

AS PMEs QUEBEQUENSES EM FACE DA GLOBALIZAÇÃO

ANDRÉ JOYAL^{1*}

^{1*} Professor de economia da Université du Québec à Trois-Rivières.

As PME Quebequenses em face da Globalização²

A problemática da PME exportadora tem sido objeto, há cerca de dez anos, de uma documentação extensa (Misembock, 1988, Gibiat, 1995). Mesmo assim, há quem reconheça que elas exportam muito pouco (Julien et al., 1997). As explicações para esse estado de coisas são numerosas: Hansen et al. (1994) citam três: em primeiro lugar, a pequena dimensão das empresas limita seu conhecimento e sua confiança diante das oportunidades do mercado estrangeiro; dessa situação deriva uma ausência de economia escalonada de que se beneficiam as empresas maiores, que podem se envolver com maior facilidade nas estratégias de marketing internacional. E, finalmente, recursos gerenciais e financeiros insuficientes constituem um entrave para um envolvimento sustentado nos mercados estrangeiros.

Essas considerações complementam as de Librowicz (1996), para quem um administrador de pequena empresa pode ser tomado por um sentimento de insegurança diante de um pedido originário de outro país. O desejo de manter o controle da empresa gera hesitações diante das solicitações do mercado internacional. A ausência de um responsável administrativo dedicado apenas à função exportadora representa uma desvantagem difícil de ser superada.

Pagé (1994) cita a falta de preparo dos empregados, financiamento insuficiente e apoio local inadequado, além de uma visão muito restrita dos empresários. Considerações semelhantes já haviam sido relacionadas por Coerwinkel e Raidelet (1990), e por Bourgeois (1990), enquanto Côté (1992) destaca a concorrência, os custos de frete, as exigências administrativas e a ausência de relações comerciais.

Como indica um estudo do OCDE (1995), esses obstáculos não impedem que um bom número de PMEs se insiram de forma duradoura em ou mais mercados externos. Esse fato é particularmente verdadeiro nos setores de vestuário, couro, metalurgia e produtos diversos, em que se observam desempenhos que nada ficam a dever aos das grandes empresas.

O que ocorre no Quebec? Em seguida à adoção do Acordo de Livre Comércio (ALC) com os Estados Unidos, seguido do ALENA, que incluiu o México, foram feitas perguntas sobre as conseqüências da abertura das fronteiras para as PMEs. As preocupações das autoridades governamentais do Quebec se voltaram principalmente para aquelas localizadas em regiões não-metropolitanas, consideradas mais vulneráveis devido ao seu relativo isolamento.

Esse questionamento originou um estudo, o qual demonstrou que as pequenas empresas, mais especificamente aquelas com menos de cinquenta empregados, não pareciam estar realmente ameaçadas, e que à exceção dos setores têxtil e de embarcações de lazer, no conjunto os efeitos negativos pareciam ser pouco importantes (GREPME, 1992, e Julien et al., 1994).

Esse primeiro estudo foi seguido por outras pesquisas nas mesmas regiões, localizadas no chamado Quebec Central (Lanaudière e Mauricie/Bois-Francs), dessa vez voltadas mais especificamente para as PMEs exportadoras. O objetivo era determinar os fatores de sucesso e ao mesmo tempo avaliar de forma mais aprofundada os setores de atividade e o caráter inovador dessas empresas. Para tanto foram estudadas 38 PMEs adequadamente selecionadas nessas regiões por apresentarem características associadas à “nova economia” (Zéghal e Choi, 1996; Berck, 1995).

² A base dos resultados apresentados neste artigo foi tirada de trabalhos que receberam apoio financeiro do Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (Conselho de Pesquisa em Ciências Humanas do Canadá).

O conjunto de informações foi levantado em PME's que apresentassem as condições abaixo (Julien, 1997; Fourcade e Marchesnay, 1997):

- a tamanho reduzido, ou seja, menos de 250 empregados;
- b gestão centralizada no proprietário-administrador ou em um grupo administrativo;
- c estratégia intuitiva ou pouco formal, aproveitando a proximidade entre o diretor e os empregados;
- d um sistema de informações interno simples e baseado no diálogo e no contato direto;
- e um sistema de informações externo pouco complexo, sendo os clientes a principal fonte de informação.

Em um primeiro momento buscou-se evidenciar a situação dessas empresas, mostrando as condições e a problemática ligadas ao desafio que a globalização representa para as PME's quebequenses. Em seguida serão mostrados, a partir dos dados de nosso estudo, os traços característicos das PME's que encontram seu lugar nos mercados internacionais. Será visto que essas empresas, consideradas de classe mundial, não hesitam em inovar, buscando antes de mais nada uma implantação sólida no mercado americano.

1 As PME's Quebequenses e a Problemática da Globalização

A documentação disponível sobre as conseqüências do ALC sobre a economia canadense e quebequense, quando de sua adoção, era antes de tudo limitada. Encontravam-se principalmente publicações oficiais do governo canadense, estudos do antigo Conselho Econômico do Canadá, bem como diferentes estudos de associações setoriais. Havia poucos estudos empíricos com o objetivo específico de avaliar o impacto do ALC sobre as PME's manufatureiras e o comportamento de seus administradores.

O fato de que uma maioria de empresários tenha se pronunciado a favor do tratado de livre comércio desde o início dos debates explica o pouco interesse dos pesquisadores por esse tema.

E de fato, desde 1986, uma pesquisa da Federação Canadense de Empresas Independentes, realizada com mais de 4000 de seus membros em todos os setores da economia do Quebec, revelou que apenas 15,2% dos mesmos consideravam que a liberação do comércio com os Estados Unidos teria efeitos negativos sobre suas atividades; que 33,8% consideravam que o fim das barreiras comerciais seria vantajoso, e que os demais entrevistados se mostraram indecisos (Blouin, 1986).

Foi precisamente para suprir essa falta de informação sobre as conseqüências da abertura completa das fronteiras que se procurou conhecer as conseqüências previsíveis sobre as PME's manufatureiras em três regiões não-metropolitanas. Se apenas 18% das empresas pesquisadas já realizavam exportações, na sua grande maioria para os Estados Unidos, por outro lado cerca de 24% dos empresários mostraram interesse em investir nesse sentido (Julien, Joyal, Deshaies, 1994). Durante o ano de 1996, apenas 22,2% das empresas quebequenses com menos de 50 empregados eram exportadoras (MICST, 1997).

O apregoado otimismo a favor da abertura das fronteiras era justificado? Pode-se dizer, como escreveu Paquette (1995), que esse *ethos*, encarnado pela idéia de "Quebec S/A"³, foi a origem de um "nacionalismo de mercado" ou empresarial que explicaria um otimismo com ares dom-quixotescos diante do ALC? Se existe esse estado de espírito, como

³ O conceito de "Quebec S/A" envolve um verdadeiro projeto de sociedade (Fraser, 1987), representando um modelo de desenvolvimento baseado em uma aliança entre os poderes econômicos público e privado, e apoiado por diversas organizações socioeconômicas, cujo objetivo era e continua a ser a busca de uma política de crescimento através do controle das alavancas econômicas do Quebec (Bélanger *in* Dupuis).

explicar que não haja um maior número de PME quebequenses inseridas nos mercados estrangeiros?

A Fraqueza Relativa das PMEs Exportadoras

Em 1990 as exportações totais do setor manufatureiro alcançou 16,6 bilhões de dólares. Com 1,4 bilhão, as exportações das PMEs quebequenses representavam apenas 8,6% do total, ou uma diminuição, se comparados aos 9,7% apresentados em 1982 (MICT, 1995). As lacunas nesse setor explicam o objetivo do governo do Quebec, de favorecer até o final do século o surgimento de 2000 novas PMEs exportadoras, embora seu número fosse de 1942 em 1990.

O Quebec é um tradicional exportador de papel de imprensa, de alumínio, de minerais diversos, de produtos florestais e agroalimentícios. Mas nos últimos anos a informação, ou matéria cinzenta, se tornou um fator predominante de produção. Assim sendo, a proporção das exportações de alta tecnologia do setor manufatureiro mais que dobrou nos últimos dez anos; enquanto esse tipo de exportação situa-se ao redor de 8% para todo o Canadá, atinge 22,4% apenas para a região do Quebec (Entreprendre, 1996). Em 1993 as exportações internacionais de produtos manufaturados foram, no total, de 30,6 bilhões de dólares. Destes, cerca de 48,5% vêm de atividades relativas à alta e média tecnologias, como as de material de transporte, produtos elétricos e eletrônicos, produtos químicos e maquinaria (MICST, 1995). No que se refere às PMEs, 55% do total de suas exportações estão no setor madeireiro, de maquinaria, alimentos, produtos plásticos e metálicos. Essa evolução é um bom indício, em face da globalização da economia.

Entretanto, a comparação com outros países mostra a importância do caminho que ainda falta percorrer. Países como a Suécia, Itália, Finlândia, Países-Baixos e Grécia incluem as exportações feitas por PMEs no conjunto de suas exportações, que perfazem respectivamente 36%, 25%, 21%, 20% e 19% (Sommet économique, 1996).

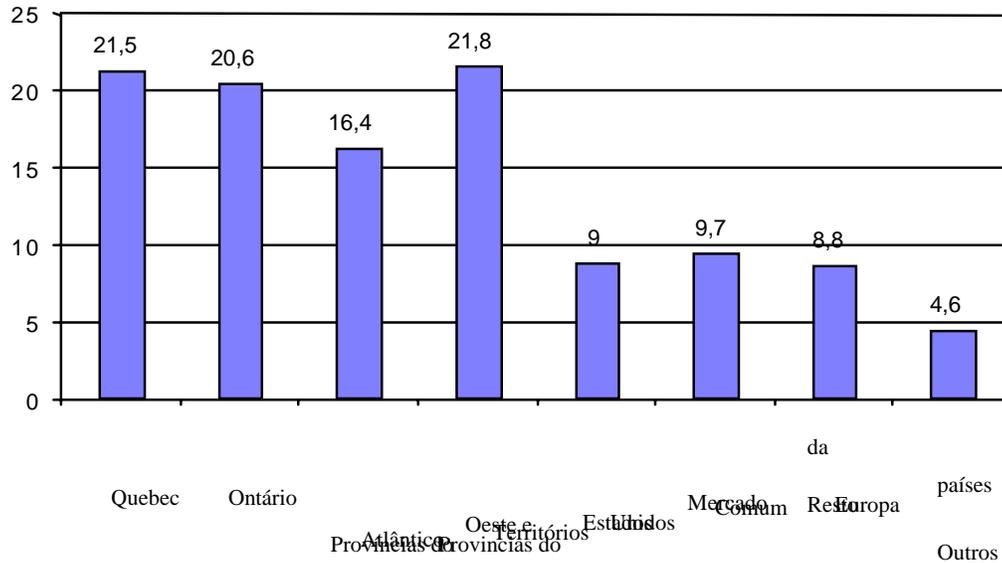
Contribuindo com menos de 15%, as PMEs quebequenses permanecem nitidamente restritas. E outra vez o exemplo de países estrangeiros torna claras as possibilidades de melhoria; na Dinamarca as exportações das empresas com menos de 200 empregados cresceram 29,5% entre 1986 e 1990, enquanto que a das grandes empresas aumentaram apenas 17,8%. O mesmo fenômeno é observado na Grécia, onde as firmas exportadoras com menos de 50 empregados, no mesmo período, viram suas exportações crescer em 7%, contra 4% das empresas com mais de 100 empregados (OCDE, 1995).

Cerca da metade (48%) da produção das PMEs manufatureiras exportadoras do Quebec é enviada para fora da província. Em 1990 essa expedição se dividiu da seguinte forma: 52,0% para o interior do Quebec e 36,6% para o resto do Canadá, sendo 22,5% para Ontário, 11,6% para os Estados Unidos e 2,8% para outros países (BSQ, 1994).

A literatura sobre PMEs exportadoras assinala “o efeito da proximidade”, representado pela propensão das PMEs em buscar no mercado mais próximo sua primeira oportunidade de saídas para o exterior. Esse efeito explica o fato de 81,2% das exportações internacionais do Quebec (em todas as categorias) irem para os Estados Unidos. A **figura 1** mostra que a proporção enviada para Ontário e para o oeste canadense é quase igual à enviada para o interior do Quebec.

Em resumo, esses dados mostram o fraco desempenho das PMEs quebequenses no cenário internacional (menos de 10%).

Figura 1: Participação das PMEs manufatureiras nas expedições de manufaturas exportadoras segundo o destino, 1990.



Fonte: Bureau de la statistique du Québec, “Statistiques des PME manufacturières au Québec”, éd. 1994.

Quanto ao Mercado Comum, na época ele controlaria, com 9,7%, uma proporção ligeiramente mais alta que os Estados Unidos (BSQ, 1994).

A partir da assinatura do ALC as exportações enviadas ao sul do paralelo 45 aumentaram em 20%. Um de nossos estudos, realizado junto a 20 PMEs exportadoras localizadas no Quebec central, mostrou que 96% delas exportam apenas para os Estados Unidos (Joyal et al., 1996). A atração pelo mercado americano cresce à medida que os administradores dessas empresas tomam consciência das limitações do mercado canadense. Assim, eles se deixam tomar pelo efeito de proximidade mencionado acima.

O ALC favoreceu relações comerciais com o sul em detrimento daquelas com o oeste do Canadá (Julien, 1996), com o sucesso alcançado nos Estados Unidos pavimentando o caminho para a implantação em outros mercados internacionais, o que nos leva a falar de empresa mundial.

PMEs de Classe Mundial

Uma PME mundial é uma empresa capaz de enfrentar o desafio representado pela globalização ou abertura generalizada das fronteiras. Lefebvre et al. (1996) consideram que uma empresa mundial é aquela que exporta para outros países além dos Estados Unidos; aquelas que exportam apenas para esse mercado são consideradas norte-americanas e as demais, dependendo do mercado que atingem, são consideradas empresas locais ou nacionais.

Preferimos considerar mundial toda empresa que consegue se inserir de forma sustentada no mercado estrangeiro, americano ou não. Essencialmente proativas, essas empresas se posicionam de modo a enfrentarem tanto a concorrência estrangeira no mercado interno, como para aproveitarem as oportunidades eventualmente oferecidas pelos mercados estrangeiros. Essas empresas adotam um novo estilo de administração, acompanhado pelos recursos representados por novos equipamentos e pela definição de novos objetivos.

Está-se portanto diante de uma administração pela qualidade total, engenharia simultânea, remuneração baseada na competência e sistemas de dados informatizados. A

qualidade se torna a palavra-chave que permite à empresa desenvolver uma vantagem sobre a concorrência.

Alguns autores denominam essas empresas “globais” quando atingem o nível final de internacionalização. Assim sendo, Tores (1996) supõe que quanto mais aumentam as taxas de exportação, importação e investimento direto no exterior, mais a empresa tende a assumir sua forma global. O conceito de globalização sugere, portanto, uma análise sintética de diferentes aspectos internacionais envolvendo a empresa.

A estratégia de globalização constitui a fase final da internacionalização de uma empresa, que passa a visualizar o conjunto de suas atividades e objetivos em escala mundial (Fourcade e Marchesnay, 1997).

Sem ir tão longe, conservaremos basicamente a capacidade da empresa de enfrentar a concorrência internacional principalmente por sua aptidão para exportar um produto de alto valor incorporado.

Uma empresa somente existe e prospera se mantiver sua capacidade de conseguir e conservar clientes. Em conseqüência, seus objetivos se definem em relação ao volume de vendas, percentagens de mercado, índices de satisfação da clientela e, naturalmente, aos benefícios. Desse ponto de vista um dos mais importantes aspectos da competitividade consiste em buscar o sucesso nos mercados em processo de globalização. A importância dada neste caso à dimensão da exportação se situa nesse contexto. Esse aspecto é priorizado ao se ressaltar, na seção a seguir, os resultados obtidos em nossa pesquisa mais recente, feita com PMEs de classe mundial do Quebec central. Essa escolha leva em consideração as observações de Côté (1996), que destaca o fato de as empresas da região de Montréal serem mais voltadas para o mercado canadense, enquanto que as de outras regiões exportam com maior facilidade para os Estados Unidos e para o resto do mundo.

Portanto, trata-se de procurar respostas para as seguintes perguntas:

- a Quais são as características de um número representativo de PMEs quebequenses?
- b Qual é a importância relativa da inovação e do engajamento dos dirigentes das empresas?
- c Qual a relação entre esses fatores e a importância de suas exportações?

Repetindo, as hipóteses subjacentes a este estudo supõem que o setor de atividade e a adoção de determinadas inovações são dois fatores determinantes do volume de exportações das PMEs, sendo resultado da determinação dos administradores de empresas.

2 Metodologia e Descrição da Amostra

Para responder às questões levantadas, foi realizada uma pesquisa junto a administradores-proprietários de PMEs exportadoras, pois nenhum banco de dados oficial estava em condições de fornecer essas informações, especialmente quanto aos obstáculos a serem superados para se entrar nos mercados estrangeiros. Além disso, é mais instrutivo interrogar proprietários já possuidores de experiência com exportações, por lhes ser fácil identificar as características inovadoras de suas empresas e fazer a ligação com a importância das exportações das mesmas.

A amostra foi retirada em parte de um conjunto de 200 empresas exportadoras selecionadas de uma lista fornecida pelo Centro de Pesquisa Industrial do Quebec e a partir de sugestões de profissionais em desenvolvimento econômico da região. Desse modo, levamos em conta um determinado número de características representativas desse conjunto (setor de atividade, propriedade independente, pequena e média dimensões).

Foram selecionadas 38 empresas nas regiões de Lanaudière e de Mauricie/Bois-Francis, sendo preferidas aquelas situadas no meio rural ou semi-rural, considerando-se seu grau presumido de vulnerabilidade em relação às PMEs das regiões metropolitanas. Nosso conhecimento das PMEs exportadoras do Quebec nos levou a afirmar que a amostra, apesar de não ser estatisticamente representativa, ofereceu informações que refletem com clareza a situação em nível provincial.

A coleta de informações junto aos administradores-proprietários ou seus especialistas em marketing assemelhou-se a uma entrevista semi-dirigida com duração média de duas horas. Ligações telefônicas permitiram a obtenção de informações complementares.

A estrutura da entrevista incluiu questões sobre a história da empresa, as principais etapas de sua evolução, os esforços voltados para a formação de mão-de-obra e a nova tecnologia, uso de recursos de programas de auxílio governamental, pesquisa e desenvolvimento, a estratégia adotada no início das exportações e desenvolvida desde então, a contribuição dos vários responsáveis no meio a que pertence a empresa, dando-se especial atenção a tudo que se refere à exportação. A esses estudos de caso foram acrescentadas cerca de meia dúzia de entrevistas com agentes de desenvolvimento que trabalham em organizações de apoio às empresas.

A *tabela 1* mostra o conjunto da amostra agrupada em seis setores⁴. Observa-se que se trata, no conjunto, de pequenas empresas, pois a média é de 38 empregados. Considerando-se que 64% das PMEs exportadoras têm menos de 50 empregados (MICST, 1997), a representatividade de nossa amostra não apresenta problemas. Sendo o tempo médio de existência dessas empresas de mais de 20 anos, foi somente no início dos anos 80 que as exportações realmente começaram de forma significativa para a maioria delas.

TABELA 1

CARACTERÍSTICAS DAS PMES MANUFATUREIRAS E EXPORTADORAS NO QUEBEC CENTRAL

	Idade da PME ()	Número de Empregados ()	Tempo de Atividade em Exportação ()	% das exportações no total dos negócios ()	n
Indústrias de madeira	22	55	19	48,0	8
Móveis	19	64	12	44,8	5
Produtos em metal	21	36	11	28,2	6
Maquinaria e	28	43	13	36,6	9
Transporte	34	26	28	9,0	4
Química e Plásticos	19	60	14	58,0	6
Outros não-agrupados					

⁴ Em "outros não-agrupados" encontram-se empresas pertencentes aos seguintes setores: produtos elétricos e eletrônicos, vestuário, produtos minerais não-metálicos, papel e produtos correlatos, e alimentos. Alguns desses setores contam com somente uma empresa, o que explica sua classificação.

Média ponderada	21	38	13	29,4	38
-----------------	----	----	----	------	----

A percentagem de negócios em exportação é próxima de 30%, um valor de forma alguma negligenciável. Essa proporção, de uso corrente (Bonaccorsi, 1992), é utilizada com frequência como índice de desempenho, assim como a importância das exportações representa uma prova de eficácia por parte das empresas

3 **PMEs Inovadoras**

A inovação é objeto de uma atenção crescente por parte dos administradores de PMEs quebequenses. Não somente mais de dois terços delas se reorganizaram a partir de 1990, como cerca de 70% se envolveram, nos últimos anos, em um processo visando modificar os métodos de trabalho, com o objetivo de melhorar seu desempenho (Côté, 1997).

Nossa abordagem é bastante próxima da adotada por Landry et al. (1996) em seu estudo de uma amostra não-probabilística de mais de 200 PMEs de outra região do Quebec Central, a de Chaudière-Apalaches. Esses autores dividiram as inovações em três categorias: 1 - as referentes aos produtos, sem alterações nos processos de fabricação; 2 - as referentes tanto aos produtos como aos processos de fabricação; e 3 - as referentes apenas aos processos de fabricação. 41,5% das empresas dessa região são inovadoras tanto em relação aos produtos como aos processos de fabricação.

As empresas aqui estudadas se inserem perfeitamente nesse processo. Desse modo, os setores “indústrias de madeira” e de “móveis” não mais devem lembrar o que o costume há muito identificou como um setor estagnado ou tradicional. No primeiro caso trata-se de produtos bem elaborados, como caixões funerários de alta qualidade, painéis isolantes estruturais para residências (tecnologia que está em vias de substituir o tradicional “dois por quatro”), ou ainda bastões de hóquei de alta qualidade. Quanto ao setor de móveis, são o design e a tecnologia que conferem a essas empresas sua característica inovadora.

No setor de maquinaria, uma empresa oferece o exemplo de um sistema de ligação automática inédito para forrageiras, enfardadeiras de feno e tratores agrícolas. No mesmo setor, uma empresa fabrica prendedores de forragem sem equivalente no mercado.

No que se refere a material de transporte, uma empresa se especializou na fabricação de caçambas para caminhões de cabine simples, cuja especificação permite que sejam exportadas até mesmo para a Austrália. Há também o caso de uma empresa que vende seus cilindros hidráulicos em 18 países.

Uma empresa de material elétrico criada em 1988 iniciou suas exportações cinco anos mais tarde. Em 1995, graças a um marketing particularmente agressivo, já estava enviando o equivalente a 15% do total de sua produção de sistemas luminosos de fibras óticas para o mercado americano. Como esse setor está em plena expansão, as exportações deverão aumentar consideravelmente.

Em um setor de atividade semelhante outra empresa, também criada recentemente, pretende tornar-se líder mundial na área dos produtos de gestão informatizada dos diferentes sistemas que equipam ambulâncias, veículos de transporte ou de serviço. Sete de seus vinte e dois empregados estão diretamente envolvidos com pesquisa e desenvolvimento. Para essa empresa, as exportações representam a principal possibilidade de expansão.

Ainda no grupo “outros não-agrupados” encontra-se uma pequena empresa criada em 1989, para a qual as exportações representam cerca de 90% do faturamento. As iscas de pesca fabricadas pelos cinco empregados, utilizando o equipamento idealizado pelo fundador da

empresa, são distribuídos para 23 diferentes países. A inovação associada ao tipo de produto explica o sucesso impressionante.

Esses exemplos mostram que essas PMEs, apesar do seu tamanho reduzido, em pouco tempo exportam uma percentagem apreciável de sua produção. Apesar da presença de cerca de vinte empresas atuando em setores considerados tradicionais, estas apresentam todas as características que lhes permitem ser associadas a empresas inovadoras.

A *tabela 2* dá uma idéia da medida do caráter inovador das empresas estudadas, a partir de oito indicadores. Para cada um deles encontra-se a percentagem de empresas que o apresentam.

TABELA 2

**CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO DAS PMES MANUFATUREIRAS EXPORTADORAS
DO QUEBEC CENTRAL
(% DE PMES APRESENTANDO CARÁTER INOVADOR)**

	Madeira	Móveis	Pr. metálicos	Maquinaria e Transporte	Quími- ca e Plástico	Outros	% ponderada para o conjunto
Pesquisa e Desenvolvimento	25	60	16,6	66,6	50	33,3	42,2
Participação ISO	12,5	20	33,2	11,1	25	0	15,8
Certificação ISO	2,5	0	16,6	33,3	0	0	15,8
Nova tecn. de produção	12,5	40	16,6	44,4	25	16,6	26,3
Melhoria do design	12,5	40	16,6	44,4	25	33,3	28,9
Formação da Mão-de-Obra	37,5	60	16,6	77,7	50	0	42,2
Novo Produto	12,5	20	16,6	55,5	0	16,6	23,7
Melhora do produto	12,5	20	33,2	22,2	50	16,6	21,1
Número médio de características inovadoras	1,5	2,6	1,6	3,5	2,3	1,0	2,6
N.º de respondentes	8	5	5	9	4	6	38

Os indicadores que distinguem as empresas são principalmente a pesquisa e o desenvolvimento, e a formação (42,2% nos dois casos). Para todos os outros indicadores, da participação e a certificação ISO, à criação de um novo produto, as proporções variam entre 20 e 30%.

Também se observam diferenças dependendo do setor de atividade. Nos casos de maquinaria e transporte de móveis, e da química e plásticos, a presença de indicadores de inovação é mais forte, se comparados com os setores de madeira, produtos metálicos e de outras empresas.

À primeira vista essas percentagens podem parecer pequenas. Observa-se que as percentagens ponderadas são todas inferiores a 45%. Assim sendo, é possível a indagação sobre a necessidade de as PME's se distinguirem por todos os oito indicadores

Uma PME pode inovar a partir de sua tecnologia, ao mesmo tempo em que fabrica um produto conhecido. Na realidade, para que se compreenda a natureza dos diferentes dados apresentados nessa tabela, é preciso levar-se em consideração que, na maioria dos casos, se está diante de empresas com menos de 50 empregados. Vinte e seis dessas empresas encontram-se em municípios com menos de 3000 habitantes.

Nessas condições, que 42% desenvolvam atividades de pesquisa e desenvolvimento, e que mais de 30% já tinham certificação ISO ou estavam prestes a recebê-la por ocasião da pesquisa, são observações favoráveis.

No que se refere à certificação ISO, o fato de algumas PME's não venderem para grandes empresas, mas diretamente aos consumidores, explica a falta de interesse por parte de seus administradores. Seus produtos se distinguem por uma qualidade superior. Esse último elemento corrobora os resultados obtidos por Côté (1992), que demonstra ser a qualidade do produto um dos principais fatores a favorecer a aceitação das empresas fora do Quebec.

Do mesmo modo, a referência a um produto novo não deve gerar confusão. Se a média ponderada das empresas que declaram fabricar um novo produto não supera 23%, em muitos casos o produto, sem ser novo, foi objeto de inovações (nova concepção, 21%) que lhes permitiram inserir-se de maneira favorável no mercado internacional, em particular no mercado americano. Além disso, às vezes a inovação depende basicamente da tecnologia utilizada, como é o caso no grupo “química e plásticos”, que não tem produtos novos.

No setor de plásticos as empresas fabricam produtos relativamente simples (puxadores de armários, vasilhames para o setor farmacêutico, vasos de flores) que não necessitam de pesquisa e desenvolvimento. Nesse caso são as máquinas informatizadas (moldagem sob pressão) e as estratégias comerciais dos administradores dessas empresas, principalmente no design, que chamam a atenção.

Quanto à formação profissional, pode-se observar que boa parte dessas empresas não satisfizeram a nova exigência governamental, de que 1% do faturamento seja destinado a oferecer aos empregados um programa de formação que lhes permita familiarizarem-se com as novas tecnologias. Nesse quesito destacam-se as empresas dos grupos “móveis”, com uma média de 60%, e “química e plásticos”, com 50%.

As dificuldades encontradas pelas PME's para encontrar o pessoal qualificado de que necessitam as obrigam, com frequência, a procurá-los em primeiro lugar dentro da sua própria mão-de-obra. Desse modo, a adoção de novas tecnologias ocorre sem demissão de trabalhadores. Antigos funcionários, com mais de vinte anos de experiência, ficam à vontade diante do monitor de uma máquina automatizada.

Para melhor ilustrar o caráter inovador dessas PME's exportadoras, a **tabela 3** mostra o número médio associado a cada indicador, para o conjunto de empresas e para cada setor de atividade.

TABELA 3

**CARACTERÍSTICAS DAS PMES MANUFATUREIRAS
SEGUNDO A INTENSIDADE INOVADORA**

Número de Inovações	Número de PMEs	%	Número Médio de Empregados	% de exportações no total dos negócios
Nenhuma	2	6,9	45	15,5
1 a 2	12	41,4	47	50,5
3 a 4	8	27,6	64	43,7
5 a 6	6	26,7	33	26,0
7 a 8	1	3,4	85	5,0
TOTAL	29	100,0	50	44,3

Observa-se que apenas 7 empresas apresentam mais de quatro indicadores, sendo a maioria caracterizada por dois ou três. Ao contrário do que se poderia pensar, um aumento de inovações na empresa parece não ter um efeito crescente sobre a importância das exportações. Esses resultados confirmam a opinião geral de que um único elemento associado a inovações pode gerar valor estimativo, ao mesmo tempo em que estimula a exportação, o que é explicado pelo engajamento do administrador-proprietário, cujas iniciativas permitem à empresa se imporem no cenário internacional, como demonstramos (Joyal et al., 1996; Joyal, 1996).

Entretanto essa questão permanece controversa. Como observam Hansen et al. (1994), diversos estudos destacam uma correlação positiva entre o investimento tecnológico e a importância da exportação das PMEs. A esse respeito Lefebvre et al. (1996) são muito prudentes, considerando que se a inovação tecnológica tem alguma influência sobre as exportações, sua evidência empírica permanece relativamente fragmentada. Em sua opinião nenhum estudo explorou, no nível das empresas, o elo entre as várias dimensões da inovação tecnológica (incluindo a gestão das atividades tecnológicas) e o desempenho da exportação. Esperamos aqui, de certa forma, preencher essa lacuna.

Conclusão

A partir desta pesquisa foi possível demonstrar que, mesmo não sendo muito numerosas no Quebec, as PMEs exportadoras de estilo inovador, mesmo quando pequenas, passam bem. Todas foram identificadas como empresas de classe mundial devido à sua capacidade de se imporem em um ou mais mercados estrangeiros.

Essas empresas conseguiram uma posição favorável no mercado americano graças a um nicho específico, em geral associado ao que se chama “manufatura complexa” (Malecki, 1994). Sua presença em aldeias ou cidades pequenas mostra que nesses locais o empresariado

está particularmente atento e tem como única desvantagem a distância dos grandes centros, onde atuam os efeitos de sinergia provocados tanto pelo número de empresas como pelos centros de pesquisa e pelos líderes das redes de informação.

Foi visto que as empresas estudadas apresentam diversas características relativas à inovação, e que o tipo de atividade industrial tem fraca influência sobre a exportação. Desse modo, as empresas ligadas a setores industriais denominados “tediosos”, como móveis e maquinaria comum, são bem-sucedidas no mercado americano. Por outro lado, bastam duas a quatro características inovadoras para facilitar a implantação no mercado externo.

E realmente, para a maioria das empresas estudadas, o engajamento do administrador representa o elemento determinante para que sejam superados os obstáculos à exportação. Quer se trate da adoção de um novo nicho, de se recorrer a novas estratégias, de inovações do produto ou da obtenção de preciosos contatos no estrangeiro, a determinação do diretor se manifesta em todos os casos.

É utilizando antes de mais nada seus próprios recursos que esses dirigentes conseguem garantir o progresso de suas empresas, e a penetração em mercados estrangeiros não é exceção.

A administração se mostra uma atividade essencialmente individual. Onde a PME local (propriedade de empresários locais) floresce, os recursos oferecidos pelos diversos organismos de apoio, se têm alguma utilidade, não desempenham um papel de importância; mas a visão a médio e longo prazo dos administradores se mostra um elemento fundamental. O caminho percorrido em vinte anos é impressionante.

Naturalmente não é o caso de se comemorar apressadamente. Também foi observado o número extremamente pequeno de PMEs quebequenses no mercado exportador em um momento em que a globalização se faz cada vez mais presente. Há muito a ser feito em áreas inteiras da estrutura econômica do Quebec, para ser possível enfrentar nas melhores condições as profundas alterações que estão ocorrendo em escala planetária.

Para que isso seja possível, a experiência de algumas PMEs, como as citadas neste artigo, representa um exemplo precioso para outras, que deverão por sua vez encontrar seu lugar nos mercados estrangeiros.

Resumo

Os quebequenses, em sua grande maioria, se pronunciaram a favor do acordo de livre comércio com os Estados Unidos, desse modo refletindo a opinião de sua elite econômica, para quem a abertura das fronteiras ou a globalização apresentariam mais vantagens que desvantagens.

Passados alguns anos, uma minoria de PMEs conseguiu ser reconhecida nos mercados estrangeiros, e outras não tardarão em segui-las com igual sucesso.

Entretanto permanece o fato de que muito poucas PMEs quebequenses aproveitam as possibilidades abertas pelo comércio internacional. Para estimular um maior número de empresas a seguir os passos dessas pioneiras, é importante identificar com clareza os fatores determinantes de seu sucesso.

Conhecer melhor essas PMEs foi o objetivo desta pesquisa, realizada com 38 empresas localizadas no Quebec central.

Foi demonstrado que as PMEs exportadoras, mesmo as pequenas, podem ser identificadas como empresas de classe mundial devido ao caráter inovador de seu principal produto, ou do processo de produção e administração, ou ainda das suas estratégias

comerciais. Elas conseguiram alcançar uma posição favorável no mercado americano graças a um nicho particular, em geral associado ao que se identifica como “manufatura complexa”.

Sua presença nas aldeias ou cidades pequenas mostra que o empresariado local está particularmente atento, sendo prejudicado apenas pela distância dos grandes centros, onde atuam os efeitos de sinergia provocados tanto pelo número de empresas como pelos centros de pesquisa e pelos líderes das redes de informação.

Referências Bibliográficas

Blouin, J. (1986), La majorité des PME québécoises croient pouvoir concurrencer les géants américains et gagner. *L'Actualité*, novembre.

Berk, N., (1995) *Excelerate Growing in the New Economy*, Harper Collins.

Bonaccorsi, A., (1992), On the relationship firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, no 4, pp.605-635.

Bourgeois, E, (1991) *La PMI innovatrice: guide du développement international*, Les Éditions de l'organisation, Paris.

BSQ, (1994), *Statistiques des PME manufacturières au Québec*. Québec.

Côté , C., L'adoption de nouvelles technologies, *La Presse*, 18 Juin, D 6.

Côté S., (1992), Régions et interrelations économiques au Québec, OPDQ, Québec.

Côté S., (1996), Relations économiques régionales et hétérogénéité de l'espace québécois, *Recherches sociographiques*, sept.-déc., vol. XXXVII, No 3, pp. 517-537.

Coerwinckel, E et Raidelet, M., (1990), Le financement de l'exportation, de nouvelles relations avec les banques dans, P. Y. Léo, M. C. Monnoyer et J. Philippe (éd) *PME: stratégies internationales*, Economica, Paris.

Fraser, M. (1987), *Québec Inc. Les québécois prennent d'assaut le monde des affaires*, Montréal, L'Homme.

Gibiat, M., (1994), Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMT: synthèse de recherches depuis 20 ans, *Revue internationale de PME*, Vol. 7 (2), pp.11-30.

GREPME (1992) *L'impact de l'accord de libre-échange avec les États-Unis sur les PME en région*, Rapport soumis à l'OPDQ, Québec, avril.

Hansen, N., Gillespie, K. Gencturk, E., SMEs and Export Involment: market Responsiveness, Technology and Alliances, *Journal of Global Marketing*, Vol 7 (4), pp.7-27.

Joyal, A. et al., (1996) Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, *Gestion, Revue internationale, de gestion* Vo.21, no 1. Mars, pp.

Joyal, A. (1996), *Des PME et le défi de l'exportation*, Presses Inter-universitaires, Québec.

Julien, P.A., Joyal, A., Deshaies, (1994) L., SMEs and Globalization: Some Effects of the US-Canada Free Trade Agreement, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, No 3, July, pp.52-64.

Julien, P. A. (1996), Globalization: Different Types of Small Business Behaviour, *International of Entrepreneurial and Regional Development*, Vol.8 pp. 55-74.

Julien et al. (1997) , A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business. A Case Study, *International Small Business Journal*, Vol 15, (2), pp.33-50.

Julien, P.A., (1997) Théorie économique des PME dans *Les PME: bilan et perspectives*, 2è ed., Julien.P.A. sous la direction de, Presses Inter-universitaires, Québec.

Landry et al., (1996), *Enquête sur les capacités technologiques* et les besoins des entreprises innovantes de la région Chaudière-Appalaches, BDDRQ et Secrétariat au développement des régions.

Lefebvre, E., Lefebvre, L.A., Bourgault, M., (1996) Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières, *Revue d'économie industrielle*, Vol 77,3è trimestre, pp. 53-72.

L'import-export au Québec, (1996), *Entreprendre*, Vol. 9, No 4, septembre/octobre PP 26-56.

Librowicz, M., (1996) Les PME du Québec et la mondialisation des marchés, *Entreprendre*, Op cit.

Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie(1997), *La PME au Québec, état de la situation*, Québec.

Miesenbock, K.J (1988), Small Businesses and Exporting: a Literature Review, *International Small Business Management*; Vol 6, No 2, pp. 42-61.

Malecki, E. KJ., (1994), Entrepreneurship in Regional and Local Development, *International Regional Science Review*, 16, pp 119-155.

Marchesnay, M., Fourcade, C., (1997), sous la direction de, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris.

OCDE (1993), Innovations et stratégie en matière de développement économique en milieu rural aux États-Unis, *Cahiers ILE*, No 17, Paris.

OCDE (1995), *Mondialisation des activités économiques et le développement des PME*. Rapport sous la direction de M. F. Estimé, Paris.

Pagé, L., Des PME régionales qui exportent: les leçons de l'expérience, *Revue Organisation*, Vol 4 (1), pp. 27-36.

Paquet, G., (1995) Québec Inc.: mythes et réalités, dans *Le modèle québécois de développement économique*, Dupuis, J. P. Presses inter-Universitaires, Québec, pp. 8-20.

Sommet économique (1996) Documentation du gouvernement du Québec.

Torres O. (1996), Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe, *Actes du Colloque CIFPME1996*, 3è congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières.

Tremblay, N. (1996) Équilibre de l'économie et balance commerciale positive, *Entreprendre*, Op. cit.

Zéghal, D. et Choi, M. S., (1996) *De nouveaux actifs en fonction de "La nouvelle économie"*, Document de travail 96-21, Faculté d'Administration, Ottawa.