	.0301	.5082	-.8477	.5452	.5850	.2311	.5112	.4650	.0369		
E30	p= .340	p= .528	p= .328	p= .065	p= .761	p= .044	p= .618	p= .907	p= .039	p= .652	p= .829	p= .811	1	p= .446	p= .652	p= .021	p= .167	p= .118	p= .636	p= .507	p= .886	p= .009	p= .821	p= .005	p= .002	p= .266	p= .009	p= .019	p= .861			
E31	-.0914	.3895	-.1977	.7037	.3074	.6240	.4272	.6123	.7969	.1295	.1663	-.2133	.1288	.3645	.4604	1.0000	.4588	.5249	.0943	.6954	.7293	.2143	.7882	-.3086	.5324	.5885	.1504	.8879	.7201	.3926		
E32	p= .664	p= .054	p= .344	0	0	p= .001	p= .033	0	0	p= .537	p= .427	p= .306	p= .540	p= .073	p= .021	p= .007	p= .654	0	0	p= .304	0	p= .133	0	p= .473	0	p= .276	0	p= .052				
E33	.0461	.3819	-.2780	.3115	.4034	.3576	.4410	.3471	.2581	.1905	-.2172	.2661	.2362	.1814	.2854	.4588	1.0000	.5801	.1940	.6291	.6031	.3098	.5188	-.2361	.4703	.6275	.2966	.4326	.6758	.2213		
E34	p= .827	p= .060	p= .178	p= .130	p= .046	p= .079	p= .027	p= .089	p= .213	p= .362	p= .297	p= .198	p= .256	p= .386	p= .167	0	p= .582	0	p= .353	p= .001	p= .001	p= .132	p= .008	p= .256	p= .018	p= .001	p= .150	p= .031	0	p= .288		
E35	-.0067	.5214	-.3021	.5927	.6075	.5681	.4896	.3523	.3733	.2152	-.3799	.2315	.3469	.4921	.3210	.5249	.5801	1.0000	.2396	.7899	.6482	.1228	.5824	.1056	.7458	.6941	.0455	.6864	.7571	.2397		
E36	p= .975	p= .008	p= .142	p= .002	p= .003	p= .013	p= .084	p= .066	p= .061	p= .265	p= .089	p= .012	p= .118	p= .007	p= .002	p= .582	p= .002	p= .249	0	p= .559	p= .002	p= .105	p= .008	0	p= .829	0						

ANEXO 12 - ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA AS PERGUNTAS ABERTAS

PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES EM QUESTÕES ABERTAS QUANTO A FATORES ECONÔMICOS, SOCIAIS E MERCADOLÓGICOS

FATORES ECONÔMICOS	FATORES SOCIAIS	FATORES MERCADOLÓGICOS
<p>PONTOS CONSIDERADOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 CAPACIDADE PRODUTIVA 2 REDUÇÃO DE IMPOSTOS 3 ABUNDÂNCIA DE MATÉRIA-PRIMA 4 QUALIDADE DA MATÉRIA-PRIMA 5 PERTENCER A UM POLO MOVELEIRO 6 BAIXO CUSTO DE PRODUÇÃO 7 ESPECIALIZAÇÃO- PRODUTO 8 SOLIDEZ NO MERC INTERNO 9 VENDAS NA EXPORTAÇÃO SÃO A VISTA 10 MAIOR CREDIBILIDADE - QUEM EXPORTA 11 ISENÇÃO DE TRIBUTOS 12 AUMENTO DE FATURAMENTO 13 ESTRUTURA FISICA ADEQUADA 14 CRÉDITOS JUNTO A BANCOS 15 CAPAC.PRODUÇÃO, SEM ABANDONAR M.I. 16 EXP REDUZ SAZONALIDADE DAS RECEITAS 17 MAO DE OBRA - BARATA 	<p>PONTOS CONSIDERADOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 COLABORADORES TREINADOS 2 VALORIZAÇÃO/MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS 3 RH ATIVO E VIGILANTE 4 CULTURA INTERNA MUDA COM A EXPORTAÇÃO 5 EQUIPE DE PRODUÇÃO ENGAJADA 6 FORÇA DE VONTADE E TRABALHO 7 MAO DE OBRA ESPECIALIZADA 8 RESPONSABILIDADE SOCIAL 	<p>PONTOS CONSIDERADOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 PARTICIPAÇÃO NO CONSÓRCIO 2 AGENTES EM MERCADOS NÃO ATENDIDOS PELO CONSÓRCIO 3 QUALIDADE DOS PRODUTOS 4 MARCA CONSOLIDADA NO MERC. INTERNO 5 ENVIO DE AMOSTRAS A POTENCIAIS COMPRADORES 6 ESPECIALIZAÇÃO- PRODUTO 7 FLEXIBILIDADE 8 DESIGN DIFERENCIADO DE PRODUTOS 9 PRODUTOS ADEQUADOS AO PAÍS QUE SE PRETENDE ATINGIR 10 BOA EMBALAGEM 11 TER BOM AGENTE COMERCIAL 12 ESTRUTURA FABRIL EM FÁBRICA 13 CLASSE DE CLIENTE A SER ATINGIDO
<p>PONTOS CONSIDERADOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 TAXA CAMBIAL (COMPETITIVIDADE) 2 BUROCRACIA 3 INEFICIÊNCIA DOS PORTOS E ESTRUTURA 4 CONCORRÊNCIA 5 CUSTOS DA MAT. PRIMA(MERC. INTERNO) 6 CARGA TRIBUTÁRIA E TRABALHISTA 7 FALTA INCENTIVO A IMPORT. BENS DE CAPITAL 8 INFRA ESTRUTURA (ESTRADA/TRANSPORTES) 9 CUSTOS ALFANDEGÁRIOS 10 CUSTOS BANCÁRIOS (FECH.CÂMBIO) 11 FALTA CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO 12 FALTA INCENTIVO FISCAL 13 OSCILAÇÃO DO CÂMBIO / INSTABILIDADE 14 CUSTOS PROD. Ñ ACOMPANHAM BX. DÓLAR 15 FORNECIMENTO DE MATÉRIA PRIMA(DIFIC) 16 FALTA DE CRÉDITO EM BANCOS 17 FALTA DE CRÉDITO EM FORNECEDORES 18 FINANCIAMENTO CARO(JRS SUP A 10% AO ANO) 19 TARIFAS E TXS JUROS ALTAS 20 AUMENTO DE DEMANDA DE CAP GIRO 21 FALTA DE CONTAINERS - PREÇO ALTO DO FRETE 	<p>PONTOS CONSIDERADOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 FALTA DE MAIOR INTERESSE PELOS SOCIOS 2 MUITA CONVERSA E POUCO NEGÓCIO 3 FALTA PROFIS. EXPORTAÇÃO C/EXPERIENCIA 4 POUCA FAMILIARIDADE COM COM. EXTERIOR 5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA EXPORT. 6 BAIXO NÍVEL DAS FACULDADES DA REGIÃO 7 MÃO DE OBRA QUALIFICADA É ESCASSA 	<p>PONTOS CONSIDERADOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 FALTA DE CONHECIMENTO 2 ADAPTAÇÃO DE PRODUTOS 3 CULTURA DA FÁBRICA VOLTADA À EXPORTAÇÃO 4 FALTA DE CONHECIMENTO MERC. EXTERNO 5 PRODUTOS POPULARES 6 FALTA CONHECIMENTO DO MERC EXTERNO 7 FALTA DE PUBLICAÇÃO 8 SEM CATÁLOGOS EM OUTROS IDIOMAS 9 NÃO TRADIÇÃO DE AGENTES COMERCIAIS (CONFIABILIDADE) 10 VENDEDORES EXTERNOS S/ QUAILIFICAÇÃO 11 LOGÍSTICA INTERNACIONAL DEFICIENTE 12 VERBA LIMITA PARA MKT EXTERNO 13 FALTA DE FINANCIAMENTO A VIAGENS E FEIRAS