



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

B135

Micro, Pequenas e Médias Empresas – Principais Barreiras à Exportação (Estudo dos Problemas Enfrentados pelo Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo)

Flávio José Chermont Vieira

Hélène Bertrand

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Resumo : O propósito deste trabalho é identificar as principais barreiras à exportação que micro, pequenas e médias empresas da indústria de confecção de lingerie de Nova Friburgo encontram, ou encontrariam, para exportar seus produtos, e classificá-las em ordem de importância. O referencial teórico foi extraído da literatura existente sobre problemas de exportação publicada em livros e em artigos de revistas especializadas.

Área Temática: Desenvolvimento Local e Políticas de Exportação

Palavras-Chave: Micro, Pequenas e Médias Empresas; Barreiras à Exportação, Moda Íntima, Pólo Friburgo

Très petites, petites et moyennes entreprises – principales barrières à l’exportation (étude des problèmes rencontrés par le pôle de production de sous-vêtements féminins de Nova Friburgo)

Résumé : Ce travail a pour objectif d’identifier et de classer par ordre d’importance les principales barrières à l’exportation auxquelles les petites et moyennes entreprises de confection de lingerie de Nova Friburgo (Etat de Rio de Janeiro, Brésil) se heurtent pour exporter leurs produits. Le cadre théorique d’analyse a été extrait de la littérature qui traite des problèmes d’exportation, publiée dans les ouvrages et dans les revues spécialisées.

Champ thématique : Développement local et politiques d’exportation.

Mots-clés : très petites, petites et moyennes entreprises, barrières à l’exportation, sous-vêtements féminins, Friburgo, État de Rio de Janeiro.

Introdução

O aumento da participação das micro, pequenas e médias empresas no PIB e nas exportações é de fundamental importância para o desempenho da economia como um todo. É exatamente nesse ponto o modelo exportador brasileiro deixa a desejar.

O modelo exportador brasileiro é baseado na exportação de produtos manufaturados e agrícolas, e segundo Motta Veiga et al (1998, pág. 8) principalmente por grandes empresas multinacionais e nacionais.

Tabela 1: Exportações Brasileiras - Concentração das Empresas por Faixas de Valores

Janeiro - dezembro US\$ FOB

| Discriminação | 1999 | | | | 1990 | | | |
|-------------------------------|--------------|------------|----------------|------------|--------------|------------|----------------|------------|
| | nº de firmas | % s/ total | valor (em mil) | % s/ total | nº de firmas | % s/ total | valor (em mil) | % s/ total |
| TOTAL GERAL | 15.370 | 100,00% | 48.011.444 | 100,00% | 8.537 | 100,00% | 31.413.756 | 100,00% |
| Até US\$ 400.000 | 11.221 | 73,01% | 786.064 | 1,64% | 5.625 | 65,89% | 449.540 | 1,43% |
| US\$ 400.000 a 20.000.000 | 3.775 | 24,56% | 11.449.079 | 23,85% | 2.627 | 30,77% | 8.713.001 | 27,74% |
| US\$ 20.000.001 a 40.000.000 | 164 | 1,07% | 4.667.205 | 9,72% | 130 | 1,52% | 3.653.118 | 11,63% |
| US\$ 40.000.001 a 100.000.000 | 123 | 0,80% | 7.386.800 | 15,39% | 105 | 1,23% | 6.292.981 | 20,03% |
| Acima de US\$ 100.000.000 | 87 | 0,57% | 23.722.296 | 49,41% | 50 | 0,59% | 12.305.116 | 39,17% |

Fonte: SECEX - Site do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - 2003.

Como não existem dados disponíveis que permitam analisar o desempenho das empresas no comércio exterior por faturamento e/ou por número de empregados, classifica-se como micro e pequena empresa as empresas que exportaram até US\$ 400 mil / ano. Entre 1990 e 1999, pode-se constatar o aumento de microempresas exportadoras, que praticamente dobrou; passando de 5.625 para 11.221 firmas, correspondendo a 73% do total em 1999. Entretanto, responderam por apenas 1,64% do valor total exportado. Em outras palavras, pode-se observar a forte concentração das exportações em apenas 0,6% das firmas, aquelas com faturamento acima de US\$ 100 milhões tanto em 1990 quanto em 1999.

O papel das pequenas e médias empresas na transformação e no incremento das exportações brasileiras tem sido relativamente pouco expressivo, pois elas fabricam produtos distintivos em escalas reduzidas de produção, concentrando seus esforços nas vendas destinadas ao mercado doméstico. Quando exportam tendem em geral a deixar com o importador a gerência de suas exportações.

Para que possa suportar o crescimento econômico do país e principalmente colaborar para a geração de emprego, distribuição de renda e geração de reservas, a matriz de exportação brasileira necessita ser reformulada. Deve contemplar a inserção no comércio internacional das micro, pequenas e médias empresas. Os pequenos empreendimentos têm sido fator crítico de sucesso para o crescimento e desenvolvimento contínuo dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, Cateora (1999, pág. 1).

Na Itália, o incentivo às micro, pequenas e médias empresas é considerado importante para diminuir as desigualdades regionais (por exemplo, indústria de moda e design). Em Taiwan, tais empresas são vistas como estruturas capazes de responder rapidamente à mudanças na demanda mundial, propondo inovações (por exemplo, indústria de tecnologia de processamento e transmissão de dados). Nos Estados Unidos, a importância dessas empresas é ressaltada para assegurar o livre mercado.

Esses e outros países obtiveram sucesso na inserção de suas pequenas e médias empresas no comércio internacional, alavancando o desenvolvimento sócio-econômico de suas economias através da geração de empregos e conseqüente expansão de renda.

As ações governamentais de apoios às micro, pequenas e médias empresas nesses países compreenderam: (1) abertura linhas de crédito; (2) criação de programas especiais de assistência; (3) apoio a programas destinados a favorecer a criação de empresas; e (4) criação de redes de cooperação entre empresas, clusters, distritos industriais e cooperação entre as micro, pequenas e médias empresas e as grandes empresas.



Os programas de crédito mostram que, embora a taxa de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas seja bastante elevada, a taxa de inadimplência não é necessariamente alta. Os programas de assistência do governo têm tido cada vez mais a co-responsabilidade das associações comerciais, instituições de ensino, organizações não-governamentais (ONGs) e das próprias empresas na condição desses programas. As experiências das incubadoras de empresas mostram que os serviços de apoio gerencial às micro, pequenas e médias empresas possibilitam uma diminuição significativa na taxa de mortalidade dessas empresas. Finalmente, as experiências de desenvolvimento de clusters, agrupamentos de empresas e distritos industriais salientam a importância de programas que estimulem a cooperação entre as empresas. Em conjunto, as micro, pequenas e médias empresas conseguem operar como se fossem uma grande empresa (Puga 2000, pág. 4).

As diferentes visões a respeito da importância das micro, pequenas e médias empresas conduziram a diferentes políticas de apoio. Nos Estados Unidos, a “Small Business Administration” busca garantir o acesso ao crédito a todas as empresas que apresentem projetos rentáveis. Na Itália, destacam-se a concessão de programas de incentivo às regiões menos desenvolvidas do país e o programa da “Società per L’ Imprenditorialità Giovanile” de criação de novas empresas em tais regiões. Em Taiwan, sobressai o esforço do Instituto de Pesquisa de Tecnologia Industrial em transferir tecnologia para tais empresas, os convites para que pesquisadores residentes no exterior voltem para o país e a criação de parques científicos.

No Brasil, devido ao grave desequilíbrio na distribuição de renda, a importância das micro, pequenas e médias empresas está priorizada e relacionada à geração de empregos. Em especial destacam-se o Programa de Geração de Emprego e Renda (Proger) administrado pelo Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; e a concessão de crédito pelo BNDES em condições mais vantajosas e procedimento simplificado para as micro, pequenas e médias empresas. Essas linhas de crédito foram incluídas no Programa Brasil Empreendedor voltado para as micro, pequenas e médias empresas lançado em outubro de 1999 (Puga 2000, p.47).

Este estudo teve como objetivos entender quais são os fatores determinantes do fraco desempenho exportador das micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Decidiu-se verificar quais seriam as principais barreiras à exportação que se impõem ao engajamento das micro, pequenas e médias empresas na atividade de exportação. Para tanto, foi selecionado um “cluster”, o “Pólo de Confecção de Moda Íntima de Nova Friburgo”.

Este “cluster” foi selecionado por conveniência, pois se trata de um dos principais agrupamentos de micro, pequenas e médias empresas do Brasil, contando com um universo de empresas com características bastante diversas (empresas que já exportam, já exportaram ou pretendem exportar; empresas de porte pequeno, médio e grande, gestores com perfis diversos, produtos para públicos diferenciados, entre outras).

As barreiras foram selecionadas através de pesquisa bibliográfica e classificadas de acordo com o grau de importância através da análise de fatores. O estudo limitou-se a analisar as questões organizacionais e mercadológicas que impedem a entrada de novas empresas na atividade de exportação e que restringem a expansão das vendas das empresas que já exportam. Não foi verificado se o destino das mercadorias exportadas influenciaria na classificação das barreiras.

As Razões que Levam as Empresas a Exportar

Para se compreender as barreiras que se colocam à entrada das empresas na atividade de exportação, torna-se necessário conhecer o que as levam a se esforçar para entrar para o seletivo grupo das empresas que participam direta ou indiretamente do comércio internacional.

Segundo Rezende, in Vidal (1985, p. 25), as razões para exportar são o aproveitamento da capacidade ociosa; a ampliação das instalações; a compensação de tributos internos; a diversificação de mercados; a formação de marca/nome internacional; a responsabilidade perante a comunidade; a substituição de mercados; e a redução de custos administrativos.

Leonidou (2000, p. 1) complementa essas razões acrescentando que a atividade de exportação: aumenta a eficiência produtiva; eleva o nível tecnológico, de qualidade e dos serviços; fortalece a competitividade; provê maior base de lucros para remunerar acionistas e funcionários; gera mais fundos para reinvestimento e diversifica o risco.

Em se tratando de micro, pequenas e médias empresas, a maior parte das razões acima podem ser descartadas, pois suas vantagens competitivas se concentram nos baixos custos de produção. Assim apesar da certeza de que a busca do mercado exterior se dê por uma combinação de fatores, consideramos que a mais importante razão seja a busca de nova fonte de receitas.

Barreiras à Exportação

As barreiras à exportação são definidas por Leonidou (2000), como obstáculos legais, operacionais, estruturais e comportamentais que inibem a entrada de determinada empresa, ou grupo de empresas na atividade de exportação.

A revisão bibliográfica permitiu identificar barreiras à exportação que afetam empresas de acordo com sua origem (nacionais ou internacionais) e com seu tamanho (micro, pequenas e médias ou grandes).

Para Vidal (1985), as principais barreiras à exportação que micro, pequenas e médias empresas enfrentam são: (1) escala de oferta, (2) tamanho das empresas, no que diz respeito à estrutura administrativa e de suporte às operações e à tecnologia, (3) capacidade financeira, (4) restrições tarifárias e não tarifárias, (5) cultura, e (6) know how, que divide em falta de preparo para o comércio internacional (qualidade e padrões), desconhecimento dos mercados externos (falta de informação em relação aos benefícios que a atividade de exportação pode gerar) e desconhecimento das técnicas de comércio internacional (peculiaridades de cada mercado). Além disso, defende que para vencer essas barreiras tornam-se necessárias alterações como: (1) adaptações dos produtos ao costume local do mercado-alvo; (2) entender a imagem da empresa em relação aos clientes externos; e (3) capacitar e contratar recursos com conhecimento de marketing internacional.

Para Czinkota (1994), as barreiras à exportação se constituem nos riscos típicos da atividade internacional e na necessidade de investimento para sustentar o esforço de exportação que geram custos de entrada, os quais afetam a rentabilidade das empresas. Os riscos típicos da atividade internacional seriam representados por oscilações cambiais, diversidade das regulações nacionais de comércio, normas técnicas, diversidade cultural e a necessidade de investimento para sustentar o esforço de exportação pela obtenção de informação, financiamento e adaptações do produto.

Castro (1999) afirma que os problemas das pequenas e médias empresas brasileiras na exportação são: insuficiência, ou mesmo ausência, de financiamentos destinados à produção e

**4º**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

comercialização; elevados custos burocráticos internos para exportar; carência ou falta de informações sobre mercados externos, importadores e dados estatísticos para definir políticas de exportação; desconhecimento da legislação e de normas operacionais que regulamentam as exportações brasileiras; falta de pessoal especializado e qualificado, muitas vezes, sem tempo para absorver e desenvolver conhecimento específicos à exportação; impossibilidade de oferecer garantias a financiamentos à exportação nos níveis exigidos pelos bancos, inviabilizando a operação financeira e, provavelmente, impedindo a própria concretização da exportação.

A partir de vasta pesquisa bibliográfica sobre barreiras à exportação em diversos países Leonidou (2000) identificou 20 barreiras genéricas à exportação, ou seja aplicáveis a qualquer tipo de empresas. As 20 barreiras identificadas foram: (1) a existência de forte concorrência; (2) a inabilidade para oferecer preços competitivos; (3) as condições econômicas externas adversas; (4) a falta ou baixa assistência governamental; (5) informações limitadas para localizar e analisar mercados internacionais; (6) a instabilidade e risco político; (7) a percepção de alto risco e custo do negócio; (8) a escassez de capital de giro; (9) as fortes barreiras tarifárias e não tarifárias; (10) a infraestrutura e transportes inadequados; (11) as restrições em função de regras e regulamentações; (12) a diversidade de hábitos e cultura; (13) a dificuldade em conseguir representação comercial; (14) o câmbio desfavorável; (15) o desconhecimento dos padrões e especificações dos produtos; (16) a baixa formação do pessoal ; (17) a pouca familiaridade com práticas e negócios internacionais; (18) as diferenças culturais e de linguagem; (19) as dificuldades processuais e burocráticas; e por fim, (20) a dificuldade em oferecer serviço de pós-venda. A pesquisa de Leonidou demonstra que o grau de impacto das barreiras à exportação varia conforme região ou país em estudo.

Castro (1999), in Chaves Júnior (2000 p.50) coloca que os problemas das pequenas e médias empresas brasileiras na exportação são basicamente (1) insuficiência, ou mesmo ausência, de financiamentos destinados à produção e comercialização; (2) elevados custos burocráticos internos para exportar; (3) carência ou falta de informações sobre mercados externos, importadores e dados estatísticos para definir políticas de exportação; (4) desconhecimento da legislação e de normas operacionais que regulamentam as exportações brasileiras; (5) falta de pessoal especializado e qualificado, muitas vezes, com uma única pessoa acumulando diferentes atividades, sem tempo para absorver e desenvolver conhecimentos específicos à exportação; (6) impossibilidade de oferecer garantias a financiamentos à exportação nos níveis exigidos pelos bancos, inviabilizando a operação financeira e, provavelmente impedindo a própria concretização da exportação.

METODOLOGIA

Universo e Amostra

Foi criado um cadastro de empresas através de pesquisas pela internet, consulta à lista de páginas amarelas e de visitas aos aglomerados de lojas e empresas que se observa na cidade. A amostra foi constituída pela totalidade de questionários preenchidos. Portanto, selecionada por conveniência e através de amostragem não-probabilística. Gil (1991) e Vergara (2000) classificam esse método de seleção por acessibilidade, pois seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles. Essa metodologia permitiu a obtenção das informações e dados de forma rápida e com custo relativamente baixo, tendo em vista as limitações de recursos humanos e tempo. O universo compreendia todas as empresas de confecção de lingerie da cidade de Nova Friburgo.

Tamanho da Amostra

Na região operam aproximadamente 1.000 empresas de lingerie, conforme declaração de um membro do SINDVEST (Sindicato das empresas do vestuário de Nova Friburgo) e proprietário de confecção, das quais 600 operando na ilegalidade. Segundo La Rovere et al, citado em Prochnik (2002 pág. 5) a RAIS de 1997 indicava a existência de quase 400 empresas no município de Nova Friburgo.

Como já mencionado, foram levantados pela internet e lista de páginas amarelas, endereços, telefones e e-mails de empresas de confecção da região. Esse levantamento permitiu montar um cadastro com 292 empresas ao qual foram incorporadas mais 36 empresas, identificadas durante a aplicação do questionário, elevando o número de empresas cadastradas para 338 empresas. Segundo Hair et al (1998), a análise de fatores (método estatístico selecionado) requer uma amostra de no mínimo 50 observações (casos) , sendo que o ideal é que seja superior a 100. Além disso, Hair et al (1998) estabelece uma relação ótima entre observações (casos) e atributos de no mínimo 5 casos para cada atributo. Foram respondidos 148 questionários, contendo 39 perguntas representando 29 atributos, obtendo-se uma relação entre respostas (casos) e atributos de 5.1, de acordo com os padrões recomendados.

Barreiras à Exportação Selecionadas para o Estudo

O conjunto de barreiras investigado teve como base o grupo de barreiras proposto por Leonidou (2000) por ser o mais aderente aos objetivos deste estudo. Algumas barreiras foram detalhadas a fim de melhorar a compreensão por parte dos entrevistados, e outras, identificadas em outros estudos, foram inseridas para que se obtivesse um conjunto amplo e genérico de barreiras conforme o perfil esperado das empresas da amostra.

Lista de Barreiras à Exportação Selecionadas para o Estudo

1. Restrições de capital de giro (bancos privados e governo);
2. Riscos cambiais;
3. Risco de inadimplência;
4. Escassez de profissionais qualificados para negociar o produto;
5. Garantias para o exportador (bancos privados e governo);
6. Escassez de profissionais qualificados para apresentar o produto;
7. Falta de incentivo / assistência governamental;
8. Atraso tecnológico (maquinário e processo);
9. Falta de informações para localizar e analisar os mercados;
10. Emissão / obtenção dos documentos e certificações (burocracia);
11. Competição acirrada nos mercados internacionais;
12. Financiamento para o importador (bancos privados e governo);
13. Escassez de profissionais qualificados para atender qualificações do mercado alvo (externo);
14. Desconhecimento das práticas comerciais do mercado alvo (externo);
15. Obtenção de detalhes sobre padrões e especificações sobre os produtos vendidos no mercado alvo;
16. Risco político (por exemplo, moratória do país importador);
17. Desconhecimento das práticas de cobrança internacionais e fechamento de câmbio;
18. Escassez de profissionais de moda, estilo e design;
19. Escassez de profissionais com conhecimento dos padrões internacionais;
20. Dificuldades culturais e de linguagem;
21. Dificuldade em obter embalagem conforme padrões exigidos no mercado alvo;
22. Falta de profissionais qualificados para tratar c/ alfândega e empresas de transporte;
23. Dificuldade em localizar matéria-prima conforme padrões de qualidade exigidos no mercado alvo;
24. Dificuldade em obter transporte adequado aos padrões exigidos pelo mercado alvo;

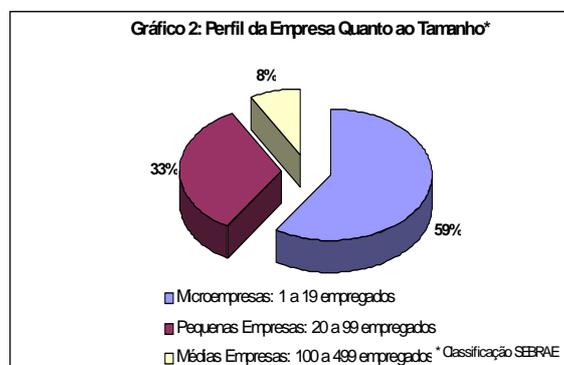
25. Diferenças de hábitos e atitudes;
26. Dificuldades em oferecer preços competitivos;
27. Qualidade inferior dos produtos oferecidos;
28. Dificuldades para reposição de mercadorias defeituosas.

Instrumento de Pesquisa

Foi elaborado um questionário fechado (Hayes,1992) com 39 perguntas no formato do tipo Likert, com opções de 1 a 5, variando de: não inibe em nada (opção 1), até inibe totalmente (opção 5); classificadas e ordenadas conforme o processo de exportação: 1- pesquisa (matéria-prima, estilo e modelagem); 2- preparação de mostruário (compra de matéria prima e confecção de mostruário da coleção); 3- apresentação / exposição dos produtos a potenciais clientes; 4- venda – dificuldade em conseguir representação comercial (equipe de vendas); 5- venda – práticas comerciais (precificação, forma de pagamento); 6- venda – mercado; 7- produção / confecção; 8- distribuição; 9- pós-venda; 10- recebimento (fechamento de câmbio e cobrança). Verificou-se também se a empresa já havia exportado e seu tamanho em função da quantidade de empregados.

Perfil da Amostra

A compilação das respostas revelou uma amostra heterogênea em relação ao tamanho das empresas, compatível com as colocações de Veiga e Markwald (1998, p. 7) que afirmam que: "...o universo de pequenas e médias empresas que exportam é marcado por acentuada heterogeneidade...". Conforme a metodologia do SEBRAE, a amostra foi composta por 59% de microempresas, 33% de pequenas empresas e 8% de médias empresas. Em relação à atividade de exportação, 51% das empresas nunca exportou e 49% já exportou alguma vez.



Durante as entrevistas, também foi possível levantar aspectos relacionados ao perfil dos gestores das empresas. São em sua maioria ex-funcionários, aposentados ou afastados das grandes empresas da região que utilizaram suas economias e/ou indenizações para estabelecer um negócio próprio; ou donas de casa, filhos ou filhas financiados por parentes, que complementam a renda familiar com a confecção e venda de artigos de lingerie. Algumas poucas empresas contam com profissionais treinados e experientes. Vale comentar que o SEBRAE patrocina há algum tempo cursos, seminários e exposições, visando melhorar a formação dos proprietários e/ou gestores das empresas.



Processamento dos Dados

O método estatístico utilizado para tratar e facilitar a interpretação das respostas dos questionários foi a análise de fatores, cujo propósito primário é identificar variáveis que apresentam relacionamento estrutural lógico entre si e condensá-las em fatores com a menor perda possível de informações para facilitar a análise de um problema.

Análise de Fatores

Fatores ou dimensões são combinações lineares das variáveis originais e representam os constructos que sumarizam um conjunto original de variáveis observáveis (Hair et al 1998, pág. 89).

A matriz de componentes dos fatores é o instrumento que demonstra quais variáveis compõem cada fator. A magnitude da carga das variáveis em relação aos fatores determina a composição dos fatores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi aplicada a análise de fatores para se obter um conjunto condensado de fatores, compostos pelas variáveis originais, que viesse a permitir um melhor entendimento do problema. Os dados foram testados, a priori, a fim de verificar se atendiam às premissas da análise de fatores; e como se mostraram de boa qualidade, foi aplicada a análise de componente principal para se chegar a um conjunto inicial de fatores, com posterior rotação ortogonal varimax para melhorar a distribuição das variáveis pelos fatores, utilizando conhecido pacote estatístico.

A análise de componente principal forma os fatores através de combinações lineares das variáveis. A magnitude da carga das variáveis em relação aos fatores determinará se uma variável comporá ou não um determinado fator. Por exemplo, na tabela 2 (Matriz de componentes antes da rotação dos fatores), apresentada abaixo, a variável 5 – Falta de Incentivo/ Assistência Governamental compõe o fator 1 porque apresenta uma carga significativa, de 0,819, para esse fator. Para os demais fatores, as cargas foram baixas, de -0,266 para o fator 2, de 0,140 para o fator 3, de -0,013 para o fator 4 e de -0,198 para o fator 5.

Também é perceptível que o primeiro fator conta com a maior parte da variância. O segundo fator conta com a segunda maior porção da variância e assim por diante. Nos resultados obtidos, antes da rotação dos fatores, o primeiro fator respondia por 31,51 % da variância, o segundo por 19,67%; o terceiro por 8,32%; o quarto por 7,19% e o quinto por 5,74% (tabela 2, abaixo). Também é observável que 12 das 21 variáveis concentravam-se no primeiro fator. Essa concentração de variância e fatores prejudica substancialmente a análise.

Tabela 2: Matriz de Componentes Antes da Rotação dos Fatores

| Variáveis | Fatores | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 - Falta de incentivo / assistência governamental | 0,819 | -0,266 | 0,140 | -0,013 | -0,198 |
| 10 - Financo p/ importador (bancos priv e gov) | 0,794 | -0,120 | 0,337 | -0,352 | 0,085 |
| 20 - Risco político (p/ ex, moratória país importador) | 0,793 | 0,082 | 0,010 | -0,027 | -0,169 |
| 16 - Dific obter transpt padrões exigidos merc alvo | 0,738 | 0,258 | -0,277 | 0,178 | -0,173 |
| 18 - Falta profis qualific p/ tratar c/ alfând/empr transp | 0,729 | 0,115 | -0,487 | -0,113 | -0,068 |
| 7 - Dific culturais/linguagem | 0,697 | -0,245 | 0,032 | 0,473 | 0,145 |
| 6 - Falta de informações p/ localizar e analis mercados | 0,665 | -0,081 | 0,360 | -0,058 | -0,107 |
| 8 - Diferenças de hábitos e atitudes | 0,662 | 0,092 | -0,060 | 0,320 | 0,487 |
| 13 - Qualidade inferior dos produtos oferecidos | 0,654 | 0,216 | 0,046 | 0,133 | -0,285 |
| 21 - Desconhecto prácic cobr internac e fechto câmbio | 0,639 | 0,282 | -0,447 | -0,275 | -0,102 |
| 12 - Dific oferecer preços competitivos | 0,631 | -0,094 | -0,249 | 0,177 | 0,057 |
| 4 - Dific localiz mat-prima conf padr qualid merc alvo | 0,447 | -0,026 | 0,328 | 0,345 | -0,263 |
| 3 - Escassez profis c/ conhecto padrões internac | -0,112 | 0,874 | 0,234 | 0,103 | -0,205 |
| 1 - Obt. detalh s/ padr prod vendidos merc alvo | -0,043 | 0,838 | 0,087 | 0,259 | -0,211 |
| 2 - Escassez de prof moda, estilo e design | -0,152 | 0,830 | 0,260 | 0,197 | -0,153 |
| 19 - Risco de inadimplência | 0,172 | 0,645 | -0,107 | -0,377 | 0,184 |
| 17 - Emissão / obtenção dos doctos e certific (burocr) | 0,162 | 0,629 | -0,517 | -0,156 | 0,100 |
| 14 - Atraso tecnológico (maquinário e processo) | 0,054 | 0,613 | 0,443 | -0,252 | 0,208 |
| 15 - Dific obter embalag conf padr exigidos merc alvo | -0,394 | 0,605 | -0,167 | 0,295 | 0,313 |
| 11 - Garantias p/ exportador (bancos priv e gov) | 0,485 | 0,173 | 0,312 | -0,540 | 0,123 |
| 9 - Desconhecto prácic comerc merc alvo (externo) | 0,569 | 0,097 | 0,253 | 0,206 | 0,594 |
| Eigenvalues | 6,617 | 4,130 | 1,747 | 1,510 | 1,206 |
| % da Variância Explicado | 31,51% | 19,67% | 8,32% | 7,19% | 5,74% |
| % da Variância Explicado Acumulado | 31,51% | 51,18% | 59,50% | 66,69% | 72,43% |

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Executou-se a rotação varimax dos fatores, cujo objetivo é simplificar linhas e colunas da matriz de fatores para facilitar a interpretação. As variâncias foram redistribuídas, passando o primeiro fator a contar com 18,13 %; o segundo com 17,67 %; o terceiro com 15,93 %; o quarto com 10,89% e o quinto com 9,83%, como demonstra a tabela 3. Com isso, a quantidade de variáveis por fator também fica melhor distribuída. O primeiro e o quinto fatores passaram a representar quatro variáveis, o segundo e terceiro fatores a representar cinco, e o quarto fator a representar três variáveis. A rotação levou a uma melhor distribuição de variâncias e variáveis, o que nos permite avançar para a etapa de identificação desses fatores.

Tabela 3: Matriz de Componentes Após Rotação dos Fatores

| Variáveis | Fatores | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 - Escassez profis c/ conhecto padrões internac | 0,925 | 0,023 | 0,04 | -0,122 | 0,108 |
| 2 - Escassez de prof moda, estilo e design | 0,914 | 0,009 | -0,04 | -0,054 | 0,042 |
| 1 - Obt. detalh s/ padr prod vendidos merc alvo | 0,89 | 0,054 | 0,145 | -0,031 | -0,068 |
| 15 - Dific obter embalag conf padr exigidos merc alvo | 0,606 | -0,528 | 0,006 | 0,212 | -0,209 |
| 5 - Falta de incentivo / assistência governamental | -0,301 | 0,745 | 0,274 | 0,2 | 0,202 |
| 4 - Dific localiz mat-prima conf padr qualid merc alvo | 0,118 | 0,665 | -0,057 | 0,181 | -0,066 |
| 6 - Falta de informações p/ localizar e analis mercados | -0,083 | 0,644 | 0,083 | 0,198 | 0,354 |
| 13 - Qualidade inferior dos produtos oferecidos | 0,193 | 0,604 | 0,387 | 0,137 | 0,069 |
| 20 - Risco político (p/ ex, moratória país importador) | -0,016 | 0,598 | 0,466 | 0,202 | 0,222 |
| 21 - Desconhecto prácic cobr internac e fecho câmbio | 0,008 | 0,176 | 0,833 | 0,041 | 0,219 |
| 18 - Falta profis qualific p/ tratar c/ alfând/empr transp | -0,128 | 0,266 | 0,821 | 0,18 | 0,08 |
| 17 - Emissão / obtenção dos doctos e certific (burocr) | 0,379 | -0,305 | 0,691 | 0,049 | 0,083 |
| 16 - Dific obter transpt padrões exigidos merc alvo | 0,143 | 0,466 | 0,664 | 0,26 | -0,047 |
| 12 - Dific oferecer preços competitivos | -0,19 | 0,335 | 0,451 | 0,384 | -0,069 |
| 9 - Desconhecto prácic comerc merc alvo (externo) | 0,044 | 0,18 | 0,032 | 0,813 | 0,311 |
| 8 - Diferenças de hábitos e atitudes | -0,001 | 0,199 | 0,304 | 0,808 | 0,076 |
| 7 - Dific culturais/linguagem | -0,205 | 0,543 | 0,156 | 0,638 | -0,154 |
| 11 - Garantias p/ exportador (bancos priv e gov) | 0,002 | 0,219 | 0,176 | 0,062 | 0,766 |
| 10 - Financto p/ importador (bancos priv e gov) | -0,247 | 0,546 | 0,196 | 0,254 | 0,654 |
| 14 - Atraso tecnológico (maquinário e processo) | 0,56 | -0,057 | -0,084 | 0,097 | 0,591 |
| 19 - Risco de inadimplência | 0,416 | -0,231 | 0,43 | 0,035 | 0,470 |
| Eigenvalues | 3,808 | 3,710 | 3,345 | 2,287 | 2,065 |
| % da Variância Explicado | 18,13% | 17,67% | 15,93% | 10,89% | 9,83% |
| % da Variância Explicado Acumulado | 18,13% | 35,80% | 51,73% | 62,62% | 72,45% |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Identificação e Interpretação dos fatores¹

Uma vez construídos os fatores, torna-se necessário encontrar significado para os mesmos. O processo de identificação dos fatores envolve a análise do padrão das cargas das variáveis e de seus sinais. As variáveis com cargas maiores têm maior poder de explicação do comportamento do fator, enquanto as de menor carga têm pouca influência no comportamento do fator.

O **fator 1**, composto pelas variáveis: (1) escassez de profissionais com conhecimento dos padrões internacionais; (2) escassez de profissionais de moda, estilo e design; (3) obtenção de informações acerca dos padrões e especificações que os produtos a serem exportados devem apresentar e (4) dificuldade em obter embalagem conforme padrões exigidos no mercado, foi nomeado **escassez de profissionais com conhecimento dos padrões e tendências que permitam o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades do mercado alvo**. Este fator representa a principal barreira às exportações das empresas de lingerie de Nova Friburgo. A análise do fator 1 é resumida nos comentários a seguir:

- Não surpreende a importância dispensada à falta de profissionais especializados em desenvolver produtos adequados ao mercado alvo, se for levado em conta o perfil dos empresários que prevalece nas empresas da região que em geral fazem o papel desse profissional.
- A pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, quando existe, é realizada de forma amadora pelos próprios gestores. A grande maioria se limita a copiar os lançamentos das empresas de maior porte sem verificar se possuem competência técnica e de recursos

¹ A significância das cargas dos fatores foi testada e está de acordo com o que sugere Hair et al 1998, pág. 112.

humanos que permitam produzir eficientemente, e com um mínimo de qualidade esses novos produtos, o que de saída desencadeia um processo desordenado e desbalanceado.

- Por outro lado, a contratação de profissionais para desenvolver uma coleção adequada aos requisitos, tanto em relação às tendências de moda e estilo quanto aos padrões do mercado alvo, impõe custos adicionais que a maioria das empresas é incapaz de assumir sozinhas.
- No caso do Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo, o SEBRAE vem atuando com sucesso no desenvolvimento gerencial e no desenvolvimento técnico, via promoção de cursos e eventos e oferta de serviços em design e consultoria. Através do NAD / SENAI (Núcleo de Apoio ao Design) promove também parcerias entre os empresários, para que unidos possam arcar com custos e despesas que isoladamente não seria possível. O órgão também oferece incentivos financeiros adequados à realidade dessas empresas.
- Outro dado importante que explica a importância dada a esse fator é o crescimento da sensibilidade das vendas em relação às variações da moda, o que indica que as empresas dependem, e dependerão cada vez mais, de habilidades em estilo. A maior parte das vendas são de produtos da estação, seguidos dos produtos da moda enquanto os produtos básicos que são vendidos durante o ano todo respondem por percentual reduzidos das vendas (Prochnik 2002, p. 3).
- A presença da variável dificuldade em se obter embalagem conforme padrões exigidos no mercado alvo nesse fator, sugere que outros empecilhos (dificuldades em conseguir insumos, material de acabamento e embalagem) também constituem restrições importantes. Entretanto, essa variável também está relacionada à questão da escassez de profissionais com conhecimento dos padrões internacionais e mercado. Essa restrição pode ser contornada com soluções criativas.

O **fator 2**, composto pelas variáveis: (1) falta de incentivo / assistência governamental; (2) dificuldade em localizar matéria-prima conforme padrões de qualidade exigidos no mercado alvo; (3) falta de informações para localizar e analisar os mercados; (4) qualidade inferior dos produtos; e (5) risco político, foi nomeado **falta de incentivos/assistência governamental e dificuldades para encontrar insumos com qualidade**. Este fator constitui a segunda principal barreira enfrentada pelas empresas. A análise do fator 2 é resumida nos comentários a seguir:

- A falta de incentivos governamentais: financeiros, promoção e divulgação dos produtos, suporte na localização e abertura de mercados e abertura de mercados para pequenas e médias empresas é resultado de um modelo exportador que visa a geração de superávits comerciais. A política governamental tem direcionado o estímulo à exportação para grandes empresas.
- A dificuldade em conseguir insumos com a qualidade exigida no mercado alvo está diretamente relacionada ao tamanho e à disponibilidade de capital de giro das empresas. As aquisições de matéria-prima pelas pequenas empresas são inconstantes e de baixo valor, levando à aquisição de insumos de qualidade inferior e a preços superiores àqueles que se essas compras fossem realizadas em conjunto por pequenas empresas.
- Nova Friburgo conta com duas empresas têxteis de grande porte: a ARP, que produz guarnições de algodão e a SINIMBU, que produz elásticos e fitas decorativas. Entretanto, as empresas da região consomem parcela pouco significativa da produção dessas empresas.

O **fator 3**, resultado da combinação das variáveis: (1) desconhecimento das práticas de cobrança internacionais e fechamento de câmbio; (2) falta de profissionais qualificados para tratar c/ alfândega e empresas de transporte; (3) emissão / obtenção dos documentos e certificações



(burocracia); (4) dificuldade em obter transporte adequado aos padrões exigidos no mercado alvo; e (5) dificuldades em oferecer preços competitivos, todas com cargas expressivas, foi denominado **dificuldades operacionais, legais e burocráticas** e representa barreira de médio impacto. A análise do fator 3 encontra-se resumida nos comentários a seguir:

- Um levantamento do SEBRAE indica que 71% das empresas do Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo não sabem quais são as exigências burocráticas e 79% desconhecem a legislação que rege as exportações (Prochnik 2002, p.7).
- Esta barreira indica a escassez de recursos para tratar da gestão burocrática do processo de exportação. As empresas carecem de uma estrutura de apoio adequada para tratar dos desafios burocráticos e operacionais que a atividade de exportação demanda.

No **fator 4** se associam as variáveis: (1) desconhecimento das práticas comerciais do mercado alvo, (2) diferenças de hábitos e atitudes e (3) dificuldades culturais e de linguagem, e tal fator foi denominado **diferenças culturais e mercadológicas**. Esta seria uma barreira de baixo impacto. Este fator que está relacionando às diferenças de mercado, hábitos, costumes, cultura e linguagem; representam barreiras de impacto moderado. São barreiras que se impõem de forma discreta e se apresentam toda vez que uma empresa, de qualquer porte, procura entrar em um mercado desconhecido, e, uma vez assimiladas, deixam de constituir restrição.

O **Fator 5**, mistura das variáveis: (1) Garantias para o exportador - bancos privados e governo; (2) atraso tecnológico -maquinário e processo; (3) financiamento para o importador - bancos privados e governo; e (4) risco de inadimplência, foi denominado **restrições de crédito e atraso tecnológico**, com percepção de impacto muito baixo.

As dificuldades em levantar garantias, financiamento para o importador e problemas com inadimplência representam restrições pouco importantes, na medida que o valor das transações é pequeno. Essas barreiras ganham importância, e passam a fazer diferença, em transações de maior valor.

A inadimplência praticamente inexistente, dado que a maioria das vendas prevê antecipação do pagamento. Entretanto, essa modalidade de venda (pagamento antecipado) pode estar excluindo um grupo de clientes que não aceita pagamento antecipado.

O impacto do atraso tecnológico nos custos é suavizado pelo baixo custo da mão-de-obra. A sensibilidade dos gestores ao atraso tecnológico também pode estar minimizada pelo baixo volume de produção.

A tabela 4 apresenta resumo com a denominação e composição de cada fator.

Tabela 4: Matriz de Composição dos Fatores

| Fatores | Variáveis | % da Variância Explicado | % da Variância Explicado Acumulado |
|---|---|--------------------------|------------------------------------|
| Escassez de profissionais c/ conhecimento dos padrões e tendências que permitam o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades do mercado alvo | Escassez de profiss c/ conhecimento dos padrões internacionais | 18,13% | 18,13% |
| | Escassez de profissionais de moda, estilo e design | | |
| | Obtenç detalhes s/ padrões e especific. s/ os prod vendidos merc alvo | | |
| | Dificuldade em obter embalagem conf padrões exigidos no merc alvo | | |
| Falta de incentivos / assistência governamental e dificuldades para encontrar insumos com qualidade | Falta de incentivo / assistência governamental | 17,67% | 35,80% |
| | Dific localizar matéria-prima conf padrões de qualid exigidos merc alvo | | |
| | Falta de informações para localizar e analisar os mercados | | |
| | Qualidade inferior dos produtos oferecidos | | |
| | Risco político (por exemplo, moratória do país importador) | | |
| Dificuldades operacionais, legais e burocráticas | Desconhecto práticas de cobrança internacionais e fecho de câmbio | 15,93% | 51,73% |
| | Falta de profiss qualificados p/ tratar c/ alfândega e empr transporte | | |
| | Emissão / obtenção dos documentos e certificações (burocracia) | | |
| | Dific em obter transporte adequado aos padrões exigidos merc alvo | | |
| | Dificuldades em oferecer preços competitivos | | |
| Diferenças culturais e mercadológicas | Desconhecimento das práticas comerciais do mercado alvo (externo) | 10,89% | 62,62% |
| | Diferenças de hábitos e atitudes | | |
| | Dificuldades culturais e de linguagem | | |
| Restrições de crédito e atraso tecnológico | Garantias para o exportador (bancos privados e governo) | 9,83% | 72,45% |
| | Financiamento para o importador (bancos privados e governo) | | |
| | Atraso tecnológico (maquinário e processo) | | |
| | Risco de inadimplência | | |

Avaliação das Barreiras à Exportação Levando-se em Consideração o Tamanho da Empresa

Para verificar se o tamanho da empresa é determinante na classificação das barreiras, a amostra foi dividida entre micro, pequenas e médias empresas, conforme demonstra a tabela abaixo – e a extração de fatores foi re-processada.

Tabela 5 - Abertura da Amostra por Tamanho da Empresa

| Tamanho da Empresa | Nº de Empresas |
|--|----------------|
| Microempresas: 1 a 19 empregados | 87 |
| Pequenas Empresas: 20 a 99 empregados | 49 |
| Médias Empresas: 100 a 499 empregados | 12 |
| Grandes Empresas: mais de 500 empregados | 0 |
| Total | 148 |

As amostras de micro e pequenas empresas preenchem aos requisitos de significância estatística para aplicação da análise de fatores. Já a amostra de médias e grandes empresas não possui tamanho suficiente para a aplicação do método escolhido (Hair et al 1998, pág. 112).

A tabela 6 indica que apenas duas variáveis comporiam os mesmos fatores (vide marcações) o que demonstra que existem diferenças de percepção em relação às barreiras à exportação bastante relevantes quando considerado o tamanho da empresa.

Tabela 6: Comparativo da Composição dos Fatores (Microempresas X Pequenas Empresas)

| Variável / Tipo de Empresa | Fator | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Micro | Pequena | Micro | Pequena | Micro | Pequena | Micro | Pequena | Micro | Pequena |
| Falta profis qualific p/ tratar c/ alfând/empr transp | .796 | | | .925 | | | | | | |
| Risco político (p/ ex, moratória país importador) | .741 | | | .702 | | | | | | |
| Desconh práctic cobr internac e fecho câmbio | .713 | | | .901 | | | | | | |
| Risco de inadimplência | .706 | | | | | | | -.847 | | |
| Emissão / obtenção doctos e certific (burocr) | .672 | .908 | | | | | | | | |
| Dific obter transpt padrões exigidos merc alvo | .613 | | | .912 | | | | | | |
| Dific oferecer preços competitivos. | .614 | | | | | | | .887 | | |
| Qualidade inferior dos produtos oferecidos | .570 | | | | | | | | | .637 |
| Obt. detalh s/ padr prod vendidos merc alvo | | .931 | .883 | | | | | | | |
| Escassez de prof moda, estilo e design | | .925 | .872 | | | | | | | |
| Escassez profis c/ conhecto padrões internac | | .940 | .863 | | | | | | | |
| Falta de incentivo / assistência governamental | | | .834 | .759 | | | | | | |
| Falta informaç p/ localizar e analisar mercados | | | | .733 | .911 | | | | | |
| Dific obter embalag conf padr merc alvo | | .880 | | | -.607 | | | | | |
| Dific localiz mat-prima conf padr qualid merc alvo | | | | | .425 | | | | | .932 |
| Financo p/ importador (bancos priv e gov) | | | | | | .667 | .629 | | | |
| Garantias p/ exportador (bancos priv e gov) | | | | | | | .788 | | | -.857 |
| Atraso tecnológico (maquinário e processo). | | .895 | | | | | .783 | | | |
| Dific culturais/linguagem | | | | | | | | .607 | .701 | |
| Diferenças de hábitos e atitudes | | | | | | | .798 | | .690 | |
| Desconhecto práctic comerc merc alvo (externo) | | | | | | | .979 | | .838 | |

Avaliação das Barreiras à Exportação Levando-se em Consideração a Experiência com a Atividade de Exportação

Assim como foi verificado se o tamanho da empresa determina diferença na classificação das barreiras à exportação, também foi verificado se o fato da empresa já ter exportado ou não determina alteração na classificação das barreiras. As amostras de empresas que nunca exportaram e de empresas que já exportaram preenchem aos requisitos de significância estatística para aplicação da análise de fatores (Hair et al 1998, pág. 112).

Tabela 7: Abertura da Amostra por Experiência na Atividade de Exportação

| Experiência na Atividade de Exportação | Nº de Empresas |
|---|-----------------------|
| Nunca exportaram | 76 |
| Já exportaram | 72 |
| Total | 148 |

A tabela 8 sugere que existem diferenças de percepção das barreiras, ao tratarmos microempresas e pequenas empresas em separado. Mas existem coincidências importantes, como por exemplo, o alinhamento de percepção em relação ao fator 1 – ou seja, em relação à principal barreira (vide marcações).

Tabela 8: Comparativo da Composição dos Fatores (Empr. que Nunca Exportaram X Empr. que Já Exportaram)

| Variável / Tipo de Empresa | Fator | | | | | | | | | |
|---|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Nunca Exp. | Já Exp. |
| Obt. detalh s/ padr prod vendidos merc alvo | .877 | .927 | | | | | | | | |
| Escassez de prof moda, estilo e design | .842 | .960 | | | | | | | | |
| Escassez profis c/ conhecto padrões internac | .832 | .971 | | | | | | | | |
| Risco político (p/ ex, moratória país importador) | .708 | -.624 | | | | | | | | |
| Qualidade inferior dos produtos oferecidos | .705 | | | .708 | | | | | | |
| Desconh práctic cobr internac e fecho câmbio | | | .923 | | | .928 | | | | |
| Falta profis qualific p/ tratar c/ alfând/empr transp | | | .793 | | | .670 | | | | |
| Emissão / obtenção doctos e certific (burocr) | | | .757 | | | | | -.627 | | |
| Risco de inadimplência. | | | .609 | | | | | -.754 | | |
| Dific obter transpt padrões exigidos merc alvo | | | .562 | | | .854 | | | | |
| Garantias p/ exportador (bancos priv e gov) | | | | | .900 | | | | | .964 |
| Financo p/ importador (bancos priv e gov) | | | | .807 | .851 | | | | | |
| Atraso tecnológico (maquinário e processo). | | .819 | | | .821 | | | | | |
| Falta informaç p/ localizar e analisar mercados | | | | | .601 | | | .677 | | |
| Diferenças de hábitos e atitudes | | | | .876 | | | .825 | | | |
| Dific culturais/linguagem | | | | | | | .732 | .727 | | |
| Difics oferecer preços competitivos. | | -.606 | | | | | .676 | | | |
| Desconhecto práctic comerc merc alvo (externo) | | | | .891 | | | .651 | | | |
| Falta de incentivo / assistência governamental. | | | | .672 | | | -.569 | | | |
| Dific obter embalag conf padr exigidos merc alvo | | .823 | | | | | | | .746 | |
| Dific localiz mat-prima conf padr qualid merc alvo | | | | | | | .585 | .550 | | |

Esses resultados indicam que as políticas de incentivo à exportação devem ser elaboradas levando-se em conta não só a indústria, segmento, mas também o tamanho e a experiência das empresas em comércio exterior.

Análise de Competitividade

O baixo nível de competitividade das empresas é flagrante. Percebe-se deficiências internas nas empresas, como: baixo nível de formação (tanto da gestão quanto técnica) e tecnologia ultrapassada, mas também percebe-se deficiências externas às empresas, como a acirrada competição no mercado local.

Algumas empresas obtêm sucesso pontual no sentido de que aproveitam oportunisticamente a competitividade dos custos de mão-de-obra e câmbio favorável. Entretanto, esse sucesso pode ser temporário.

A desagregação do empresariado local foi percebida nos comentários dos entrevistados e confirmada por Prochnik (2002). Existem grupos de empresários que catalisam os recursos disponíveis para desenvolver a indústria local, em detrimento das demais empresas. Esse fato dificulta o aproveitamento da oportunidade de formação de alianças para aquisição de matéria-prima, produção e contratação de serviços (design, pesquisa e logística de exportação).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o resultado da pesquisa, as principais barreiras para as empresas estudadas, em ordem de importância, são as seguintes:

1. Escassez de profissionais com conhecimento dos padrões e tendências que permitam o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades do mercado alvo;



2. Falta de incentivos/assistência governamental e dificuldades para encontrar insumos com qualidade;
3. Dificuldades operacionais, legais e burocráticas;
4. Diferenças culturais e mercadológicas;
5. Restrições de crédito e atraso tecnológico.

Os resultados fornecem material valioso para tratar e reduzir a intensidade das barreiras à exportação das empresas de lingerie de Nova Friburgo. Tais resultados indicam que as empresas estudadas carecem de consultoria em design, tendências e padronização, bem como de otimização de processos. Parcerias com universidades e escolas do ramo podem ajudar não só a suprir essa deficiência, mas também a formar profissionais especializados em lingerie. Vale observar que o SENAI oferece alguns desses serviços através do NAD (Núcleo de Apoio ao Design). A formação técnica também tende a melhorar, pois existe boa infra-estrutura de ensino médio, técnico e superior na região, além das iniciativas do SENAI e SENAC.

Existe também espaço para empresas especializadas em trâmites de alfândega nacional, internacional, e em legislação acerca de exportações, no que diz respeito ao mercado interno e da legislação de importação dos mercados alvo, bem como para representações comerciais com especializadas em comércio internacional.

O problema de perfil do empresário tende a ser suavizado, pois “os filhos desta geração de empresários, com formação bastante mais completa que seus pais, começam a participar da gestão das empresas” (Prochnik, 2000, p.7).

O baixo nível de competitividade nas empresas indica que a busca do mercado internacional deve ser encarada como mais uma alternativa de receita e não como um fim, pois o tamanho reduzido das empresas, (indústria e segmento estudado) determina vantagens em relação à escala de produção; e forças ou fraquezas nas relações com clientes e fornecedores determinam dificuldades para competir em nível de igualdade com a concorrência internacional e local dos mercados alvo. Além disso, devemos também considerar as restrições de recursos humanos, de tecnologia e de infra-estrutura.

Alianças em cooperativas para aquisição de matéria-prima, produção, distribuição, compartilhamento de estrutura para desembarço e apoio logístico, entre outras, pode ser um dos caminhos para melhorar a competitividade das empresas.

Ações conjuntas e estruturadas dos governos, municipal, estadual e federal, de sindicatos, patronais, de trabalhadores e instituições de fomento e desenvolvimento poderiam contribuir para melhorar a competitividade das empresas.

A exploração das características brasileiras, ligadas à sensualidade e beleza poderia vir a criar diferencial competitivo. A experiência internacional de outros países tem demonstrado que a influência do comprador externo é atenuada quando 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 um modelo de negócios baseado nas características locais em complemento às políticas exportadoras de âmbito mais geral, fortalecendo, assim, não somente a exportação do produto em si, mas os valores intrínsecos à região em complemento a uma política de comércio exterior nacional.

A identificação do produto através de atributos locais, confere um poder de negociação adicional. Fatores como a expansão dos mercados externos; poder de negociação; imagem dos produtos; representação internacional, distribuição dos produtos no país de destino; entre outros;



são fortalecidos numa estratégia modelada em ações compartilhadas por pequenas e médias empresas com objetivos convergentes em relação ao mercado externo.

Os cortes por tamanho e por experiência das empresas em comércio exterior indicam que as políticas de incentivo à exportação devem ser elaboradas levando-se em conta não só a indústria e segmento, mas também outras características como tamanho e a experiência com a atividade de exportação.

Como não existem marcas fortes e a concorrência via preço entre as empresas da região resulta em redução das margens e em padronização dos produtos, seria interessante verificar se a criação de uma marca ou selo de garantia e qualidade, diferenciando o produto poderia resultar em expansão de mercado; e o estabelecimento de alianças estratégicas para aquisição de matéria-prima, produção e comercialização dos produtos.

As entrevistas revelaram que a baixa importância dada à inadimplência e disponibilidade de crédito para o importador é função da forma de pagamento, que é antecipado. Seria interessante estudar se a mudança da forma de pagamento resultaria em aumento de demanda.

Também seria interessante testar se o destino das mercadorias exportadas (países importadores) tem influência na classificação das barreiras. Essa informação pode colaborar para indicar quais seriam os principais mercados alvo a serem explorados.

Vale a pena verificar também se o perfil de formação inadequada dos proprietários e gestores das empresas não constitui um dos principais motivos da alta taxa de mortalidade de empresas na região.

Os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, pois aspectos relacionados ao tipo de indústria, segmento, região, entre outros, podem implicar em resultados diferentes dos obtidos neste estudo. Entretanto, a replicação deste tipo de estudo em empresas de indústria, segmento e região diferentes, pode gerar massa de dados e informações importantes para o desenvolvimento da atividade de exportação.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, José Augusto de. *Financiamento à Exportação e Seguro de Crédito*. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1999
- CATEORA, Philip R.; GAHAN, John L. *International Marketing*. 10. ed. Irwin/Mc Graw Hill, Inc., 1999.
- CHAVES JÚNIOR, Antônio Everton. *As Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. , Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2000.
- CZINKOTA, M. R. *A National Export Assistance Police For New And Growing Business*, in Journal of International Marketing, Vol. 2 n.1, 1994.
- GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph, E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis*. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAYES, Bob E. *Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992.
- LEONIDOU, Leonidas C. *Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis*. Journal of International Management 6, p. 121 – 148, 2000.
- MOTTA VEIGA, Pedro da; MARKWALD, Ricardo A., *Micro, Pequenas e Médias Empresas na Exportação*, RBCE nº 56 – jul/set/1998.
- PROCHNIK, Victor. *Perspectivas para o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo* Rio de Janeiro: Instituto de Economia e Mestrado em Contabilidade da UFRJ, 2000.
- PUGA, Fernando Pimentel. *Experiência de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan*. Rio de Janeiro: Textos BNDES no 75, 2000.
- RESENDE, L. S.; GARCIA, L. M. *Exportação*. São Paulo: Atlas, 2000. In: VIDAL, S. I. Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação Através de Consórcios de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo no Estado de São Paulo. 1985. 316 f. Dissertação (Mestrado) FEA/USP, São Paulo, 1985.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIDAL, S. I. Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação Através de Consórcios de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo no Estado de São Paulo. 1985. 316 f. Dissertação (Mestrado) FEA/USP, São Paulo, 1985.