

A ESTRATÉGIA DE MARKETING E A EXPERIÊNCIA DE EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS DE MANUFATURADOS - UMA PESQUISA DE CAMPO

Gaspar A. D. Souza Coutinho
Paulo F. Fleury
Angela M. R. Schmidt

Professores do COPPEAD - Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro

INTRODUÇÃO

No Brasil, o constante crescimento do endividamento externo e a dificuldade do país em encontrar uma solução que não incorra em elevados custos sócio-econômicos têm sido, sem dúvida, um dos problemas mais preocupantes e mais discutidos nos últimos tempos. Para contrariar essa tendência, o Governo vem atuando através de um esforço no aumento das exportações e na compressão das importações. Esse esforço na compressão das importações gerou, contudo, um desaquecimento na economia, não muito fácil de manter no médio e longo prazo, fundamentalmente devido ao constante crescimento do

contingente de mão-de-obra ingressando no mercado de trabalho. Torna-se, assim, de suma importância a continuidade na expansão das exportações, sem o que o endividamento externo pode atingir níveis difíceis de suportar. Tudo isso leva à necessidade de realizar estudos profundos sobre a problemática "exportação".

No entanto, os estudos realizados até hoje sobre esse tema têm tido, de maneira geral, um enfoque eminentemente econômico (Doellingner e outros, 1973 e 1974; Savasini, 1974; Pastore, 1977; Carvalho e Haddad, 1977). Pouco se tem feito, a nível da empresa exportadora para melhor conhecer

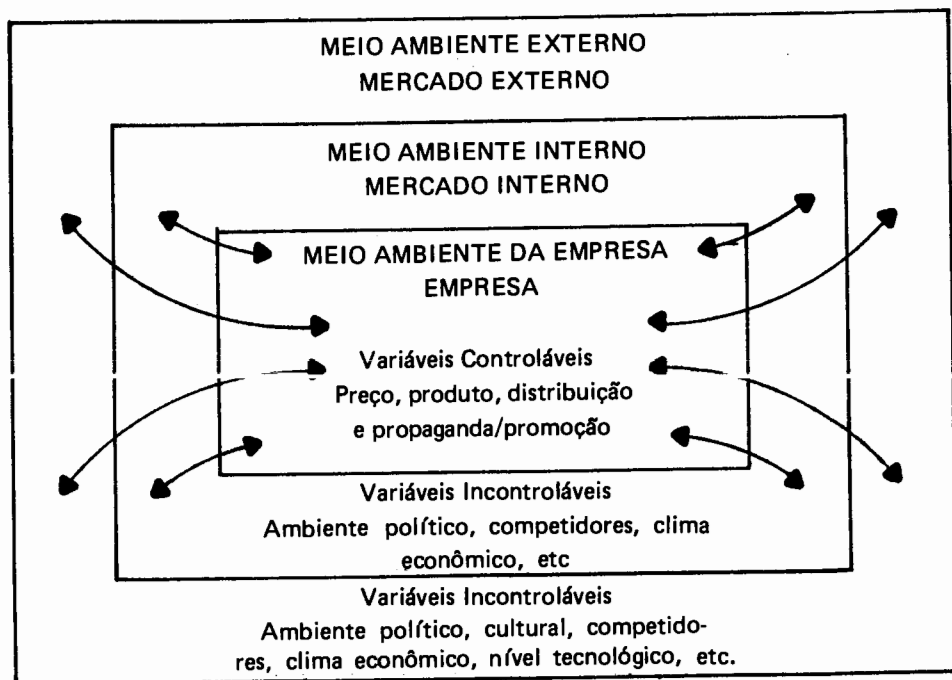
a sua realidade e os problemas que enfrenta. Foi justamente nesse campo que se realizou este trabalho.

O ESTUDO E SEU OBJETIVO

O objetivo deste estudo é contribuir para o conhecimento da realidade brasileira no que concerne à estratégia de marketing de exportação das empresas nacionais privadas, exportadoras de produtos manufaturados, e relacionar a experiência de exportação de cada em-

presa com a respectiva estratégia. Na verdade, e muito especialmente para os produtos manufaturados, uma boa estratégia de marketing da empresa em relação aos mercados para onde exporta é condição importante para o sucesso dos seus produtos nesses mercados. Mas o que é a estratégia de Marketing? Torna-se mais fácil responder a esta pergunta analisando o processo de tomada de decisões em Marketing. Conforme se mostra na Figura 1, essas decisões são tomadas, normalmente, em função de três meios ambientes.

Figura 1



O primeiro é o meio ambiente da empresa, caracterizado pelas variáveis que o gerente empresarial controla. Os outros dois são caracterizados por variáveis incontroláveis, formando o meio ambiente do mercado interno e o meio ambiente do mercado externo. Este último é mais complexo que o anterior, pois as variáveis incontroláveis que o caracterizam são de mais difícil conhecimento do empresário e, em geral, mais complexas.

Sob o ponto de vista de Marketing, as variáveis controláveis são o produto, o preço, a distribuição e a propaganda/promoção que constituem o "Marketing Mix". Quando o empresário enfatiza a sua atuação sobre essas variáveis em função das variáveis incontroláveis do mercado externo, ele está realizando a sua estratégia de Marketing de Exportação. Neste caso, segundo Kotler (1972), pode-se ainda incluir uma quinta variável, os canais de exportação, que determina o tipo de entrada e operação no mercado externo.

Analisando estas variáveis, Schmidt (1976) realizou um trabalho semelhante. Utilizou o método do estudo de casos, tendo escolhido a indústria brasileira de calçados. As suas principais conclusões foram: planejamento, análise, implementação e controle dos programas de exportação são realizados pelo im-

portador estrangeiro e não pelo empresário brasileiro: o poder de barganha nas operações de exportação de calçados repousa nas mãos do intermediário estrangeiro, na medida em que é ele quem tem o controle e decisão sobre o "Marketing Mix" de Exportação; e a atuação do Governo através dos incentivos à exportação tem sido insuficiente para aumentar o poder de barganha das empresas fabricantes de calçados. Muito embora este estudo apresentasse algumas limitações, sendo a principal o fato de ter sido analisado um setor específico da indústria, suas conclusões foram, na verdade, o ponto de partida para esta pesquisa.

DEFINIÇÃO DO MODELO

Neste trabalho procurou-se estudar o envolvimento e controle da empresa exportadora sobre as cinco variáveis do "Marketing Mix" de Exportação. Para isso foi definido um modelo que permitiu classificar a atuação da empresa sobre cada variável através de uma escala ordinal de graus de controle: nenhum, pouco, regular, muito e total controle.

Para cada variável foram definidas uma ou mais subvariáveis, sendo que a atuação de cada empresa sobre essas subvariáveis definiu a classificação da empresa na escala de graus, conforme é mostrado no

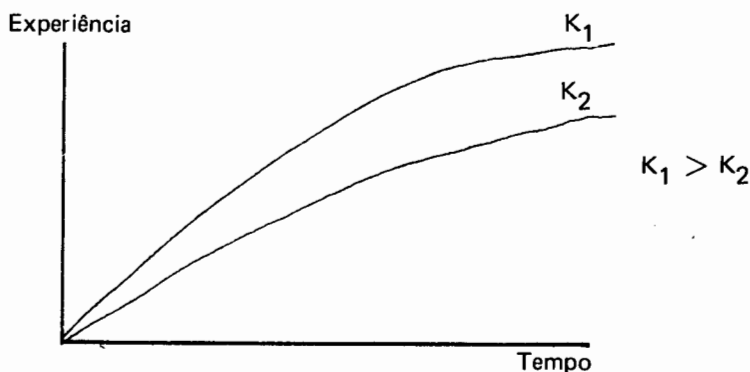
Quadro I.

Embora este modelo apresente uma certa subjetividade, houve a preocupação de reduzi-la ao mínimo, utilizando uma estrutura lógica baseada na teoria existente.

O modelo permite, assim, classificar o grau de controle da empresa sobre as variáveis de estratégia de Marketing de Exportação. Para relacionar esse controle com a experiência, é

ainda necessário definir esta última variável conforme mostram as curvas da Figura 2. Para dois valores constantes de percentagem do faturamento exportado, K_1 e K_2 , a experiência deve ser crescente com o tempo, já que ela representa um conhecimento adquirido pelo ser humano. As curvas apresentam taxas de crescimento diferentes, proporcionais ao valor da percentagem exportada.

Figura 2



Por várias razões (Souza Coutinho, 1978) definiu-se, para valor da experiência, o produto do tempo de atuação da empresa como exportadora pela percentagem exportada.

Pode-se, agora, relacionar a experiência de exportação da empresa com o respectivo grau de controle sobre as variáveis de estratégia de Marketing de Exportação. Essa re-

lação foi feita pela definição de uma curva teórica a que se deu o nome de "curva de aprendizagem". Esta curva caracteriza-se por apresentar três fases distintas, conforme mostra a Figura 3.

A fase I caracteriza-se por um estado inicial de reduzido controle, onde a empresa atua praticamente como pré-exportadora, procurando sentir quais os problemas dessa

QUADRO I

VARIÁVEIS GRAU DE CONTROLE	CANAIS DE EXPORTAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO	PRODUTO QUALIDADE	MARCA	PREÇO		DISTRIBUIÇÃO		PROPAGANDA PROMOÇÃO
					DEFINIÇÃO DO PREÇO	CONHEC. E INFLU- ÊNCIA NO PREÇO	INFLU- ÊNCIA E PARTICIPA- ÇÃO	DISTRIBUIÇÃO FÍSICA *	
NENHUM	Importador seden- do no Exterior ou "Trading Compa- ny" Estrangeira	O comprador forne- ce os modelos	É muito fre- quente o com- prador verificar a qualidade do produto na Em- presa	A Empresa não tem conhecimen- to de quem é a marca com e qual o seu produto é vendido	A Empresa não tem conhecimento do preço de venda do seu produto nos in- termediários.	A Empresa não tem conheci- mento dos Ca- nais de Dierri- buição utiliza- dos pelo proba- vel	O comprador con- trole nos limites e Distribuição Física	Não são feitas cam- panhas de Propaganda nos mercados externos ou a Empresa não tem conhecimento de sua existência.	
POUCO	"Trading Compa- ny" Brasileira ou A- genciário ou A- gente de Expor- tação sediado no Brasil	O comprador de- fine as especifica- ções	É muito frequen- te o comprador verificar a quali- dade do produto na Empresa	A Empresa não tem conheci- mento de quem é a marca com a qual o seu produto é ven- dido	A Empresa conhece mas não influi no preço de venda do atacadista	A Empresa tem conhecimento dos Canais de Distribuição	O comprador con- trole nos limites e Distribuição Física	A Empresa pouco participa na forma- ção do plano dessas campanhas	
REGULAR	Agente de Expor- tação sediado no Exterior e não exclusivo de Em- presa ou Coopera- do ou Coopera- do	O comprador tem grande influência na definição das especificações	É pouco frequen- te o comprador verificar a quali- dade do produto na Empresa	A Empresa sabe qual a origem de marca mas não tem conhe- cimento do seu nome	A Empresa sugere o preço de venda do atacadista	A Empresa tem conhecimento dos Canais de Distribuição	A Empresa con- trole e contribui- ção Física e ao so- Porto de Embar- que	A Empresa partici- pa com pouca inter- esse nas despesas e na formulação do plano	
MUITO	Representante ou Agente de Exportação no Exterior e exclu- sivo da Empresa	O comprador não tem nenhuma in- fluência na defi- nição das especi- ficações	É pouco frequen- te o comprador verificar a quali- dade do produ- to na Empresa	A Empresa tem conhecimento do nome de marca	A Empresa sugere o preço de venda do varejista ou de- cide o preço de venda do ataca- dista	A Empresa tem rede própria de Distribuição até o varejista	A Empresa con- trole totalmente a Distribuição Física	A Empresa partici- pa totalmente nas despesas ou na for- mulação do plano.	
TOTAL	Exportação Di- reta de Empresa através de uma organização	O comprador não tem nenhuma in- fluência na defi- nição das especi- ficações	O comprador não verifica a qualida- de do produto na Empresa	A Empresa utiliza e sua própria mar- ca	A Empresa decide o preço de ven- da do varejista	A Empresa tem Distribuição até o varejista ou consumidor	A Empresa con- trole totalmente a Distribuição Física	A Empresa partici- pa totalmente nas despesas e na for- mulação do plano.	

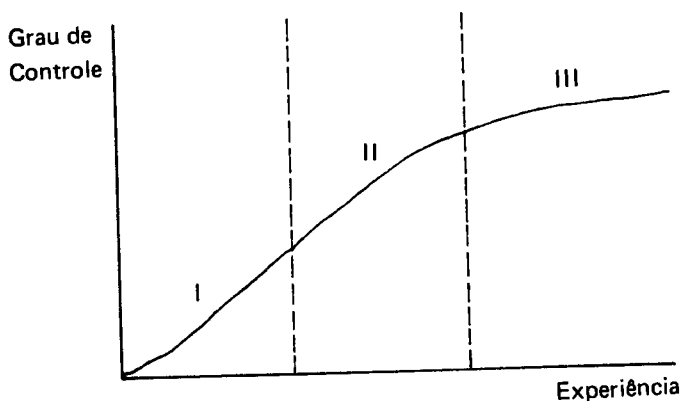
* Entende-se como Distribuição Física o transporte dos produtos (despesas de frete e seguro) até o porto de embarque ou de chegada.

nova experiência.

A fase II caracteriza-se por uma alta taxa de crescimento desse controle, conseqüente da decisão de a empresa se converter definitivamente em empresa exportadora. Aí ela tenta reduzir os seus riscos de exportação, adquirindo rapidamente maior controle sobre as variáveis.

A fase III caracteriza-se por um estado estacionário de controle. A empresa participa já ativamente das atividades de exportação, considerando o mercado externo muito importante para as suas atividades. O seu grau de controle nesse estágio dependerá fundamentalmente das características do mercado externo e do tipo de produto exportado, podendo apresentar diversos valores.

Figura 3



METODOLOGIA DA PESQUISA

Depois de elaborado o modelo teórico, foi desenvolvido um questionário para ser apresentado aos responsáveis pelas atividades de exportação de cada empresa, selecionada aleatoriamente. Esse questionário (Souza Coutinho, 1978) está dirigido para uma análise **cross-sectional**,

ou seja, cada empresa é analisada num determinado momento, não havendo questões relativas a séries históricas. Esta decisão deveu-se à importância de obter o máximo de fidedignidade na coleta de informações. Assim, durante as entrevistas evitou-se questionar a empresa sobre dados históricos, já que no Brasil a falta de disponi-

bilidade desses dados tem sido um problema com que se defrontam constantemente os pesquisadores.

O questionário dividiu-se numa parte inicial de questões gerais, sobre tamanho da empresa, participação do capital nacional e linhas de produto, e numa parte específica, com perguntas sobre a estratégia relativa às variáveis do "Marketing Mix" de Exportação.

O número de empresas selecionadas foi de 100, sendo esse número obtido, aleatoriamente, do universo de empresas privadas de capital nacional exportadoras de manufaturados existentes no Anuário da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (CACEX). O método escolhido para a obtenção das informações foi, por várias razões (Souza Coutinho, 1978), a entrevista pessoal. No trabalho de campo, realizado durante os meses de outubro e novembro de 1977, foram entrevistadas 102 empresas, sendo 56 em São Paulo, 17 no Rio de Janeiro, 16 no Rio Grande do Sul, 11 no Paraná e Santa Catarina e 2 no Ceará.

O objetivo primordial da coleta de dados era testar a hipótese de que existe uma correlação positiva entre a experiência de exportação das empresas e o respectivo controle sobre as variáveis de estratégia de Marketing de Exportação. O método es-

colhido, de inferência estatística, foi o teste de hipótese. A confirmação desta hipótese serviria para verificar se o modelo teórico da curva de aprendizagem se aplicava à realidade das empresas exportadoras brasileiras.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi dividida em três partes: as características da amostra selecionada, a análise descritiva e o teste de hipótese.

Características da amostra selecionada

As empresas selecionadas apresentam algumas características interessantes.

Relativamente à dimensão das empresas, foram analisados o faturamento em 1976 e o número de empregados. Para a primeira variável verificou-se que 22% das empresas tiveram em 1976 um faturamento inferior a Cr\$ 10 milhões, sendo que a metade apresentou um faturamento superior a Cr\$ 25 milhões. Quanto ao número de empregados, aproximadamente 1/3 das empresas possuía menos de 100 empregados, o outro 1/3 entre 100 e 250 e o último possuía mais de 250 empregados.

As empresas exportadoras represen-

taram vários setores econômicos de atuação, sendo os principais: o mecânico, o metalúrgico e o têxtil, responsáveis por metade do número total de empresas.

A análise do tipo de produto exportado revelou que 59% das empresas exportava produtos de consumo, sendo a parte restante exportadora de produtos de uso industrial.

O estudo das variáveis faturamento exportado e tempo de atuação da empresa como exportadora, as

quais foram utilizadas na definição da experiência de exportação, revelou resultados importantes. Conforme se verifica no Quadro II, aproximadamente um terço das empresas exportou em 1976 menos de 1% do seu faturamento, mais da metade exportou uma porcentagem inferior a 5% e apenas 16% exportou mais de 15% do faturamento total. Estes números revelaram o pequeno envolvimento das empresas privadas exportadoras de manufaturados com as atividades de exportação.

QUADRO II

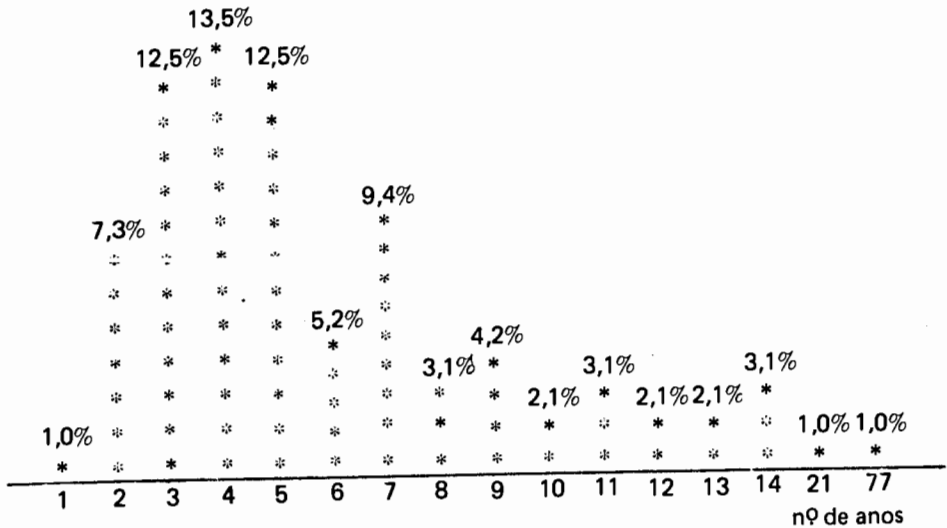
PERCENTAGEM DO FATURAMENTO TOTAL EXPORTADO (1976)

PERCENTAGEM	MENOS DE 1%	ENTRE 1% E 5%	ENTRE 5% E 15%	ENTRE 15% E 50%	MAIS DE 50%	TOTAL
Nº de Empresas	31	30	20	11	04	96
% de Empresas	32.3	31.2	20.8	7.3	8.4	100.0
% Acumulada	32.3	63.5	84.3	91.6	100.0	-

Relativamente à variável tempo, verificou-se que, de acordo com a Figura 4, mais de 16% das empresas não exportava regularmente e que a maior ocorrência de tempo de exportação é de 4 anos, ou seja,

iniciaram as suas atividades exportadoras em 1973. Desde esse ano, o número de novas empresas exportadoras vem diminuindo ao longo do tempo.

Figura 4



Obs.: 16,7% das empresas não exporta regularmente.

A análise dos mercados importadores revelou que o Paraguai, a Bolívia e os EUA foram os países que apresentaram maior frequência como países importadores, respectivamente com 17%, 14% e 13%. Quando se

analisaram os mercados importadores de acordo com a classificação de desenvolvidos (Europa, América do Norte, Austrália e África do Sul) e subdesenvolvidos (América Latina e África), verificou-se que a maior

QUADRO III

NÚMERO DE EMPRESAS PELOS TIPOS DE MERCADO

	MERCADO DESENVOLVIDO		MERCADO SUB-DESENVOLVIDO		AMBOS		TOTAL	
	Nº EMPRESAS	%	Nº EMPRESAS	%	Nº EMPRESAS	%	N	%
Exportam só para um país	08	8,4	25	26,3	—	—	33	34,7
Exportam para mais de um país	15	15,8	38	40,0	09	9,5	62	65,3
TOTAL	23	24,2	63	66,3	09	9,5	95	100

parte das empresas tinha seus países importadores incluídos no tipo de mercado subdesenvolvido, como mostra o Quadro III. Além disso, mais de 65% das empresas exportava para mais do que um país, embora em apenas nove delas os dois principais países se caracterizassem como tipos de mercados diferentes.

Análise descritiva

Na análise descritiva, dado que a escala de medição do grau de controle é uma escala ordinal, foi utilizado, para efeitos de comparação, o valor da mediana, depois de se

ter atribuído aos graus nenhum, pouco, regular, muito e total controle, respectivamente os valores, 1, 2, 3, 4 e 5. Depois de se analisar a distribuição de freqüência das empresas pelos vários graus de controle (Souza Coutinho, 1978), foram obtidos os valores de mediana para cada variável, como mostra o Quadro IV. Verificou-se que os valores, em geral, são baixos, apresentando as empresas reduzido controle sobre as variáveis do "Marketing Mix" de Exportação. Apenas para a variável **Produto** foi obtido um valor relativamente elevado, quase atingindo o grau "muito controle".

QUADRO IV

GRAUS DE CONTROLE DAS EMPRESAS

VARIÁVEL	VALOR DA MEDIANA	GRAU DE CONTROLE
Canais de Exportação	2.389	Entre pouco e regular
Produto	3.700	Quase muito
Preço	1.414	Entre nenhum e pouco
Distribuição	1.339	Entre nenhum e pouco
Propaganda/Promoção	1.197	Quase nenhum

Teste de hipótese

Para a verificação da hipótese de pesquisa, foram estudadas nove subamostras. Além da amostra

geral, que englobou todas as empresas, foram consideradas as subamostras das que exportavam produtos de consumo e produtos de uso industrial. Foram também conside-

QUADRO V
VALORES DE CORRELAÇÃO KENDALL, τ , E RESPECTIVOS ÍNDICES DE SIGNIFICÂNCIA, α

VÁRIÁVEIS AMOSTRA	CANAIS DE EXPORTAÇÃO			PRODUTO			PREÇO			DISTRIBUIÇÃO			PROPAGANDA/PROMOÇÃO		
	TEMPO	PERC.	TEXPER.	TEMPO	PERC.	TEXPER.	TEMPO	PERC.	TEXPER.	TEMPO	PERC.	TEXPER.	TEMPO	PERC.	TEXPER.
GERAL	$\tau = 0,058$ $\alpha = 0,167$	$\tau = 0,120$ $\alpha = 0,025$	$\tau = -0,076$ $\alpha = 0,081$	$\tau = -0,021$ $\alpha = 0,196$	$\tau = -0,188$ $\alpha = 0,004$	$\tau = -0,165$ $\alpha = 0,009$	$\tau = -0,028$ $\alpha = 0,193$	$\tau = -0,004$ $\alpha = 0,242$	$\tau = -0,040$ $\alpha = 0,167$	$\tau = -0,068$ $\alpha = 0,096$	$\tau = 0,116$ $\alpha = 0,061$	$\tau = 0,146$ $\alpha = 0,035$	$\tau = -0,166$ $\alpha = 0,014$	$\tau = 0,121$ $\alpha = 0,038$	$\tau = 0,188$ $\alpha = 0,006$
CONSUMO	$\tau = 0,014$ $\alpha = 0,222$	$\tau = 0,076$ $\alpha = 0,116$	$\tau = 0,066$ $\alpha = 0,130$	$\tau = -0,061$ $\alpha = 0,138$	$\tau = -0,106$ $\alpha = 0,075$	$\tau = -0,079$ $\alpha = 0,108$	$\tau = 0,127$ $\alpha = 0,063$	$\tau = 0,088$ $\alpha = 0,107$	$\tau = 0,055$ $\alpha = 0,154$	$\tau = -0,157$ $\alpha = 0,043$	$\tau = 0,084$ $\alpha = 0,165$	$\tau = 0,145$ $\alpha = 0,049$	$\tau = -0,119$ $\alpha = 0,073$	$\tau = 0,221$ $\alpha = 0,012$	$\tau = 0,271$ $\alpha = 0,004$
INDUST.	$\tau = 0,112$ $\alpha = 0,096$	$\tau = 0,109$ $\alpha = 0,097$	$\tau = 0,066$ $\alpha = 0,150$	$\tau = -0,035$ $\alpha = 0,196$	$\tau = -0,260$ $\alpha = 0,011$	$\tau = -0,242$ $\alpha = 0,016$	$\tau = -0,238$ $\alpha = 0,020$	$\tau = 0,004$ $\alpha = 0,244$	$\tau = -0,127$ $\alpha = 0,086$
SUBDESEN.	$\tau = 0,098$ $\alpha = 0,086$	$\tau = 0,208$ $\alpha = 0,006$	$\tau = -0,119$ $\alpha = 0,048$	$\tau = -0,063$ $\alpha = 0,145$	$\tau = -0,063$ $\alpha = 0,995$	$\tau = -0,114$ $\alpha = 0,056$	$\tau = -0,001$ $\alpha = 0,248$	$\tau = -0,058$ $\alpha = 0,153$	$\tau = -0,032$ $\alpha = 0,194$	$\tau = 0,085$ $\alpha = 0,124$	$\tau = 0,054$ $\alpha = 0,166$	$\tau = -0,121$ $\alpha = 0,08$	$\tau = -0,176$ $\alpha = 0,020$	$\tau = 0,163$ $\alpha = 0,025$	$\tau = 0,233$ $\alpha = 0,006$
SUBCONS.	$\tau = 0,070$ $\alpha = 0,147$	$\tau = 0,161$ $\alpha = 0,052$	$\tau = 0,153$ $\alpha = 0,056$	$\tau = -0,126$ $\alpha = 0,087$	$\tau = 0,015$ $\alpha = 0,227$	$\tau = -0,065$ $\alpha = 0,166$	$\tau = 0,116$ $\alpha = 0,101$	$\tau = 0,118$ $\alpha = 0,097$	$\tau = 0,030$ $\alpha = 0,206$	$\tau = 0,230$ $\alpha = 0,029$	$\tau = 0,092$ $\alpha = 0,130$	$\tau = 0,199$ $\alpha = 0,040$	$\tau = 0,144$ $\alpha = 0,077$	$\tau = 0,269$ $\alpha = 0,016$	$\tau = 0,303$ $\alpha = 0,007$
SUBIND.	$\tau = 0,081$ $\alpha = 0,142$	$\tau = 0,180$ $\alpha = 0,049$	$\tau = 0,070$ $\alpha = 0,155$	$\tau = -0,043$ $\alpha = 0,192$	$\tau = -0,186$ $\alpha = 0,049$	$\tau = -0,197$ $\alpha = 0,043$	$\tau = -0,321$ $\alpha = 0,009$	$\tau = 0,144$ $\alpha = 0,084$	$\tau = 0,313$ $\alpha = 0,009$

radas as subamostras das empresas que exportavam para países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Estas duas últimas foram ainda subdivididas pelas empresas que exportavam produtos de consumo e uso industrial formando as subamostras (Descons), (Desind), (Subcons) e (Subind), respectivamente. Como o número de empresas que exportavam para países desenvolvidos era inferior ao necessário para se obter um poder superior a 50%, essas subamostras não foram consideradas.

Dadas as características não paramétricas da variável controle, o índice de correlação escolhido para testar a hipótese foi o de postos, de Kendall, tendo sido definido, para a área de rejeição, o valor de 0.06.

Além de a hipótese ser testada para a variável experiência, também o foi para as variáveis tempo e percentagem, independentemente. No Quadro V estão representados os valores de correlação de Kendall, estando os índices significativos em área de rejeição α , inferior a 0.06, marginados por um retângulo.

Interessante notar que os valores observados para os índices de correlação foram quase que na totalidade inferiores ao esperado, que era $\eta = 0.300$.

Os índices para a variável produto, contrariando a hipótese, apresentaram valores negativos significativos. Aprofundando no problema, verifi-

cou-se que o modelo é deficiente para esta variável, já que não foram considerados os casos em que as empresas adaptavam o seu produto ao mercado externo. Essas empresas eram classificadas, pelo modelo, com baixo grau de controle quando, na verdade, ele deve ser superior às empresas que estão limitadas, por várias razões, à exportação dos mesmos produtos que vendem no mercado interno.

Para a variável preço não se obteve nenhum valor significativo. Durante as entrevistas verificou-se que, de maneira geral, os preços dos produtos no mercado interno eram superiores aos preços de produtos similares, nos mercados externos. Assim, a exportação só se realizaria se a empresa conseguisse marcar o seu preço em função do mercado externo, não tendo influência nessa decisão nem o tempo de atuação da empresa como exportadora nem a percentagem do faturamento exportada e, conseqüentemente, a experiência.

Tanto para esta última variável como para a distribuição foram analisadas apenas as empresas que exportavam produtos de consumo, dado o grande número de empresas exportadoras de produtos de uso industrial que utilizavam a distribuição direta, situação não considerada para estas duas variáveis,

na definição do modelo (Souza Coutinho, 1978).

Foi para a variável propaganda/promoção que se obteve o maior número de valores de correlação significativos, embora tenha sido esta variável a que apresentou o menor valor de grau de controle. Revela-se assim, apesar desse baixo valor, a preocupação das empresas em aumentarem esse controle à medida que aumenta o respectivo tempo de atuação como exportadoras e o envolvimento (percentagem) com as atividades de exportação.

CONCLUSÕES

Conforme salientou Schmidt, quando estudou a indústria de calçados, o controle das empresas exportadoras sobre as variáveis da estratégia de Marketing é condição para aumentar o seu poder de barganha em relação aos intermediários. A não-existência desse poder de barganha faz com que as decisões sobre exportação recaiam nas mãos dos intermediários, ficando estes com os benefícios resultantes de melhores conjunturas econômicas nos mercados internacionais e deixando para o fabricante o risco provocado por dificuldades conjunturais.

Causa, então, preocupação verificar que as conclusões relativas à indústria de calçados aparentemente se

confirmam para os restantes setores econômicos, devido aos baixos graus de controle das empresas sobre as variáveis da estratégia de Marketing de Exportação.

Além desse fato, o número de coeficientes de correlação significativos entre a experiência de exportação e o grau de controle é pequeno, e os valores desses coeficientes são inferiores ao esperado. Nota-se também uma certa predominância de valores significativos mais elevados quando as empresas exportam para países subdesenvolvidos.

Vários comentários podem ser feitos a partir desses resultados. O mais importante refere-se à não-confirmação da existência de uma "curva de aprendizagem", ou seja, pode-se afirmar que de uma maneira geral o controle da estratégia de Marketing nas empresas exportadoras brasileiras não está relacionado com o tempo de exportação nem com a percentagem do faturamento exportada. É possível que esse resultado seja devido ao curto espaço de tempo em que as empresas nacionais privadas vêm atuando como exportadoras, não sendo suficiente para detectar uma tendência de aprendizagem.

Ao se analisar a distribuição de frequência desta variável, verificou-se a existência de um período de tempo, entre 1972 e 1974, em que

houve um maior surgimento de novas empresas exportadoras, exatamente no período em que o Governo mais incentivou as exportações, não só através de incentivos financeiros, mas também com intensas campanhas nos meios de comunicação. Verifica-se, assim, que a decisão de exportar nas empresas nacionais privadas parece ter sido fortemente motivada pelas vantagens oferecidas através dos incentivos financeiros, e não necessariamente pela mentalidade e capacitação gerencial para exportação. Ora, conforme se referiu anteriormente, existe a expectativa de que esses incentivos, ao serem oferecidos a empresas que mantêm controle reduzido sobre a estratégia de Marketing, poderão beneficiar mais o intermediário do que o fabricante. Esta conclusão, associada à não-comprovação da existência da "curva de aprendizagem", leva a um forte questionamento da afirmativa de que os incentivos à exportação têm sido um sucesso. Esta afirmação tem-se baseado simplesmente no aumento do volume de exportação de manufaturados pelas empresas nacionais privadas, sem levar em conta aspectos fundamentais, como o envolvimento da empresa e a aquisição de **know-how** gerencial de exportação.

A análise da percentagem do faturamento total exportada em 1976, a outra variável que se utilizou para

medir a experiência de exportação, suporta este ponto de vista. Na realidade, verificou-se um pequeno envolvimento da empresa nacional privada com as atividades de exportação. É interessante comparar esse fato com o grande crescimento na exportação de manufaturados. Como as percentagens são pequenas, esse crescimento só poderia ser explicado pelo ingresso anual de grande número de novas empresas exportadoras. Isso só se verificou no período de 1972/1974, embora a percentagem de manufaturados tenha continuado nos últimos anos.

Assim, é provável que esse crescimento na exportação de manufaturados não seja da responsabilidade das empresas privadas nacionais, como seria de desejar, mas sim das empresas multinacionais ou das estatais ou mistas.

Além disso, a baixa percentagem exportada pelas empresas nacionais privadas pode ser explicada pelo grande risco que as empresas correm quando exportam. Esse risco, sendo resultante do baixo controle das empresas sobre as respectivas estratégias de Marketing externo, leva-as a não se comprometerem em níveis mais elevados com as atividades de exportação, preferindo continuarem com a quase totalidade da sua produção voltada para o mercado interno, onde o controle das variáveis se torna mais fácil.

Tudo leva a crer que as atividades de exportação são encaradas por essas empresas como meramente esporádicas e resultantes dos elevados incentivos de que atualmente usufruem.

Ademais, é interessante verificar que a maioria dessas empresas exporta para mercados subdesenvolvidos. Na realidade, os mercados subdesenvolvidos são muito mais semelhantes ao mercado interno do que os desenvolvidos, e a maior ocorrência de empresas exportando para países subdesenvolvidos resulta provavelmente da dificuldade de controle das empresas sobre as variáveis da estratégia de Marketing. Esta dificuldade vai aumentar o risco quando a empresa escolhe um mercado desenvolvido onde, num ambiente mais competitivo e tecnologicamente superior, esse controle se torna mais necessário.

Todas essas considerações levam a conclusões importantes no campo teórico, com aplicações imediatas e sugerindo um vasto campo para pesquisas futuras.

Em relação ao campo teórico, revela-se a possível inadequação da medida da experiência de exportação apenas através do tempo e da percentagem exportada. Seria, então, do maior interesse pesquisar quais são as variáveis fundamentais que levam as empresas a absorverem

mais experiência, que lhes possibilita reduzir os riscos de exportar através de um maior controle sobre as variáveis de estratégia de Marketing. Uma análise das empresas que possuem altos graus de controle poderia auxiliar a determinação dos fatores responsáveis por essa situação e definir a experiência a partir desses fatores * . A grande importância desse tipo de pesquisa pode ser, por exemplo, possibilitar uma orientação futura para atuação do Governo através da política dos incentivos. Entra-se então no campo prático.

Na verdade, a deficiência do **know-how** gerencial relativamente às atividades de exportação, e a dificuldade de as empresas o adquirirem ao longo do tempo e em função do valor da percentagem do faturamento exportada vêm realçar a precariedade do atual sistema de incentivos para a empresa nacional privada. Tem-se a impressão de que, com base num célebre provérbio chinês, já referido por Schmidt, "se está a oferecer às empresas o peixe sem haver preocupação em ensiná-las a pescar".

Nestas condições, de acordo com a importância dada pelo modelo brasileiro à maior participação das empresas privadas nacionais nas atividades de exportação e considerando o caráter temporário dos incentivos, visualiza-se o perigo de insu-

cesso futuro destas empresas e, assim, o grande risco em que elas estão incorrendo.

Tudo isto leva a pensar seriamente na responsabilidade da definição do rumo a ser dado aos incentivos e na necessidade de informações mais concretas sobre o ambiente empresarial privado nacional, que só poderão ser obtidas a partir de um maior número de pesquisas nesta área.

De fato, pode ser que as decisões macroeconômicas, utilizadas pelos responsáveis pela política econômica do país para atacar os atuais problemas brasileiros decorrentes

do crescente endividamento externo, não consigam atingir os resultados necessários. Num país em desenvolvimento como o Brasil, sem tradição como exportador e onde os problemas têm um caráter fortemente estrutural, há que se atentar para a necessidade de conjugar tais decisões macroeconômicas com medidas que permitam a aquisição de **know-how** gerencial de exportação. Aí se insere a necessidade de soluções mais profundas e, para isso, um maior conhecimento da realidade empresarial brasileira. Foi dentro desse contexto e com esses objetivos que esta pesquisa foi realizada.

* Os dados coletados nesta pesquisa e incluídos no Banco de Dados da COPPEAD poderão ser utilizados para tal fim por outros pesquisadores interessados neste estudo.

BIBLIOGRAFIA

- CARVALHO, J. L. & HADDAD, C.** Export Promotion in Brazil. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- DOELLINGER, Carlos et al.** A Política Brasileira de Comércio Exterior e seus Efeitos: 1967/73. Rio de Janeiro, IPEA, 1974.
- DOELLINGER, Carlos et al.** Transformação da Estrutura das Exportações Brasileiras 1964/70. Rio de Janeiro, IPEA, 1973.
- KOTLER, Philip.** Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 2ª ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972.
- PASTORE, Affonso Celso.** Dumping e Subsídios às Exportações. Rio de Janeiro, Centro de Estudos do Comércio Exterior, agosto 1977.
- PASTORE, Affonso Celso.** Exportações Agrícolas e Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, agosto 1977.
- SAVASINI, José A. A.** O Sistema Brasileiro de Promoção às Exportações. Rio de Janeiro, IPEA, 1974.
- SCHMIDT, Angela.** Marketing de Exportação: Uma Avaliação da Política Brasileira de Incentivos a Exportação e a sua Contribuição para as Pequenas e Médias Empresas.

Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1976. 226p. Tese mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, 26/11/1976.

SOUZA COUTINHO, Gaspar A.D. A Estratégia de Marketing e a Experiência de Exportação das Empresas Brasileiras Exportadoras de Manufaturados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1978. Tese mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, 13/09/1978.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to increase the knowledge about Brazilian private companies, exporters of manufactured products.

A model was developed in order to evaluate the level of control that those companies have over the variables of export marketing strategy. The objective was to analyse the possible correlation between the level of control and the respective exporting experience of each company, as a function of a theoretical curve, defined as "learning curve".

The analysis of results points to the possible inadequacies of the present policy of support to exporting activities, indicating a need for the introduction of new mechanism which might be more suitable to the present reality of the Brazilian companies.