

# A GERÊNCIA DE EXPORTAÇÃO: POSICIONAMENTO E JUSTIFICATIVAS PARA UM PROGRAMA DE PESQUISAS

Ângela M. R. Schmidt

Mestre em Administração (COPPEAD). Professora do COPPEAD. Atualmente faz cursos de Pós-Graduação na Espanha

Paulo F. Fleury

Professor adjunto da COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Assessor de Coordenação Científica da CAPES/MEC

---

## INTRODUÇÃO

O grande esforço de exportação empreendido nos últimos anos pelo Governo brasileiro, conseqüência direta da necessidade imperiosa de eliminar o déficit crescente da Balança de Pagamentos, teve como resultado mais imediato a entrada de grande número de novas empresas nacionais privadas na atividade de comércio exterior.

Este fato, aparentemente positivo, serviu, no entanto, para trazer à luz muitos dos problemas estruturais que afetam a empresa nacional privada. Dentre estes, um dos mais agudos e, sem dúvida alguma, um dos mais importantes para o sucesso

na atividade de exportação, é a carência relativa de capacitação gerencial. Tal fato, por si, justificaria a necessidade do estabelecimento de programas de pesquisa na área de Gerência de Exportação, para identificar as raízes do problema e propor soluções. Esta necessidade, no entanto, torna-se muito mais evidente se considerarmos a total inexistência de tradição brasileira de pesquisa nesta área, e a inadequação da teoria tradicional do comércio internacional às exigências do caso brasileiro.

Neste trabalho procura-se analisar o problema da gerência de exportação no Brasil, mostrando, em primeiro lugar, o imperativo da solução de

### **A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas**

exportação para o modelo econômico brasileiro. *Segue-se então uma justificativa da inadequação da teoria do comércio internacional à realidade brasileira*, concluindo-se o trabalho com a apresentação de um programa de pesquisas em Gerência de Exportação voltado para a empresa privada nacional.

### **O Imperativo Lógico do Modelo Brasileiro**

O processo histórico de desenvolvimento da economia brasileira reflete nitidamente o impacto econômico do colonialismo e a herança deixada após sua liquidação. As modificações que se processaram no desenvolvimento brasileiro foram, em regra geral, o resultado, não de um movimento oriundo de dentro do sistema, mas proveniente de fora, ou seja, do sistema maior em que nossa economia se encontrava inserida. Tal processo não é de estranhar, pois caracteriza a economia subdesenvolvida.

Tal foi o caso do Brasil. A título de exemplo, podemos citar a abertura dos portos brasileiros ao comércio internacional, motivada pela invasão francesa em Portugal e pela situação política na Europa; a ascensão e decadência do comércio da borracha, que ocorreu alheia à participação brasileira, e de que nos beneficiamos apenas marginalmente, o

início da diversificação de nossa pauta de exportações, devido aos problemas oriundos dos efeitos da depressão econômica mundial de 1930 sobre o café, nosso principal produto de exportação; a estruturação de uma indústria nacional, tendo em vista uma política de substituição de importações como alternativa visível para o decadente sistema exportador primário, e face às contingências imediatas de bloqueio e perda de mercados decorrentes da segunda guerra mundial.

Além disso, a estratégia de crescimento adotada para a economia brasileira desde o final da segunda guerra mundial, que enfatizava o processo de substituição de importações e o desenvolvimento de uma indústria nacional, dada a crescente inviabilidade da economia primária de exportação em que se baseara até então, atingiu seu nível de estrangulamento nos primeiros anos da década de 60. Isso porque o processo de substituição de importações exigia a importação contínua de maquinaria e equipamentos, e a capacidade de importar estava estrangulada pelo baixo nível das exportações.

A política de exportação adotada pelos Governos que se seguiram à Revolução de 1964 foi, no contexto histórico brasileiro, profundamente inovadora, à medida que fo-

ram adotadas estratégias de ação a partir de um esforço coerente e organizado, com base em objetivos e metas globais definidos para a economia como um todo.

É evidente, e não se pretende aqui afirmar o contrário, que em uma economia com as características do Brasil, dependente, em larga escala, de seu acesso ao Mercado Internacional de Capitais, de seu abastecimento em fontes externas de matérias-primas básicas, como o petróleo, e carente de tecnologia própria, existe uma estreita interdependência entre as crises e recessões mundiais e seu próprio desempenho.

As modificações na política econômica, a partir de 1964, se concentraram na expansão das exportações como elemento fundamental na estratégia do desenvolvimento brasileiro, assim como pela grave situação de endividamento do país. As diretrizes gerais da política de exportações consistiam em:

1. diversificação de produtos de exportação com ênfase nos manufaturados;
2. diversificação de mercados;
3. aumento da competitividade dos produtos brasileiros no exterior.
4. atendimento prioritário ao mercado interno.

Uma simples consideração do total de exportações brasileiras no período 1964/1974, revela considerável incremento das exportações. De um valor em dólares FOB de US\$ 1.429.790, em 1964, o país evoluiu para US\$ 7.967.678 em 1974, tendo quase quintuplicado o valor de suas exportações.

Contudo, apesar desse incremento, o Brasil manteve sua participação nas exportações mundiais, apenas em torno de 1%, o que revela o extraordinário crescimento do comércio internacional como um todo.

Simultaneamente, ocorreu uma considerável evolução no que se refere à diversificação de produtos e de mercados.

A fase em que se encontra o comércio exterior brasileiro, a partir de 1975, apresenta características peculiares. Partindo de um modelo econômico voltado para o comércio internacional, e dele dependendo, em grande parte, para atingir as metas estabelecidas de crescimento econômico, a economia brasileira encontra-se no caminho do desafio, face às condições vigentes no mundo em virtude da crise monetária internacional e da crise do petróleo.

#### A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

Assim, a recessão econômica internacional, cujas raízes vêm do estágio anterior, da instabilidade do dólar e da incapacidade dos E.U.A. de equilibrarem o seu Balanço de Pagamentos, além de associadas à crise do petróleo, iniciada no final de 1973, só veio a atingir mais diretamente a economia brasileira em 1975.

Os efeitos principais da ação dessas variáveis exógenas foram a queda na taxa de crescimento anual da economia, o desequilíbrio do Balanço de Pagamentos e o crescente endividamento externo do País.

Assim, no período de 1975 a 1976, o País teve de enfrentar o problema do endividamento externo. A prudência recomendava que o País não poderia suportar um nível de endividamento muito superior ao atingido em fins de 1975, que poderia levar a custos sociais futuros imprevisíveis.

As alternativas para a ação governamental eram, portanto, a expansão das exportações no curto prazo ou a compressão das importações.

Ambas as ações foram empreendidas: as exportações cresceram de quase 8 bilhões de dólares em 1974 para mais de 12 bilhões em 1977; e

nesse ano alcançou-se mais uma vez o equilíbrio da Balança Comercial, com base em uma restrição das importações ao limite máximo suportável.

Contudo, é de se observar que o ritmo de crescimento das exportações tornou-se cada vez mais lento, e que os ganhos obtidos foram mais em preços do que em volume. Do lado das importações, as limitações impostas frearam o crescimento da economia.

Torna-se, porém, cada vez mais evidente, que o equilíbrio obtido em 1977 e as expectativas favoráveis neste sentido para 1978 não refletem uma tendência a longo prazo de equilíbrio. Mais do que isso, a pressão de um crescente contingente de mão-de-obra ingressando no mercado de trabalho torna inviável, a médio prazo, a desaceleração da economia.

Será necessário, portanto, num futuro próximo, reduzir-se as limitações das importações, e para que isso possa ocorrer sem aumento do endividamento externo, é imprescindível a expansão das exportações.

Ora, a partir do período de 1964 a 1968, o grande crescimento das exportações esteve associado, em grande parte, às políticas cambial e de incentivos.

Entretanto, de um lado, o sistema brasileiro de incentivos vem sendo questionado e combatido nos principais mercados para nossas exportações, e seus efeitos anulados, muitas vezes, pela imposição de sobretaxas alfandegárias. Por outro lado, o sistema de minidesvalorização cambial tem sua factibilidade inversamente proporcional ao crescimento das taxas inflacionárias, e nossa economia tem assistido, desde fins de 1974, a um re- crudescimento inflacionário.

Assim, os mecanismos existentes não parecem sequer adequados para a manutenção das exportações aos níveis atuais. Alguns sintomas dos problemas com que o país poderá defrontar-se no futuro, se novos instrumentos não forem ativados, começam a surgir: no último ano, cerca de 1.500 firmas abandonaram a atividade de exportação, e um número cada vez menor de empresas ingressa anualmente nessa atividade.

O papel da empresa privada brasileira é fundamental nesse processo. O País não poderá contar, para o crescimento de suas exportações, apenas com a empresa multinacional e a empresa estatal. Entretanto, mobilizar a empresa privada nacional para exportação e prepará-la para atuar em mercados externos, competitivamente, não é uma ta-

refa fácil. Para tanto, é fundamental a identificação, na gerência dessas empresas, dos elementos-chave que levam à decisão de exportar, assim como de obstáculos e carências gerenciais que atuam como fatores de impedimento à efetivação de suas exportações.

### **A INADEQUAÇÃO DA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL ÀS EXIGÊNCIAS DO CASO BRASILEIRO**

Embora exista ampla literatura sobre o problema das exportações, tanto a nível internacional quanto a nível nacional, a abordagem desses estudos é eminentemente macroeconômica. Poucas incursões têm sido feitas, mesmo em outros países, no campo teórico ou empírico, da gerência de exportação. Entretanto, diversos autores têm salientado a importância da realização desses estudos.

A teoria do comércio internacional tem suas origens na economia clássica, particularmente em Adam Smith e David Ricardo. Enquanto Adam Smith enfatizou a importância e os benefícios do comércio internacional, Ricardo elaborou o conceito da vantagem comparativa para explicar a direção e a estrutura do comércio exterior. Economistas pós-ricardianos e neoclássi-

#### A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

cos refinaram, criticaram, analisaram e complementaram a contribuição de Ricardo, tais como Mill, Edgeworth e Marshall, que procuraram explicar os preços que prevalecem no comércio internacional, pela lei da procura recíproca. Mais recentemente, economistas modernos, insatisfeitos com a capacidade explicativa da teoria do comércio internacional, procuraram explicar a origem e a natureza das vantagens comparativas.

Na década de 60, diversos autores voltaram sua atenção para os efeitos da exportação sobre o desenvolvimento econômico, e observaram não só por meio de análises teóricas e de estudos empíricos que, por exemplo, a adoção de políticas de substituição em países subdesenvolvidos em fase de industrialização levaria à drástica redução na capacidade de importar.

No Brasil, essa linha de estudos foi seguida por instituições tais como a Fundação Getúlio Vargas e o IPEA, salientando-se os trabalhos desenvolvidos por Fajnzylber e Von Doellinger, e, mais recentemente, pelo grupo de pesquisa da Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior, liderado por Afonso Celso Pastore, com aplicação de conhecimento eminentemente macroeconômico.

A maior limitação do enfoque macroeconômico, todavia, reside no fato de assumir-se que países comerciam com países. Ora, tal hipótese, em um mundo no qual as empresas tornam-se cada vez maiores, superando hoje o PNB de grande número de países, é evidentemente incompleta.

A predominância desse enfoque na abordagem teórica do comércio internacional trouxe profundas implicações, como se podia esperar. A principal delas é que, tanto em países desenvolvidos como em subdesenvolvidos, a política governamental de comércio exterior tem suas bases na teoria do comércio internacional, enfocando assim quase exclusivamente o nível macro. Uma das grandes evidências desse fato pode ser observada na política nacional de promoção das exportações.

Teóricos contemporâneos, tanto no campo da Economia como no da Administração de Empresas, vêm demonstrando acentuado interesse e preocupação por tais limitações, procurando aliar a teoria tradicional aos problemas das empresas no mercado internacional, enfatizando mais o estudo do investimento direto e menos o estudo do fluxo internacional de mercadorias. Sob esta perspectiva, a decisão de exportar é vista como uma decisão de não

investir em instalações fabris no exterior e vice-versa.

Esta nova orientação se justifica face à importância que as corporações multinacionais assumiram nas últimas décadas. Decorre ainda que essas contribuições teóricas são provenientes de países desenvolvidos, particularmente dos E.U.A., em que as atividades de exportação são vistas como pouco significativas na economia, correspondendo a pouco mais de 4% do Produto Nacional Bruto.

Entretanto, embora o investimento direto venha assumindo papel cada vez mais importante nos negócios internacionais, isso não ocorre em todos os países, e certamente não nos países subdesenvolvidos, cujo relacionamento com as corporações multinacionais se caracteriza como de países hospedeiros, com capacidade bastante limitada de interferência e controle das atividades de suas "hóspedes".

Para grande parte dos países subdesenvolvidos, as exportações, excluída a entrada de capital estrangeiro, são ainda a mais importante forma de relacionamento econômico internacional. Esse é também o caso do Brasil, que se destaca porém da grande maioria dos países subdesenvolvidos pela crescente diversificação de sua pauta de

exportações, no sentido dos manufaturados.

Se passarmos do plano macroeconômico para o micro e enfocarmos não mais o país, mas a empresa, alguns aspectos interessantes podem ser observados.

Embora a decisão de exportar seja vista como alternativa para o investimento direto e vice-versa, isto não ocorre com a empresa privada brasileira. Esta empresa, dado seu porte<sup>1</sup>, não dispõe de capacidade financeira e gerencial para investir no exterior. Assim sendo, a alternativa de investimento direto existirá, no Brasil, apenas para aquelas poucas empresas privadas que se encontram nos 2% superiores deste universo. Para as demais, a alternativa para exportar é apenas não exportar.

O dilema teórico com que nos defrontamos é, então, a inadequação da teoria, tanto no campo da teoria econômica tradicional como nos estudos contemporâneos relativos a empresas multinacionais e investimento direto, para o tratamento dos problemas encontrados na exportação de manufaturados de países subdesenvolvidos.

<sup>1</sup>98% das empresas industriais brasileiras são pequenas e médias.

### **A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas**

Como vimos, a teoria econômica tradicional não fornece, sozinha, subsídios suficientes, tornando-se necessário um enfoque microeconômico. Os desenvolvimentos posteriores no campo do investimento direto e dos negócios internacionais, por sua vez, voltaram-se para os problemas das empresas multinacionais, não enfatizando o problema da exportação, exceto como alternativa para o investimento direto.

Embora seja indiscutível a importância e a validade de estudos sob esses enfoques, é interessante salientar a complementação que os estudos sobre gerência de exportação podem oferecer.

A complementaridade do enfoque gerencial decorre da necessidade de melhor compreensão e explicação dos fenômenos ligados à exportação, em particular, para uma adequada avaliação da eficácia dos instrumentos utilizados, a nível macro, na promoção das exportações.

A incorporação mais efetiva do enfoque gerencial à teoria do comércio internacional é, portanto, necessária para orientar a estratégia governamental de promoção às exportações. Todavia, sua necessidade transcende os limites da esfera pública e estende-se à própria unidade econômica: a empresa. Embora a teoria existente não seja de grande

utilidade para fornecer subsídios ao planejamento empresarial, seu aperfeiçoamento, sob este prisma, permitiria maior utilização por parte das empresas.

Particularmente, no caso brasileiro, acreditamos que estudos no campo da gerência de exportações venham a ser cada vez mais necessários no futuro, dada a opção do modelo vigente. Assim, respostas a indagações fundamentais devem ser obtidas. Por que a empresa decide exportar? Quais os motivos que levam o empresário a lançar seus produtos no mercado internacional? Qual o impacto que a decisão de exportar tem sobre a empresa? De que forma as empresas exportadoras "aprendem" a exportar? Que outras alternativas de internacionalização, se alguma, poderiam ser consideradas pelo empresário? Surpreendentemente, muito pouco tem sido feito no sentido de responder a tais perguntas.

### **Estruturação de um Programa de Pesquisa**

Conscientes dos problemas descritos anteriormente, um grupo de pesquisadores da COPPEAD vêm dando, há algum tempo, os passos iniciais para o estabelecimento de um programa contínuo de pesquisa em gerência de exportações. Iniciado cautelosamente em 1975, por

meio de seminários públicos e tendo a primeira pesquisa concluída em 1976, este programa ganhou **momentum** a partir de 1977 com a estruturação formal do primeiro grupo de pesquisa, constituído de seis assistentes de pesquisa e três pesquisadores senior, os quais identificaram três áreas básicas para o desenvolvimento do programa de pesquisas:

- O papel da alta gerência na decisão de exportar.
- O impacto das exportações sobre a firma.
- A experiência das firmas exportadoras.

Cada uma dessas áreas foi organizada em termos de linha de pesquisa, e subdividida em uma série de tópicos, sendo então iniciadas pesquisas sobre alguns deles.

A linha de pesquisa, relacionada com o papel da alta gerência na decisão de exportar, objetiva estudar a importância de fatores psicossociais na dinâmica do processo decisório de exportação. Recentes estudos nessa área têm lançado luz sobre a importância de fatores de comportamento, personalidade e atitude nas decisões de exportação, evidenciando o fato de que a teoria do comércio internacional negligenciou a análise de tais aspectos. A influência dos executivos de alto ní-

vel nas decisões, que envolvem a ampliação dos horizontes geográficos de negócios em suas empresas, tem sido constatada em diversos países nos últimos anos, evidenciando o fato de que demasiada ênfase vinha sendo dada à exportação do produto, em detrimento de outros fatores. Dentro deste enfoque, oito temas foram selecionados para estudo:

1. A orientação internacional de executivos, chefes de empresas exportadoras e não-exportadoras.
2. A percepção cultural e a decisão de exportar.
3. A correlação entre delegação e decisão de exportar.
4. Os incentivos à exportação e a percepção de sua necessidade pela alta gerência.
5. A orientação internacional do executivo, chefe de empresas exportadoras não-manufatureiras.
6. Características de personalidade dos executivos de alto nível de empresas exportadoras e não-exportadoras.
7. Educação e treinamento de executivos de alto nível em empresas exportadoras e suas implicações para o sucesso na atividade de exportação.
8. A importância da exporta-

#### A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

ção como alternativa estratégica para a empresa.

A linha de pesquisa sobre o impacto das exportações na firma pretende estudar as mudanças sofridas pela empresa, como resultado das atividades de exportação. Entre os benefícios colhidos pela empresa ao exportar, destacam-se aqueles que, por envolver um processo de aprendizagem, implicam em um efeito multiplicador, passando a refletir-se, também, nas demais atividades da empresa. Entre esses citam-se, especialmente, o aperfeiçoamento do produto e a melhoria da capacidade gerencial das empresas em suas diversas áreas funcionais, tais como produção, finanças, controle, marketing, recursos humanos, etc. Embora tais benefícios tenham sido amplamente debatidos na literatura sobre exportação, pouca evidência, a nível microeconômico, tem sido apresentada. No caso brasileiro, não é de nosso conhecimento nenhum estudo anterior que se preocupe em medir o impacto da atividade de exportação sobre a empresa. Desta forma, foram selecionados cinco tópicos para estudo:

1. Influência de métodos de custeio direto sobre as decisões de exportação.
2. Controle de qualidade para exportação.
3. Planejamento e controle da

produção em empresas exportadoras e não-exportadoras.

4. O impacto das exportações sobre a estrutura e a organização das empresas.
5. O impacto das exportações sobre a tecnologia do produto.

A linha de pesquisa relacionada à experiência das empresas exportadoras brasileiras orienta-se para o estudo do conhecimento adquirido pelas empresas exportadoras brasileiras, por meio da prática com a exportação. Assim, focaliza aspectos ligados a Marketing, Operações, informações, etc. Enquanto na linha 1 preocupamo-nos em identificar fatores comportamentais e de atitude dos executivos de alto nível e na linha 2 enfatizamos os benefícios colhidos pela empresa na exportação, na linha 3 preocupamo-nos fundamentalmente em documentar a experiência da empresa exportadora. Documentando sucessos e insucessos das empresas exportadoras, problemas e dificuldades, estratégias adequadas e inadequadas, e divulgando tais resultados, pretendemos contribuir para uma redução do tempo envolvido no processo de aprendizagem.

Quinze tópicos foram identificados e selecionados para estudo:

1. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos às exportações e sua contribuição às pequenas e médias empresas.
2. Comunicações no exterior: estudo de casos de grandes exportadores brasileiros.
3. Estratégia de Marketing no exterior.
4. Processo de decisão de mercado.
5. Decisões de preços de exportação.
6. A atuação das "Trading Companies" Brasileiras.
7. Avaliação do relacionamento entre "Trading Companies" e empresas fabricantes de manufaturados.
8. Disponibilidade de informações quanto a mercados externos.
9. Sistema de informação para exportação.
10. Fatores para decisão de localização de escritórios no exterior.
11. Localização industrial e distribuição física para exportação.
12. Exportação do produto em função de características de mercado.
13. Decisões de mercado nas exportações de empresas multinacionais.

14. Análise comparativa do desempenho de diversos canais de exportação.

15. Problemas de distribuição física para exportação.

### **Metodologia do Programa de Pesquisas**

Após uma primeira fase de estudos exploratórios com o objetivo de identificar áreas para o desenvolvimento do programa de pesquisas, dá-se ênfase, atualmente, ao aprofundamento, de forma a se obter uma visão ampla da gerência de empresas exportadoras no Brasil.

Desta forma, o trabalho de pesquisa caracteriza-se por ser, fundamentalmente, um trabalho de equipe, em que a participação de cada elemento é necessária, especialmente na fase inicial de identificação de problemas e definição de hipóteses e perguntas para pesquisa. A equipe atua sob a coordenação dos responsáveis pelo projeto, em todas as etapas de seu desenvolvimento e execução.

Ao se determinar o universo sobre o qual se realizaria o estudo, tornou-se necessário restringí-lo, pelo menos nos primeiros anos. Assim, os estudos realizados até o momento focalizaram:

- empresas fabricantes de produtos manufaturados, rela-

#### A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

cionadas como exportadoras pela CACEX, privadas e de capital nacional;

- empresas fabricantes de produtos manufaturados, não-exportadoras, privadas, e de capital nacional;
- empresas comerciais exportadoras (trading companies) e como tal registradas na CACEX.

Foram extraídas amostras probabilísticas dessas populações, com base em listas exaustivas fornecidas pela CACEX, pelo SERPRO e pela ABECE, distribuídas por todo o Brasil.

Para efeito de substituição em caso de recusa, não localização da empresa ou qualquer outra dificuldade que tornasse impossível obter a entrevista, previu-se uma taxa de mortalidade de 30% para exportadores e de 40% para não-exportadores. A mortalidade prevista para a amostra de exportadores era menor, pela suposição de que o interesse pelo estudo seria maior nesse grupo.

O respondente qualificado era um (ou mais) executivo (s) de alto nível dessas empresas.

O primeiro passo após a seleção do tópico e delimitação de amostra é a definição de hipóteses específicas a serem testadas. Além dos dados

primários coletados diretamente, são utilizados dados secundários disponíveis por intermédio de publicações de órgãos do Governo e outras entidades ligadas à exportação. Além disso, para cada tópico e hipótese definidos, é realizada uma revisão exaustiva dos estudos existentes no Brasil e no exterior.

A seguir, são desenvolvidos instrumentos de coleta de dados que servirão para testar cada hipótese ou responder especificamente a cada pergunta de pesquisa. Esses instrumentos de coleta de dados são, basicamente, questionários estruturados, desenvolvidos pela equipe de pesquisa, pré-testados e submetidos ao parecer técnico de especialistas.

Para cada ano é aplicada, sobre a mesma amostra de empresas, uma bateria de questionários, relativos aos diversos projetos em curso, além de uma parte fixa, que se repete ano a ano. Esta parte fixa refere-se a dados de tamanho, tipo de operações, natureza de produto, processo de produção, etc.

A esta fase se segue o trabalho de campo iniciado com o envio de correspondência, esclarecendo os objetivos da pesquisa. À partir daí, entrevistas são marcadas, por telefone, com o(s) respondente(s) qualificado(s). Até hoje foram realizadas cerca de quatrocentas entre-

vistas com executivos de alto nível dessas empresas. A duração média das entrevistas tem sido de cerca de três horas, variando de uma a cinco horas. Após as entrevistas, são enviadas cartas de agradecimento. Além disso, é posteriormente enviado um relatório contendo os principais resultados do estudo.

A seqüência de atividades se completa com o processamento e análise dos dados, os quais são codificados, perfurados ou gravados em fita/disco, e incluídos em um banco de dados. A análise é feita de acordo com as especificações de cada projeto.

Após a análise, cada projeto gera teses e relatórios de pesquisa, permanecendo os dados guardados para consultas e análises posteriores.

## **ALGUNS RESULTADOS PRELIMINARES**

Os resultados preliminares do programa de pesquisa revelam que:

A—Os problemas de gerência de exportação ocorrem na maior parte das empresas, independentemente de tamanho, sendo, no entanto, bem mais críticos para as pequenas e médias empresas, que não dispõem de recursos financeiros para a contratação de recursos huma-

nos qualificados para o comércio exterior.

B— Não obstante a ênfase cada vez maior que as autoridades governamentais têm dado ao incremento do setor um número cada vez menor de empresas nacionais ingressam anualmente nesta atividade. Assim, 1% das empresas exportadoras iniciaram suas atividades em 1976, 7% em 1975, 40% entre 1972 e 1974.

C— As atividades de exportação, na grande maioria das empresas, são eventuais, acidentais, sem envolvimento dessas empresas, que apenas atendem a pedidos, por meio de carta ou de compradores — principalmente latino-americanos — que chegam em suas empresas e efetuam negócios para pagamento à vista.

D— 17% dos atuais exportadores realizam apenas operações eventuais.

E— 64% das empresas exportadoras brasileiras exportam um percentual inferior a 5% de seu faturamento bruto total.

F— Um número altamente significativo de empresas nacionais não estão, a rigor, exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados exter-

#### A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

nos, por intermédio do sistema de Marketing doméstico.

G— Há evidências de que a grande maioria dessas empresas não está aparelhada, do ponto de vista gerencial, para a exportação, salientando-se as deficiências de Marketing, Produção (especialmente Planejamento e Controle de Produção e Controle de Qualidade), Controle Financeiro e Recursos Humanos.

### CONCLUSÕES

Ao se analisar os resultados preliminares decorrentes deste programa de pesquisas, podemos salientar alguns pontos relevantes. Em primeiro lugar, a experiência obtida com a organização de grupos de pesquisa, trabalhando coordenadamente, em que cada elemento coleta informações para todo o grupo, mostrou-se extremamente proveitosa. De certa maneira, esta organização tornou viável a obtenção de um volume de dados pri-

mários, que seria impraticável se os projetos fossem executados independentemente.

A experiência com o trabalho de campo tem sido gratificante, e a receptividade por parte dos empresários muito boa.

Com relação aos dados obtidos, os primeiros resultados têm confirmado, de forma bastante positiva, as suposições iniciais de problemas gerenciais estruturais, evidenciados, de um lado, pela inexistência ou desconhecimento de muitas das ferramentas de planejamento gerencial, e por outro, pela falta de controle por parte das empresas sobre as variáveis mais importantes da estratégia de exportação.

Acreditamos que a publicação dos resultados das pesquisas em muito contribuirá para minorar as dificuldades detectadas, e permitirá um diálogo mais fácil entre os órgãos de planejamento e pesquisa do país e as empresas nacionais privadas.