

DESAFIOS À EXPORTAÇÃO INDUSTRIAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Lia Hasenclever ¹

lia@ie.ufrj.br

Virgínia Motta Aguiar ²

Isleide Zissimos ¹

Gesinaldo Ataíde Cândido ³

gacandido@uol.com.br

¹ IE/UFRJ ¹

² UEPB/FACISA

³ UFCG

RESUMO

O objetivo dessa comunicação é compreender os principais desafios a uma maior participação das pequenas e médias empresas (PME's) na exportação da indústria brasileira. As pequenas empresas industriais responderam por somente 5% do total exportado em 2004. Não obstante ter havido uma expansão generalizada das exportações brasileiras com um crescimento do número de empresas que participam do comércio exterior, independente de porte. Através da identificação dos fatores de sucesso e fracasso em experiências nacionais e internacionais, analisou-se os consórcios de exportação de confecções em Campina Grande, Paraíba, e em Nova Friburgo, Rio de Janeiro. Os dois principais resultados obtidos são os seguintes: primeiro, conforme apontado pela literatura, a desvantagem de escala, tecnologia e qualificação de funcionários são uma barreira para a informação. Segundo, em ambos os casos analisados, os empresários não conseguem perceber os benefícios em adotar um comportamento cooperativo no processo de tomada de decisão, preferindo atuarem de forma isolada e individual. Esta atitude acaba frustrando suas tentativas de ampliarem o acesso aos mercados externos.

Palavras-Chave: arranjos produtivos locais; consórcios de exportação; comportamento cooperativo; competitividade.

ABSTRACT

The objective of this communication is to understand the principal challenges to a larger participation of the small and average companies in the export of the Brazilian industry. The small industrial companies have contributed with only 5% of the total exported in

¹ A autora se beneficiou para escrever essa comunicação das teses de mestrado e doutorado das alunas Isleide Maeda e Virginia Aguiar realizadas respectivamente no Instituto de Economia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal da Paraíba, orientadas por Lia Hasenclever e Gesinaldo Cândido.

2004. In spite of the Brazilian exports having had a widespread expansion with a growth of the number of companies which participate in the external trade, this has happened independent of the company size. Through the identification of the success factors and failure in national and international experiences, the consortia of clothing in Campina Grande, Paraíba, and in New Friburgo, Rio de Janeiro were analyzed. The two principal obtained results are: first, as noted in the literature, the scale disadvantage, technology and employees' qualification are a barrier for the information. Second, in both analyzed cases, the entrepreneurs don't get to notice the benefits in adopting a cooperative behavior in the process of decision, preferring act in an isolated and individual way. This attitude ends up frustrating their attempts of enlarge the access to the external markets.

Key words: clusters; consortia of export; cooperative behavior; competitiveness.

Introdução

O objetivo dessa comunicação é compreender os principais desafios a uma maior participação das pequenas e médias empresas (PMEs) na exportação da indústria brasileira. A relevância do tema se justifica pela crescente importância que as exportações brasileiras têm assumido no desempenho econômico a partir de 2002. Contribuíram para esse resultado a alteração do regime cambial, ocorrida no início de 1999, a expansão observada no comércio mundial e a elevação dos preços das *commodities*. Além desses aspectos, também se destacaram na trajetória das exportações as reformas estruturais dos anos 1990, conquista de novos mercados e diversificação de destinos, acompanhados de programas e medidas estimuladoras para o setor exportador a exemplo dos programas da Agência de Promoção das Exportações – APEX, dirigidos principalmente à micro, pequenas e médias empresas, e da Lei Kandir que isenta a exportação de produtos primários e semi-elaborados do Imposto de Produtos Industrializados e do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços.

O resultado foi um dinamismo das exportações bastante superior ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e também ao desempenho industrial. Enquanto entre 1996 e 2004 o crescimento médio anual das exportações foi de 8,4%, segundo a Fundação de Comércio Exterior, o PIB aumentou a uma taxa de 2,2% ao ano de acordo com o Instituto Brasileiro de Estatísticas e a produção industrial a 2,4% ao ano, conforme a Pesquisa Industrial Mensal do mesmo Instituto. No período 2000-2004 o impulso exportador é ainda

DESAFIOS À EXPORTAÇÃO INDUSTRIAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

mais evidente: as vendas externas cresceram a uma taxa média anual de 15%, ante uma expansão média anual do PIB de 2,6%.

Entretanto, apesar de ter havido uma expansão generalizada das exportações com um crescimento do número de empresas que participam do comércio exterior independente de porte, as pequenas empresas industriais não alcançaram o mesmo desempenho das médias e grandes empresas. De fato, as empresas de pequeno porte respondem por somente 5% do total exportado em 2004, e apenas em torno de 13% na receita total industrial e no valor da transformação industrial, porém são bastante representativas no número de pessoas ocupadas (37,5%). Esse resultado contrasta com os resultados positivos obtidos por várias pequenas empresas, atuando em outros países no comércio industrial exportador, organizadas em consórcios de exportação. A Itália, por exemplo, apresenta uma expressiva participação das pequenas e médias empresas no comércio internacional: 75% das exportações daquele país são realizadas pelas pequenas e médias empresas, algo em torno de US\$ 250 bilhões, sendo 20% desse total exportado por consórcios.

A partir desse cenário o objetivo dessa comunicação é melhor compreender os desafios das pequenas empresas industriais brasileiras em obter um desempenho positivo no comércio exterior. Ela está dividida em três seções, além dessa introdução e da conclusão. A primeira seção apresenta o desempenho diferenciado entre as grandes, médias e pequenas empresas industriais brasileiras entre 1996 e 2004, através da análise de um índice básico, que relaciona o valor das exportações como proporção da receita das empresas industriais. A segunda seção identifica os fatores de sucesso e de fracasso em experiências internacionais e nacionais na exportação de pequenas empresas industriais. A terceira seção analisa a partir da identificação desses fatores, as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas industriais a partir da análise de dois consórcios de exportação – algodão em Campina Grande, na Paraíba, e lingerie em Nova Friburgo, Rio de Janeiro.

O desempenho diferenciado das pequenas empresas industriais no comércio exterior

Em trabalho recente do IBGE (2006) foi feita uma avaliação do desempenho diferenciado entre as empresas industriais por porte. O indicador utilizado foi o coeficiente de exportação (participação das exportações no faturamento total da empresa) para os anos 1996, 2000 e 2004. As diferenças de desempenho referem-se à comparação com o indicador da indústria em geral. Utilizou-se categorias de intensidade de exportação (alta, média alta, média baixa e baixa) e segmentou-se o porte das empresas em pequenas (5 a 99 empregados), médias (100 a 499) e grandes (mais de 500 empregados). Essas informações constam da Tabela 1.

Tabela 1 – Coeficiente de Exportação, por porte, segundo a categoria – 1996-2004

Categoria	Coeficiente de exportação por porte (%)		
	Pequenas	Médias	Grandes
1996			
Alta	12,2	34,8	36,9
Média-Alta	4,8	8,8	14,3
Indústria-Geral	3,6	9,4	13,3
Média-Baixa	3,2	6,2	9,6
Baixa	1,0	2,3	2,8
2000			
Alta	19,4	37,3	46,0
Média-Alta	6,3	12,1	21,0
Indústria-Geral	5,1	11,5	18,0
Média-Baixa	5,1	10,2	12,2
Baixa	1,3	4,3	4,1
2004			
Alta	25,4	33,1	42,7
Média-Alta	13,3	14,5	30,7
Indústria-Geral	8,6	13,5	24,8
Média-Baixa	7,7	12,8	17,9
Baixa	2,9	6,0	5,5

Fonte: IBGE, 2006

Observa-se um aumento do coeficiente médio de exportação da indústria em geral entre 1996 e 2004 para todos os portes de empresas considerados, com destaque para as

DESAFIOS À EXPORTAÇÃO INDUSTRIAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
BRASILEIRAS

pequenas empresas de 138,9%. Em relação às categorias, registra-se aumento do coeficiente das exportações das pequenas e grandes empresas industriais nas quatro categorias consideradas, sendo que as pequenas mais do que dobraram esses indicadores. Pode-se ainda destacar que as pequenas empresas mostram os menores coeficientes em todas as categorias analisadas em 2004: alta (25,4%), média alta (13,3), média baixa (7,7) e baixa (2,9).

A Tabela 2 apresenta uma síntese das variáveis analisadas pelo porte da empresa. Pode-se notar uma nítida trajetória de concentração da participação das grandes empresas no valor total das exportações: 74,1% em 1996, 76,4% em 2000 e 80,8% em 2004. A partir da coluna 5 (valor da transformação industrial) percebe-se inclusive que essa concentração nas exportações é superior ao valor da transformação industrial dessas mesmas empresas. A tendência observada em relação às médias empresas foi de queda na participação das exportações (de 20,7% em 1996 para 13,7% em 2000) e das pequenas uma manutenção da participação (de 5,2 para 5,4% entre 1996 e 2004).

Tabela 2 – Síntese dos indicadores segundo o porte de empresa – 1996/2004

Porte das empresas	Total das exportações (1)	N. de empresas exportadoras (2)	de Receita Industrial (3)	Valor da Transf. Industrial (4)	Pessoal Ocupado (5)	Salário Total (6)	Gastos de pessoal / (3) (7)
1996							
Total	100,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	20,3
Pequenas	5,2	53,0	15,6	14,7	33,6	18,4	22,3
Médias	20,7	33,7	23,9	23,2	25,4	24,3	20,3
Grandes	74,1	13,3	60,5	62,1	40,9	57,3	19,8
2000							
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	14,4
Pequenas	5,1	59,8	14,8	13,3	38,2	21,4	19,1
Médias	18,4	30,0	23,2	20,6	24,8	24,0	15,1
Grandes	76,4	10,2	62,0	66,1	36,9	54,6	13,1
2004							
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	12,0
Pequenas	5,4	60,4	12,9	12,1	37,5	21,1	17,3
Médias	13,7	29,0	20,8	18,4	22,6	21,6	12,8
Grandes	80,8	10,7	66,4	69,4	39,9	57,3	10,7

Fonte: IBGE, 2006

No que se refere ao número de empresas exportadoras, a Tabela 2 mostra que as pequenas empresas são em maior número e continuaram aumentando sua participação relativa entre 1996 e 2004 de 53% para 60,4%. As médias decaíram em número de empresas exportadoras de 33,7 para 29% e as grandes, após reduzirem o número de empresas exportadoras entre 1996 e 2000 de 13,3 para 10,2%, estabilizaram em torno de 10,7% em 2004. Mais uma vez esses dados reforçam a tendência de concentração das exportações em torno das grandes empresas em detrimento das empresas de portes médio e pequeno, pois essas apesar de terem reduzido o número de empresas que participam da exportação aumentaram sua participação não só na receita industrial de 60 para 66,4% entre 1996 e 2004, como também no valor da transformação industrial de 62,1 para 69,4%.

Mostram também a perda relativa das pequenas empresas em relação às demais no que diz respeito às variáveis receitas industriais e valor da transformação industrial. Em contrapartida ganharam participação no total de pessoal ocupado e no salário total entre 1996 e 2004, respectivamente de 33,6 para 37,5% e de 18,4 para 21,1. A última coluna apresenta um indicador *proxy* do custo do trabalho (relação do gasto do pessoal/receita industrial). A tendência geral é de sua redução ao longo dos três anos estudados para todos os portes, entretanto, essa redução é influenciada pelo porte da empresa: enquanto as pequenas tiveram uma redução relativa de 5 pontos percentuais, as médias tiveram uma redução de 8 pontos percentuais e as grandes 9. Considerando-se esse indicador como um bom representante da competitividade, pode-se inferir que quanto maior a empresa maior a competitividade em termos de custo do trabalho apresentada.

Em resumo, as pequenas empresas, apesar de aumentarem sua participação relativa em termos do número de empresas não conseguiram obter um aumento na participação das exportações industriais, em detrimento da grande empresa que, embora tenha reduzido o número de empresas exportadoras, ganhou participação relativa no valor exportado. O indicador de competitividade apresentado sugere que a melhoria está relacionada a maior

produtividade das grandes empresas em termos de custo do trabalho. A seguir apresenta-se outras possíveis razões para explicar esse fenômeno a partir da análise da literatura.

Identificação dos Fatores de Sucesso e Fracasso no Dinamismo Exportador

Aguiar (2006) estudou 17 artigos cujo objetivo principal era identificar as variáveis explicativas do desempenho exportador das empresas. Em geral esses fatores são divididos em fatores ambientais e fatores internos às próprias empresas. Os primeiros referem-se aos aspectos macroeconômicos, sociais, físicos, culturais e políticos e estão fora do controle das empresas. Os fatores internos estão relacionados ao ambiente empresarial e às características das empresas, competências e estratégias, principalmente as voltadas para a participação no mercado internacional e a estratégia de composto de marketing de cada empresa. Entre esses fatores internos, cinco estudos apresentaram como uma variável explicativa importante a postura pró-ativa das empresas e de sua gerência. Os demais fatores identificados, que apareceram em no máximo dois artigos são: exportação para vários países, experiência prévia na atuação no mercado internacional, disponibilidade de financiamento para a atividade exportadora, estratégia para o composto de marketing, estreito relacionamento com canal de distribuição.

Arbache e Negri (2002), por sua vez, constataram que o desempenho exportador das empresas brasileiras está diretamente relacionado as seguintes variáveis: escala de produção, tecnologia e importância da educação. Essas são as principais variáveis explicativas para uma inserção positiva das empresas no comércio internacional e em todas essas variáveis as grandes empresas apresentam vantagens em relação às PMEs (La Rovere, 1998).

Aguiar (2006) também fez uma resenha de 10 estudos para identificar os mais importantes fatores de sucesso e fracasso na formação e desenvolvimento de consórcios de exportação. Entre os fatores de sucesso destaca-se entre nove estudos dos dez pesquisados: a confiança mútua, partilha das decisões, cooperação e ações conjuntas. Os apoios externos,

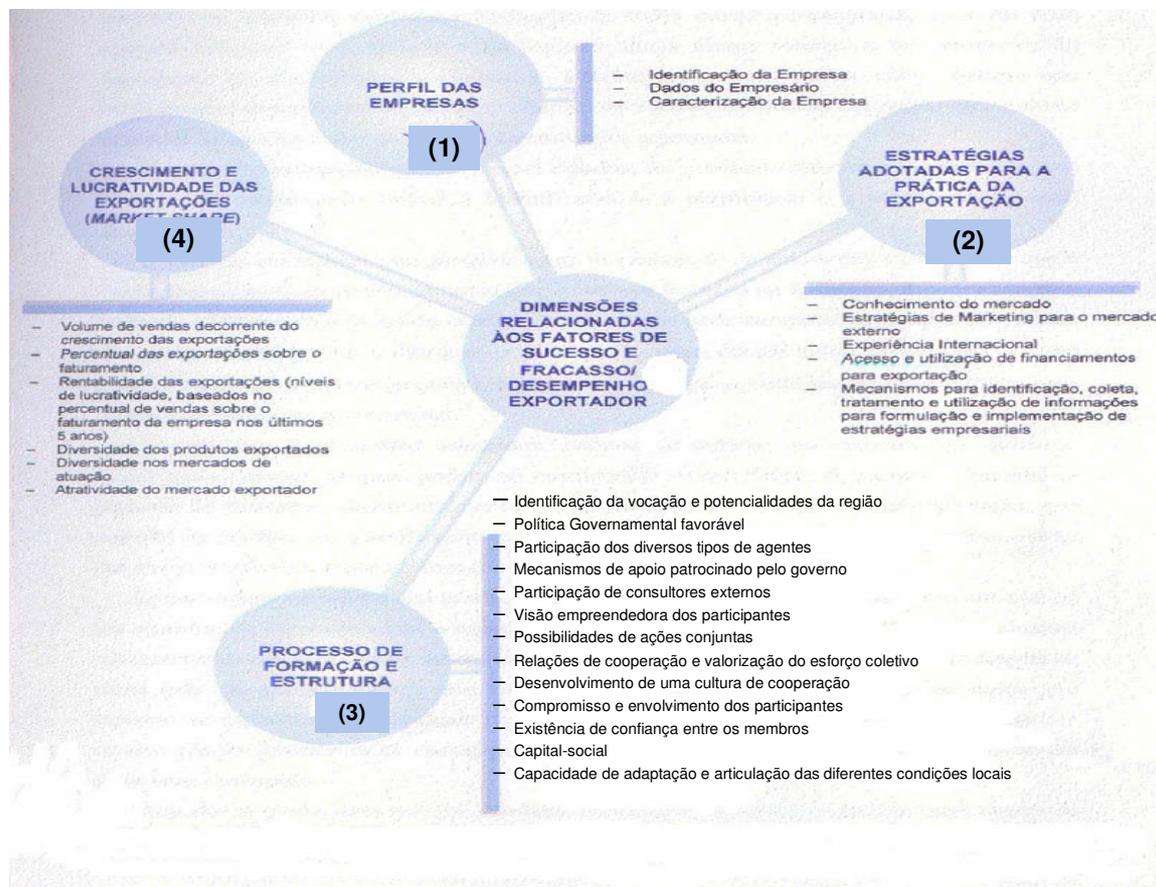
Lia Hasenclever, Virgínia Motta Aguiar, Isleide Zissimos & Gesinaldo Ataíde Cândido

tais como treinamento, participações em feiras, acesso ao crédito, incentivos governamentais, apoio de instituições de pesquisa e de associações de classe, são também bastante frequentes. Alguns estudos citam ainda a experiência pretérita das empresas em atividades de exportação e necessidade de adequação tecnológica e de qualidade das empresas às exigências do mercado internacional. Entre os fatores de fracasso os mais citados nos estudos foram a desconfiança e o individualismo dos atores do consórcio (esses fatores aparecem em nove dos dez estudos). Os demais são: heterogeneidade das empresas em relação ao desenvolvimento tecnológico, falta de cultura exportadora, visão de curto prazo, ausência de cultura associativa, falta de financiamento, e carência de pessoal especializado.

A partir dessa análise da literatura foi proposto por Aguiar (2006) um quadro de análise para os casos selecionados. A Figura ilustra os principais elementos que serão considerados no estudo comparativo dos consórcios de confecção da Paraíba e do Rio de Janeiro com a finalidade de detectar os principais fatores de sucesso e fracasso no desempenho exportador. O quadro de análise é composto por quatro dimensões: perfil das empresas, estratégias adotadas para a prática de exportações, processo de formação e estrutura, crescimento e lucratividade das exportações.

DESAFIOS À EXPORTAÇÃO INDUSTRIAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Figura – Dimensões Relacionadas aos Fatores de Sucesso e Fracasso e Desempenho Exportador em Redes Inter-organizacionais



Fonte: Aguiar, 2006

Análise dos Consórcios de Exportação de Confeções: os casos da Paraíba e do Rio de Janeiro

Um dos maiores desafios das pequenas e médias empresas brasileiras é a distribuição de seu produto no mercado internacional, conforme constatado na primeira seção, levando a uma participação relativa nesse mercado em torno de 5%. Mesmo no mercado nacional, essas empresas em geral não dominam os canais de distribuição e são dependentes desses canais, não possuem marca própria ou marketing dirigido a seu produto, ficando a mercê dos intermediários que acabam por consumir grande parte das margens de sua comercialização. Nesse sentido o mercado internacional poderia ser uma

importante fonte de diversificação, reduzindo o risco das crises locais e diversificando os canais de distribuição. Entretanto, na medida em que empresas desse porte enfrentam dificuldades de investimentos em marketing e canais de distribuição e esses requisitos são ainda mais importantes no mercado internacional, uma forma delas superarem essas barreiras seria a união através de consórcios de exportação. Esse tipo de arranjo permitiria às PMEs aumentarem sua capacidade de investimento em canais de distribuição, desenvolvimento do produto e desenvolvimento do próprio mercado através de ações de marketing.

A formação de consórcios de exportação tem sido uma das iniciativas da APEX para promoção do esforço exportador das PMEs. O consórcio se apresenta como uma forma de a empresa de porte reduzido superar as dificuldades identificadas na seção anterior para atuar no mercado de exportação. Trata-se da reunião de um número fixo de empresas que trabalham em conjunto para viabilizar as vendas de seus respectivos produtos próprios em conjunto ou de produto comum desenvolvido especialmente para o mercado internacional. Espera-se com isso permitir que as empresas superem as dificuldades apresentadas devido ao porte reduzido para operarem no mercado internacional. Economias externas podem ser geradas a partir da realização de ações coletivas capazes de compensarem a falta de capacidade para arcar com os investimentos iniciais necessários para o desenvolvimento do produto e do mercado internacional. Formalmente o consórcio é uma coalizão de empresas com o objetivo de atingirem o mercado externo.

Para ilustrar o resultado que a APEX tem obtido com essa ferramenta de promoção das empresas de porte reduzido no mercado internacional escolheu-se dois casos no setor de confecções localizados na região nordeste e sudeste, respectivamente o caso das confecções em Nova Friburgo, Rio de Janeiro, e o caso das confecções em Campina Grande, na Paraíba. Ambos os casos selecionados são fortemente citados na literatura como casos de territórios especializados no setor de confecções. Os resultados a seguir resumidos foram obtidos por Aguiar (2006).

Em relação ao perfil das empresas e dos empresários pode-se concluir que as empresas que fazem parte de ambos os consórcios são empresas pequenas. A maioria dos empresários tem curso superior e nasceu na própria região onde o consórcio está localizado. Os empresários já trabalham mais de 11 anos no setor de confecções, mas os empresários de Campina Grande não são tão especializados no setor. O fator mais importante para penetração no mercado externo na percepção dos empresários é a qualidade. E, finalmente, os empresários não constataram um expressivo aumento do percentual exportado sobre o faturamento da empresa após a inserção da mesma no consórcio.

Quanto às estratégias adotadas para as práticas de exportação na opinião dos empresários de ambos os consórcios não houve discordância sobre a melhor forma de atuar. Após a constituição formal do consórcio será necessário planejar e focar a estratégia do mesmo, solicitar apoios específicos às entidades públicas e privadas para prospecção de mercados, adequação de produtos e processos, definição de estratégias de comercialização e promoção comercial e início das exportações. A participação pró-ativa dos empresários nas missões de prospecção, participação em feiras internacionais e a contratação de consultorias para obtenção mais rápida das características dos mercados alvo são considerados fatores muito importantes no sucesso do consórcio. O marketing também tem um papel essencial no sucesso da promoção comercial e sustentação posterior das vendas. Um aspecto também relacionado como crítico é a busca de compartilhamento e cooperação entre os agentes do consórcio, apesar de os entrevistados reconhecerem a enorme dificuldade de mudança cultural exigida para eles que costumam tomar as decisões de forma individual e de forma competitiva. Todos reconheceram que existem sérias fragilidades governamentais no financiamento às exportações devido aos prazos de pagamento, exigências de garantias de crédito e taxas de juros praticadas, além de tratamento tributário diferenciado em relação às grandes empresas que prejudicam o sucesso das exportações das pequenas empresas. Reconhecem também que não há uma troca de informações suficiente entre as empresas consorciadas, dificultando a confiança mútua e a cooperação.

No que diz respeito ao processo de formação e estrutura foram observados como os maiores problemas em ambos os consórcios as discordâncias entre as empresas e a possibilidade de estabelecimento de uma governança efetiva entre os membros do consórcio. Ficou bastante claro, apesar de não ter havido discordância dos empresários de ambos os consórcios de quais os passos que deveriam ser seguidos para o sucesso do consórcio e consolidação de sua estrutura, que as desavenças entre os agentes impediram a real formação dos consórcios. O resultado é que ambos os consórcios analisados foram considerados por Aguiar (2006) como consórcios de exportação potenciais e não consórcios de exportação efetivos. No caso do consórcio da Paraíba destacam-se os seguintes problemas: necessidade de melhor fomentar a cooperação para reduzir o forte grau de desconfiança existente entre os parceiros. Um exemplo dessa falta de cooperação é a distribuição dos pedidos que tem sido feito de forma desigual e não transparente entre os parceiros. O mercado externo também ainda não foi atingido devido à insuficiência das ações de marketing e a falta de foco na diferenciação e na qualidade do produto, estratégias escolhidas pelo consórcio.

O consórcio de Nova Friburgo teve suas atividades suspensas em 2005 pelas seguintes razões: suspensão do apoio da APEX, falhas no composto de marketing para a exportação, falta de sedimentação do mercado, falta de foco em um único produto e diferenciado na fase inicial do consórcio, tendo optado pela estratégia de preço e vários produtos, falta de nivelamento entre as empresas, dificuldades na obtenção de financiamento para a exportação e falta de perseverança dos parceiros diante das dificuldades surgidas. Em ambos os consórcios houve problemas de adequação da estrutura jurídica e a venda para o mercado externo.

Finalmente, sobre o crescimento e a lucratividade das exportações observa-se que os consórcios adotaram estratégias iniciais distintas: o de Campina Grande preferiu trabalhar com diferenciação e qualidade e o de Nova Friburgo com uma estratégia de baixo custo como forma de expandirem as exportações. Em relação aos dois outros fatores – importância do relacionamento do consórcio como canal de distribuição no exterior e a definição de uma estratégia de produto com qualidade e adequado ao mercado internacional

– ambos concordaram com a relevância deles para obtenção de sucesso nesse mercado. Entretanto, como visto, nenhum dos dois consórcios, por razões diferentes, logrou alcançar esses fatores críticos de lucratividade das exportações.

Considerações Finais

Ambos os casos analisados mostraram que a princípio a demonstração para os empresários dos benefícios mensuráveis decorrentes do comportamento cooperativo é um processo bastante complexo e nem sempre bem sucedido. A perda de autonomia no processo de tomada de decisão empresarial em prol de decisões coletivas consensuais pode não ser vista de forma positiva pelos empresários que estão acostumados a tomarem suas decisões individualmente. No consórcio, informações privadas sobre o custo e sobre a gestão das empresas terão que ser compartilhadas com os membros. Nesse sentido os empresários consultados preferem continuar realizando suas vendas individualmente e compartilhar apenas o desenvolvimento do mercado.

Entretanto, sabe-se que os tamanhos reduzidos das empresas e a sua capacidade produtiva limitada também representam um problema para o atendimento das demandas no mercado internacional. As várias empresas fornecedoras deveriam, em caso de atendimento compartilhado das demandas, sincronizar os seus processos de produção e o padrão de qualidade do produto. Mas como adiantado acima as PMEs preferem trabalhar isoladamente, criando uma barreira a uma maior participação no comércio exterior industrial.

As recentes medidas de isonomia tributária entre grandes e pequenas empresas e maior acesso ao crédito por parte das pequenas empresas, através da aprovação da Lei Geral das MPES no final de 2006, com certeza serão elementos importantes na melhora do desempenho exportador das pequenas empresas. Em especial nessa Lei devem ser destacadas a desoneração das atividades de exportação e a possibilidade de regulamentação da figura jurídica do consórcio de exportação, que, como visto, até então era um dos

Lia Hasenclever, Virgínia Motta Aguiar, Isleide Zissimos & Gesinaldo Ataíde Cândido

empecilhos a governança eficaz dos consórcios. Entretanto, ainda será necessário vencer o posicionamento isolacionista da maioria das PMEs brasileiras para que os principais desafios apontados pela literatura para esse porte de empresas possam ser superados a partir da formação de consórcios e alianças que permitam que a escala das empresas, a tecnologia e a qualificação de seus empregados também seja uma realidade para as pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Virginia do S. Motta (2006). *Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confeccões: um estudo comparativo de experiências no Brasil*. Tese de Doutorado Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba: UFPE/Engenharia de Produção.

ARBACHE, Jorge Saba e NEGRI, João Alberto de (2002). *Determinantes das Exportações Brasileiras: novas evidências*. Rio de Janeiro: Texto para Discussão/IPEA.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2006). *Pesquisa Industrial/IBGE 2004*, volume 23, número 1. Rio de Janeiro: IBGE.

LA ROVERE, Renata. (1998) *Small and Medium Sized Enterprises and IT Diffusion Policies in Europe*. *Small Business Economics*, 11, pp. 1-9.

MAEDA, Isleide (2003). *Análise do mercado de Compra e Venda de Nova Friburgo sob o Enfoque da Teoria dos Jogos Cooperativa*. Dissertação de Mestrado Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IE.