

# A DECISÃO DE EXPORTAR E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE MERCADOS EM GRANDES EMPRESAS

Kleber F. Figueiredo\*  
Sandra Maria Van Tilborg\*\*

## SÍNTESE

Diversos autores relacionam a regularidade das exportações de uma empresa com a forma pela qual foi tomada a decisão de exportar e com a estruturação do processo de seleção de mercados. Observando a lista das empresas brasileiras que exportam, vê-se que novos nomes aparecem enquanto que outros desaparecem. Entretanto, há um conjunto de empresas que vem se mantendo como exportadores sistemáticos, aumentando ano a ano o seu volume exportado. Este estudo analisa o processo de decisão de exportar e de seleção de mercados em um conjunto de dez empresas selecionadas entre as que mais têm se destacado na atividade exportadora.

## INTRODUÇÃO

O governo brasileiro, mediante a aplicação de uma série de medidas incentivadoras, tem conseguido que novas organizações façam parte da lista das empresas exportadoras. Por outro lado, uma análise ano a ano dessa lista revela também que, associado ao aparecimento de novos nomes, está o desaparecimento de outros, isto é, há um razoável número de empresas que não conseguem se manter na atividade de exportação.

A explicação para este fato pode estar na forma pela qual essas empresas tomaram a decisão de exportar; se a decisão foi baseada no aproveitamento de oportunidades imediatas, certamente a não continuidade destas oportunidades desmotivou as empresas a continuar exportando. Dessa forma, o interesse maior da ação governamental que é manter as empresas como exportadores sistemáticos não se concretiza, tornando questionável o sucesso das medidas incentivadoras.

Outro fato capaz de justificar a não permanência de uma empresa como exportadora é a ausência de um processo de seleção de mercados ou a existência de um processo sem base informacional. Se uma empresa escolhe um país sem considerar fatores básicos do mesmo ou sem levar em conta a capacidade competitiva do seu produto naquele país, é provável o fracasso das negociações, e, em consequência, o abandono da atividade de exportação. Em trabalho publicado por Fleury, Meira e Schmidt (1981), são apresentados os resultados de pesquisa realizada em 153 empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados, sobre a decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação. Tais resultados mostram que as empresas brasileiras não exportam para diversificar risco, mas sim como uma forma de resolver problemas internos de curto prazo. Além disso, os incentivos governamentais dados à exportação são os responsáveis pela decisão de exportar em um grande número de empresas. Com relação ao processo de seleção de mercados, a pesquisa mostrou que a decisão sobre para qual ou quais mercados exportar não é baseada em comparações de oportunidades, uma vez que apenas um reduzido número de empresas realiza estudos detalhados de mercados.

A amostra pesquisada representava um universo

constituído de aproximadamente 3600 empresas exportadoras de manufaturados. Este universo apresentava uma distribuição irregular em termos de volume exportado; apenas 200 empresas eram responsáveis por 80% do total das exportações. Embora estes dados sejam de 1976, eles não são significativamente diferentes dos observados atualmente; em 1981 esta percentagem foi de 75,4%. Mais ainda, a lista das principais empresas exportadoras de manufaturados é basicamente a mesma observando-se apenas algumas inversões quando se considera a classificação por valor exportado.

Há portanto um conjunto de empresas que vem se mantendo como exportadores sistemáticos ao mesmo tempo que aumentam ano a ano o seu volume exportado segundo uma taxa de crescimento, semelhante ao percentual de crescimento das exportações brasileiras de manufaturados, que tem sido em média 33,8% nos últimos cinco anos.

Exatamente sobre este pequeno segmento de empresas reconhecidamente envolvidas com atividades de exportação é que se desenvolveu o presente estudo. Se o fato de uma empresa se manter exportando de forma regular, tem relação com a forma pela qual foi tomada a decisão de exportar e com a estruturação do processo de seleção de mercados, foi objetivo deste trabalho pesquisar os procedimentos adotados por aquelas empresas no processo decisório de exportação. Duas contribuições podem ser esperadas a partir deste estudo: a primeira, é o repasse dos conhecimentos obtidos às empresas que estão num estágio ainda incipiente como exportadoras e, a segunda, é a agregação de novos elementos à teoria gerencial sobre exportação.

## A PESQUISA REALIZADA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como este estudo se propunha a pesquisar um problema complexo, envolvendo um grande número de variáveis subjetivas, num conjunto particular de empresas, optou-se pelo método de estudo de casos. Assim, a partir de uma amostragem intencional, foi realizada uma pesquisa em profundidade, restrita a um grupo selecionado, constituído de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, classificadas pela Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (CACEX) entre as principais, em termos de faturamento de exportação.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro que deveria obter respostas para as seguintes perguntas de pesquisa:

\* Professor Assistente da COPPEAD/UFRJ, sendo Coordenador da Linha de Pesquisa em Gerência de Exportação.

\*\* Aluna do Programa Doutoral do IESE - Universidade de Navarra e Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

I — A decisão de exportar é tomada com base na estratégia anteriormente definida pela empresa, ou é uma decisão que visa resolver problemas internos de curto prazo?

II — Como é feita a seleção de mercados pelas empresas, e que informações são consideradas relevantes para essa seleção?

Através destas perguntas poder-se-ia investigar a existência de alguma relação entre o fato destas empresas exportarem grandes valores e a forma pela qual a exportação é considerada no planejamento estratégico de cada uma. Da mesma forma poder-se-ia saber se estas empresas contam com um processo formal de seleção de mercados.

A amostra foi extraída da lista das 300 principais firmas exportadoras de manufaturados, classificadas pela CACEX por ordem decrescente de valores exportados. Após a exclusão de empresas exclusivamente comerciais, empresas estatais, empresas com capital nacional inferior a 90%, empresas não localizadas no eixo Rio-São Paulo e empresas exportadoras de café industrializado e suco de

laranja que, dadas as características de fácil comercialização destes produtos, dependem pouco esforço de colocação no exterior, o universo ficou reduzido a 28 empresas. Todas essas empresas foram contatadas, mas uma série de fatos restringiram a 10 o número de entrevistas realizadas e aproveitadas (Van Tilborg, 1982).

As dez empresas visitadas representam cinco setores de atividade industrial: Têxtil, Madeira e Móveis, Alimentos, Plásticos e Borracha, e Metalúrgico. De acordo com o critério adotado pelo Centro Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa (CEBRAE), verifica-se que todas são classificadas como grandes, do ponto de vista de faturamento, sendo que apenas uma dessas empresas se classifica como média, se esse critério for o de número de funcionários. Por outro lado, sete estão entre as 500 maiores empresas privadas do país, por volume de vendas, sendo que todas elas declararam que 100% do seu capital é nacional.

O Quadro 1, a seguir, sumariza as principais características das dez empresas entrevistadas.

QUADRO 1

Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Setor	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Madeira e Móveis	Madeira e Móveis	Alimentos	Alimentos	Plásticos e Borrachas	Metalúrgico
Nº de Funcionários	250	1300	1500	6600	3500	8000	4900	4000	7000	4600
Ano em que começou a exportar	1974	1969	1969	1975	1960	1956	1966	1966	1965	1972
Faturamento bruto com exportações em 1979 (US\$ 1000)	5458	6563	4842	5645	15318	23932	44552	6342	5384	22661
% das exportações em relação ao faturamento total (1977, 1978 e 1979)	77: 8 78: 30 79: 50	6 9 43	23 19 17	2 3 6	12 16 13	16 14 10	20 15 16	9 7 8	7 6 9	17 19 10
Nº de países para os quais exporta	15	6	10	11	60	60	31	25	42	15
Tipo de país predominante	Subdesenvolvido	Subdesenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Não há predominância	Não há predominância	Desenvolvido

### AS GRANDES EMPRESAS EXPORTADORAS E A DECISÃO DE EXPORTAR

Com a primeira pergunta de pesquisa desejava-se saber se a decisão de exportar é tomada com base na estratégia anteriormente definida pela empresa ou, se é uma decisão baseada na resolução de problemas internos de

curto prazo. Para responder a esta questão é preciso considerar dois momentos distintos nas atividades de exportação das dez empresas pesquisadas: o início das exportações e o momento atual; isto porque os motivos que levaram as empresas à primeira exportação são nitidamente diferentes dos motivos pelos quais as empresas exportam hoje em dia, conforme mostram os Quadros 2 e 3 a seguir:

QUADRO 2  
Motivos para iniciar as exportações

MOTIVOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno	x	x	x	x	x	x				
Mentalidade exportadora	x				x	x		x	x	
Incentivos governamentais à exportação	x		x					x	x	
Diversificação de risco						x	x		x	
Necessidade de desenvolvimento tecnológico do produto						x				x
Desejo de obter maiores lucros							x			

QUADRO 3  
Motivos para permanecer exportando

MOTIVOS \ EMPRESAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Mentalidade exportadora	x				x	x	x		x	x
A existência de clientes no exterior facilmente atendidos por uma infra-estrutura em funcionamento	x				x	x	x		x	
Necessidade de desenvolvimento tecnológico					x	x	x		x	x
Diversificação de risco					x	x	x	x	x	
A essencialidade do mercado externo para a empresa	x						x	x		x
A obrigatoriedade de exportação face a obtenção de incentivos na importação		x		x					x	
Mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno		x	x							
Desejo de obter maiores lucros	x	x								
Nível internacional do produto							x	x		

O Quadro 2 revela que seis empresas começaram a exportar porque consideraram o mercado externo como uma solução para demanda insuficiente no mercado interno. Destas seis empresas, quatro pertencem ao setor têxtil, o que parece caracterizar, no Brasil, crises específicas neste setor nos anos de 1969 a 1974, quando essas empresas decidiram exportar.

As outras duas firmas fabricam conglomerados de madeira, um produto que na época não era muito conhecido no Brasil mas tinha grande aceitação no exterior, o que provavelmente as "empurrou" para o mercado externo. O motivo apontado por essas seis empresas é eminentemente de curto prazo, refletindo que a exportação não estava inserida na orientação de crescimento nem era objetivo preestabelecido das empresas.

Embora apenas duas das seis empresas, tenham apontado o mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno, como o único motivo determinante do início da ação internacional, nas outras quatro empresas os demais motivos alegados não parecem ter sido suficientes para levá-las a exportar a não ser quando seus executivos sentiram que havia problemas no mercado doméstico. Assim, por exemplo, encontraram-se respostas como "curiosidade do dono que pensou que exportar poderia ser um bom negócio" ou "no processo de criação da empresa foram feitos contatos a partir dos quais a diretoria vislumbrou que o produto tinha mais potencial fora do que dentro do país". Ora, nem a curiosidade do dono nem o vislumbramento de melhores oportunidades externas foram motivos suficientes para, isoladamente, dar início à ação internacional. Foi necessária uma retração no mercado interno para por em prática a razão daqueles motivos.

Outro motivo citado não só por duas das seis empresas já comentadas, como também por duas outras firmas, foi a concessão de incentivos governamentais à exportação. Trata-se também de um motivo imediatista, não incluindo a exportação como parte da estratégia da empresa.

Assim como ocorreu com o primeiro motivo analisado, outros motivos foram apontados em conjunto com a concessão de incentivos, para justificar o início das exportações. Assim, depoimentos como "era desejo dos donos da empresa que seus produtos fossem exportados" ou

"exportar seria a forma de criar condições de expansão", foram razões alegadas para a tomada de decisão de exportar. Se nenhum desses motivos foi suficiente para ser o único determinante do início da ação internacional, parece razoável supor que quando os incentivos foram concedidos passou-se a exportar, satisfazendo o desejo dos donos da empresa ou dando condições de expansão. A favor dessas empresas pode-se dizer que, como nenhuma delas começou a exportar exclusivamente por causa dos incentivos, é possível que, quando os incentivos cessarem, elas possam continuar a exportar normalmente.

Prosseguindo a análise do Quadro 2 observa-se que em cinco empresas aparece o motivo "mentalidade exportadora", que foi o termo utilizado para reunir respostas relacionadas com valores subjetivos do tomador de decisão. Embora não apareça em nenhum dos cinco casos como fator exclusivo do início das exportações, e sempre combinado ou com o mercado externo como alternativa para o interno ou com a concessão de incentivos governamentais, é um motivo que merece ser analisado, dada a controvérsia que o cerca na literatura sobre o assunto. Por ser um motivo relacionado com valores subjetivos, não pode ser considerado como determinante de um processo decisório mais estruturado. Autores como Tilles (1973) e Robinson (1973) abordam o assunto. Para o primeiro; tal mentalidade daria início a este processo e somente depois é que os executivos formulariam a estratégia explícita de suas empresas. Já o segundo autor, considera estes valores subjetivos do tomador de decisões como um dos parâmetros no âmbito da empresa que interferem na habilidade de perceber e responder às oportunidades surgidas.

O quarto motivo a ser analisado foi apontado por três empresas e se refere às exportações como diversificação de risco. Nenhuma das três empresas, entretanto, considerou-o como fator exclusivo do início das exportações. Este motivo pode ser considerado como determinante de uma decisão estratégica mais elaborada, já que denota uma avaliação de todas as oportunidades antes de se tomar a decisão.

Outro fator mencionado pelos entrevistados como motivador da primeira exportação foi a necessidade de desenvolvimento tecnológico para o produto. Uma empresa considerou-o como motivo exclusivo para o início da ação internacional, enquanto que outra empresa o combinou

com outros motivos já comentados. Trata-se de uma razão característica de uma decisão bem estruturada, pois a exportação é vista como uma política de longo prazo.

O último motivo listado no Quadro 2, e apontado por uma única empresa foi o desejo de obter maiores lucros através das exportações. Esta mesma empresa indicou também a diversificação de risco como outro motivo pelo qual tomou a decisão de exportar pela primeira vez. A decisão de exportar baseada neste motivo nem sempre pode ser considerada como uma decisão estratégica; se a partir de eventual redução desses lucros a empresa interromper suas exportações, a decisão seria apenas uma medida imediatista visando aproveitar a oportunidade apresentada. No caso da companhia que mencionou o desejo de obter maiores lucros, observou-se, na evolução de suas exportações, que embora os lucros apresentassem redução, ela não deixou de exportar, pois outros motivos não relevantes no momento da primeira exportação, passaram a exercer significativa importância para ela.

Concluída a análise do Quadro 2 é possível afirmar que, em oito das dez empresas pesquisadas, a decisão de iniciar as exportações foi baseada em razões de curto prazo, ou seja, em apenas duas empresas a decisão parece ter sido tomada com base em uma estratégia anteriormente definida.

Passando à análise do Quadro 3, observa-se que os motivos que fazem com que as empresas permaneçam exportando até hoje são diversos dos motivos listados no Quadro 2.

Mentalidade exportadora foi o motivo apresentado por seis empresas. Sob este título foram agrupadas respostas do tipo "Somos uma empresa voltada para exportação" ou "Somos tradicionalmente exportadores, com mentalidade já definida no sentido de exportar". Nota-se que as respostas dadas agora revelam uma estabilidade destas empresas no processo de exportação, sendo bem diferentes das anteriormente citadas, que só revelavam percepções pessoais dos tomadores de decisão.

Cinco das seis empresas que apontaram o motivo "mentalidade exportadora", também acreditam que permanecem exportando porque desenvolveram uma infraestrutura capaz de atender facilmente os clientes já conquistados no exterior. São empresas altamente envolvidas com a atividade de exportação e já se estabeleceram no mercado externo, tendo superado todas as dificuldades inerentes ao estágio inicial das exportações. De acordo com o que afirma Tookey (1975), o fato de a empresa dispor de uma adequada estrutura revela que a exportação é parte integrante de sua estratégia.

Também cinco das seis empresas que indicaram o motivo "mentalidade exportadora" apontam outro motivo que confirma estarem estas empresas num estágio bastante adiantado em sua participação no mercado internacional: a necessidade de desenvolvimento tecnológico. A afirmação reforçada quando se sabe que o produto dessas empresas não mudou, isto é, parece razoável supor que houve uma conscientização de que a exportação pode aprimorar a qualidade do produto. Ainda no conjunto dessas empresas, encontram-se cinco firmas que consideram a diversificação de risco como motivo altamente relevante para continuar exportando. Lembrando que apenas duas empresas citaram esse motivo como determinante do início da atividade exportadora, constata-se que a exportação nestas empresas se tornou, com o decorrer do tempo, parte de sua estratégia.

Outro motivo listado no Quadro 3 é a importância, ou mesmo essencialidade, que o mercado externo passou a ter para a empresa. É o caso de firmas que se expandiram para atender mercados estrangeiros, tornando-se dependentes do comércio internacional para cobrir toda a sua capacidade de produção. Este fato, aliás, é abordado por Livingstone (1976) quando diz que com a exportação, empresas de países subdesenvolvidos podem fixar sua capacidade de produção levando em conta o mercado externo que pode ser atingido. Se estas firmas deixarem de exportar ficarão com parte do seu parque fabril ocioso, justamente aquele que foi construído especificamente para atender ao mercado externo.

A obrigatoriedade de exportar pelo fato de ter importado recursos de produção foi o motivo apontado em três empresas. Trata-se de um motivo nitidamente de curto prazo e que, se fosse exclusivo, não revelaria ser a exportação parte da estratégia da organização, fazendo crer que ao se encerrar o compromisso assumido com o Governo, provavelmente deixariam de exportar.

O mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno é um motivo agora só apontado por duas empresas, enquanto que seis empresas o citaram como fator determinante do início das exportações. Uma dessas duas empresas declara também que permanece exportando pelo fato de ter se beneficiado dos incentivos à importação.

O desejo de obter maiores lucros é outro motivo indicado por duas empresas, sendo que em nenhuma delas trata-se de motivo exclusivo. Como já foi comentado anteriormente, pode ser um fator estratégico ou não, dependendo do comportamento da empresa diante de eventuais reduções nos lucros com a exportação. Se na análise anterior foi possível afirmar que na empresa que indicou esse motivo, a decisão poderia ser considerada como estratégica, no caso presente nenhuma afirmação pode ser feita pois dependeria de verificar o comportamento futuro das empresas que o mencionaram.

No caso de não ser motivo exclusivo, é preciso examinar os motivos que foram mencionados. Se está associado a outros que determinam estar a exportação inserida no planejamento de longo prazo, provavelmente também o será. Mas se estiver combinado com outros motivos de curto prazo, parece razoável supor que a redução dos lucros fará com que a empresa encerre suas exportações.

O último motivo encontrado no Quadro 3 é o nível internacional do produto, mencionado por duas empresas do setor alimentos que fabricam alguns produtos especialmente para exportar. Estas empresas não apontam estes motivos como exclusivos, sendo, inclusive, duas das quatro empresas que consideram o mercado externo como essencial para suas atividades. Trata-se evidentemente de um motivo que pode ser classificado de estratégico pois não visa a solução de problemas imediatos.

Terminada a análise dos motivos listados no Quadro 3 e voltando à primeira pergunta de pesquisa, é possível afirmar que a decisão de permanecer exportando faz parte de um processo estruturado de decisão em sete das dez empresas pesquisadas enquanto que apenas três permanecem exportando para resolver problemas internos de curto prazo.

Comparando as sínteses das análises dos dois quadros, observam-se comportamentos bastantes diversos

entre os dois momentos considerados. A distância temporal entre esses dois momentos pode chegar a vinte anos, dependendo da empresa, e por isso, parece natural a ocorrência dessas diferenças. Interessou aos pesquisadores, então, fazer uma análise comparativa dos dois quadros levando em conta certas características particulares das empresas da amostra.

O Quadro 2 revela que as empresas A, B, C, D, E, F, iniciaram suas exportações porque consideravam o mercado externo como alternativa para o mercado interno; acrescentando-se a estas, as empresas H e I, que indicaram serem os incentivos governamentais a causa que as levaram à primeira exportação. Essas seriam as oito empresas nas quais a decisão inicial de exportar foi tomada como forma de resolver problemas internos de curto prazo.

Restaram então as empresas G e J, as quais começaram a exportar tendo como base uma estratégia definida anteriormente, estando o motivo mencionado por J intimamente ligado com o tipo de produto que exporta. Esse produto sendo de alta tecnologia, exige um aprimoramento constante e, provavelmente, a empresa foi obrigada a exportar até para poder atender bem ao seu mercado doméstico.

Voltando às oito empresas que começaram a exportar por motivos de curto prazo, vê-se que cinco delas (A, E, F, H, I) associam os motivos já citados à existência de uma mentalidade exportadora. Conforme o que foi comentado anteriormente, essa mentalidade exportadora não foi suficiente para que essas empresas começassem a exportar. Parece válido supor que essa mentalidade foi sendo desenvolvida, à medida em que se incrementavam as exportações. Essa suposição é reforçada quando se observa o Quadro 3 e nota-se que exatamente essas cinco empresas apontam para permanecer exportando, hoje em dia, motivos de longo prazo.

As três empresas restantes (B, C, D), que apontaram exclusivamente motivos de curto prazo para começarem a exportar, não mudaram essa situação à medida que suas exportações evoluíram e os motivos que as mantêm exportando continuam sendo de curto prazo. Associado a isto, não existe nestas empresas o cumprimento de metas estabelecidas para a exportação, sendo esta dependente do que ocorre no mercado interno.

É interessante notar que estas três empresas pertencem ao setor têxtil, o que parece indicar que neste ramo ainda existe uma demanda internacional suficiente para o produto brasileiro, fazendo com que não seja exigida destas empresas uma maior estrutura para que suas exportações possam ser efetivadas.

Atualmente, portanto, sete das dez empresas pesquisadas contam com uma estrutura completa visando a exportação, e detêm um mercado externo conquistado e mantido por essa estrutura, sendo a exportação parte da estratégia da empresa, estando integrada no seu planejamento de longo prazo. Para as empresas A, G, H e J, inclusive, expansões e aprimoramentos para atender o mercado externo fizeram com que as exportações se tornassem vitais para a sua sobrevivência.

Nota-se, entre essas sete firmas, a presença das empresas A, E, F, H e I nas quais a exportação começou para solucionar uma crise de curto prazo. Houve um processo evolutivo e a exportação se tornou parte integrante de suas estratégias. Este parece ser o caminho natural das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados bem sucedidas; só se arriscaram ao mercado externo quando isto foi necessário e depois se estruturaram para permanecer neste mercado.

Isto só não ocorreu quando não foi necessário como por exemplo nas três empresas do setor têxtil (B, C, D) onde a mão-de-obra intensiva ajuda o produto brasileiro a ter um preço competitivo no mercado externo, fazendo com que a demanda ainda suficiente não exija maiores esforços para exportar. Mas isto não deve impedir que os executivos dessas empresas abandonem essa cômoda posição e partam para uma atitude mais agressiva visando o aumento de suas exportações. É o caso da empresa A, que pertence ao mesmo setor industrial e que, com uma estratégia definida para a exportação, consegue estar entre as grandes exportadoras nacionais, embora seja uma organização de médio porte e com capital bem inferior às outras nove empresas pesquisadas.

#### AS GRANDES EMPRESAS EXPORTADORAS E A SELEÇÃO DE MERCADOS

Como é feita a seleção de mercados e que informações são consideradas relevantes pelas empresas nesse processo de seleção foi a segunda pergunta da pesquisa. Assim como ocorreu com os motivos que levaram as empresas a decidir quanto a primeira exportação e os motivos pelos quais elas exportam atualmente, o processo de seleção de mercados também experimentou algumas diferenças entre os dois momentos considerados. Por este motivo há também aqui a necessidade de se levar em conta estas duas ocasiões distintas no histórico das atividades de exportação das empresas da amostra.

O ponto de partida para a resposta à segunda pergunta de pesquisa é o Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4  
Número de países considerados antes de realizar a primeira exportação

EMPRESAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
NÚMERO DE PAÍSES										
Apenas um país			x				x			
Mais de um país					x	x				
Conjunto de países	x	x							x	x
Os que estivessem dispostos a negociar				x						
Não houve resposta								x		

Vê-se inicialmente que duas empresas, C e G, selecionaram apenas um país para iniciarem suas exportações. Entretanto os motivos que levaram a esta seleção foram diferentes. Enquanto a empresa C simplesmente aproveitou a oportunidade que surgiu em um país específico, não caracterizando este fato uma seleção de mercados, a companhia G, após analisar seu produto e estudar os mercados potenciais, seguiu o procedimento recomendado por Leroy (1978), qual seja, concentrar-se em um só mercado piloto, uma vez que dadas as características de seu produto, era aconselhável obter o aval de um país desenvolvido para facilitar a posterior penetração em outros mercados.

O Quadro 4 mostra também que três empresas, E, F, e J, consideraram mais de um país para dar início às suas exportações. Estes eram, basicamente, países desenvolvidos onde seus produtos apresentavam maior demanda. A partir dos depoimentos obtidos nestas empresas e do que afirmam sobre o assunto autores como Tookey (1975), Leroy (1978) e Deschampneufs (1967) é possível deduzir que estas empresas seguiram um processo decisório bem estruturado na seleção de seus primeiros mercados, uma vez que procuraram associar o nível de desenvolvimento dos países pesquisados com os atributos dos produtos que elas fabricavam.

Outras três empresas, A, B e I, consideraram não alguns países isoladamente mas conjuntos específicos de países, o que caracteriza, segundo Robinson (1973), uma análise seletiva de oportunidades ao invés de uma análise universal. Assim, a empresa A, a partir do conhecimento do seu produto, destinado a compradores de baixa renda, selecionou um conjunto de países subdesenvolvidos próximos ao Brasil; já a empresa B fez a seleção que lhe pareceu ser a única possível, baseada no mercado em que o preço do seu produto poderia ser competitivo, sendo norma da empresa fixar o preço e não admitir negociação. Não parece ter havido neste caso uma maior análise comparativa, já que a empresa não se interessou em conhecer outros mercados, detendo-se naqueles cujos governos lhe forneciam vantagens fiscais. A empresa I, por seu turno, preocupou-se em introduzir seus produtos onde o risco fosse menor e o transporte mais barato. Esta atitude levou-a a selecionar os países fronteiriços com o Brasil, indo de certa forma ao encontro do mencionado por Tookey (1975), que recomenda à empresa iniciar suas exportações selecionando um mercado de bom potencial, com características semelhantes ao mercado interno.

Há, finalmente, o caso da companhia D, que iniciou suas exportações atendendo a todos os mercados que estivessem dispostos a negociar. Evidentemente, esta empresa não fez seleção de mercados.

Concluída a análise dos nove casos (na empresa H não souberam informar como foi feita a seleção dos primeiros mercados), observa-se que em apenas duas companhias não houve um processo elaborado de seleção de mercados. Os procedimentos utilizados pelas outras sete empresas encontram amparo em um ou mais autores que abordam o assunto. Com o passar do tempo ocorreram algumas modificações no processo de seleção de mercados das empresas pesquisadas. Na seqüência serão analisados os procedimentos atuais de escolha desses mercados, com ênfase nas informações que as empresas procuram obter para efetivar a escolha.

A empresa A, que selecionou inicialmente um conjunto de países subdesenvolvidos, não fez nenhuma altera-

ção em sua carteira de importadores uma vez que, seu produto, fator determinante da seleção inicial, continua o mesmo. Preocupada com a restrição imposta por seu tipo de produto, que a impede de conquistar mercados mais promissores, a empresa está criando uma nova linha de produto com a qual pretende eliminar aquela barreira. No processo de seleção de mercados considera relevantes as informações a respeito de fatores básicos de cada país, tais como situação política e econômica, renda "per capita", balança comercial etc. Após o estudo dessas informações, a empresa procura saber sobre o potencial de mercado e sobre as condições de acesso a ele.

A companhia B, que no passado escolheu apenas os países em que seu preço de venda era competitivo, continua praticando a mesma política. Devido a isso, as únicas informações que procura referem-se ao preço vigente no mercado e à atuação dos concorrentes. Uma vez em atuação em um determinado mercado, só se interessa em saber a situação econômica do cliente específico.

Também a empresa C não conta, atualmente, com um processo de seleção mais estruturado. Limita-se a escolher, dentre os pedidos que chegam, os que mais lhe convém. Nessa escolha, procura se informar de alguns fatores básicos do país e a atuação dos concorrentes. Só depois de selecionado o país é que se preocupa em conhecer os requisitos de qualidade exigidos.

A empresa D, cujas primeiras exportações eram o resultado do simples atendimento dos pedidos recebidos, continua não selecionando mercados nem se preocupando em obter quaisquer informações sobre eles.

As empresas E, F, G e J estão, atualmente, num processo de consolidação de mercados, isto é, já os conquistaram e preocupam-se agora em conservá-los. Na seleção de seus mercados, estas empresas consideram, de um modo geral, as mesmas informações que são alguns fatores básicos do país, o potencial e condições de acesso ao mercado. Adicionalmente, as companhias E e F se informam sobre o custo do transporte, pois este item se constitui em significativa parcela do custo total de seus produtos dadas as suas características de peso e de volume.

O processo de seleção de mercados na companhia H consiste, atualmente, numa análise universal de todos os países para os quais a empresa já exportava no passado e daqueles países para onde há o desejo de exportar. O fator básico nessa análise é a estabilidade destes mercados, considerando-se, a partir daí, o risco inerente a cada um e seu potencial, estipulando-se, então, o preço do produto para cada mercado e o percentual das exportações que se deseja alcançar naquele mercado. Trata-se, de acordo com Tookey (1975), de uma seleção de mercados bem sistemática, uma vez que a empresa leva em conta o máximo de países dos quais pode obter informações sem que isso leve muito tempo.

A empresa I que começou a exportar apenas para os países de fronteira com o Brasil, está atualmente na fase de consolidação dos mercados já conquistados e, ao mesmo tempo, penetrando em outros. Neste processo, ela procura ajustar seus produtos de acordo com os requisitos impostos por cada país. A empresa não deixa passar nenhuma oportunidade que surja. Para isso, não possui um esquema rígido em suas operações; investe em mercados onde detém a maior parcela, mas ao mesmo tempo não despreza aqueles em que só pode conseguir uma participação mínima, diversificando bastante os seus riscos. As informações que

alimentam o processo de seleção de mercados são, basicamente, as mesmas citadas pelas outras empresas, isto é, características políticas, econômicas e comerciais, condições de acesso e exigências impostas pelos mercados. A idoneidade comercial dos clientes é uma informação complementar, após a seleção de cada país.

A partir dessa análise é possível concluir que, assim como por ocasião das primeiras exportações, o processo atual de seleção de mercados parece ser bem estruturado na maioria dos casos pesquisados. Com raríssimas exceções, as empresas atuam de acordo com princípios enunciados por diversos autores.

Com relação às informações requeridas para a realização de um adequado processo de seleção de mercados, a pesquisa mostrou que as empresas, de um modo geral, procuram aquelas informações que, por sua relevância, dão condições de realização de uma escolha bem feita. Nenhuma empresa, entretanto, se baseia em um conjunto tão completo de informações como o recomendado por Hill (1976). Não se teve um único caso de empresa que se interessasse, por exemplo, por informações sobre distribuição e promoção de vendas no exterior. Tendo em vista o sistemático processo decisório de seleção de mercados com que conta a maioria das empresas, é de se supor que estas informações não sejam tão necessárias, sendo até desprezadas quando é feita a comparação entre o custo para adquiri-las e o benefício que elas propiciam.

### CONCLUSÕES

As conclusões que os resultados desta pesquisa permitem enunciar podem ser agrupadas em três categorias: conclusões relativas à decisão de exportar, à seleção de mercados e comparação com as conclusões obtidas quando de pesquisa semelhante junto a empresas exportadoras de manufaturados e reportada no já citado trabalho de Fleury, Meira e Schimidt.

Com relação à decisão inicial de exportar, a pesquisa mostrou que para a maioria dos casos pesquisados, ela é baseada em motivos de curto prazo como crises no mercado interno ou o aproveitamento dos incentivos. Convém frisar que assim ocorreram as primeiras exportações, pois, com o decorrer do tempo, também a maioria das empresas passou a considerar a atividade de exportar como parte de seu planejamento estratégico. Não só à variável tempo deve ser creditado o fato de as exportações merecerem maior atenção por parte das entidades estudadas; observou-se que o tipo de produto exportado e, particularmente, a concorrência que o produto enfrentou no comércio internacional foi um fator que exigiu das empresas uma crescente preparação, para se manterem como exportadoras sistemáticas. Isto é, em parte, confirmado pelos achados relativos às empresas que ainda têm uma demanda internacional suficiente para o seu produto: foram as únicas a não encararem a exportação como política de longo prazo.

Assim, os motivos de curto prazo parecem ser os determinantes para as empresas iniciarem suas exportações. Isto parece ser o que ocorre, na maioria das vezes, com as empresas brasileiras e se, a partir daí, existir mentalidade e capacitação gerencial para a exportação, esta acabará se tornando parte da estratégia da empresa em um próximo estágio do seu desenvolvimento como exportadora.

Entre o momento da primeira exportação e o momento atual observou-se, portanto, um processo de aprendiza-

gem caracterizado por uma crescente participação das exportações na estratégia das empresas. Pelo que se viu, esse aprendizado seria função do tempo na atividade de exportação e do tipo de produto exportado, bem como da demanda internacional para o produto.

Outro fato constatado entre a primeira exportação e as exportações atuais foi o desenvolvimento de uma organização com o intuito de desempenhar as atividades de exportação. O porte desta organização varia de empresa para empresa. Constatou-se que aquelas que exportam um produto elaborado com maior tecnologia, como é o caso das empresas E, F, G, H, I e J, são as que têm uma maior organização para a exportação. Os casos mais claros são as empresas I e J, quer por concorrerem no mercado externo, com empresas de países desenvolvidos, despendem um esforço muito maior para exportar os seus produtos do que as do setor têxtil (A, B, C, D). Estas parecem ter ainda uma demanda suficiente, que não as obriga a um esforço tão grande. O risco à decisão de não se organizarem devidamente para exportar parece ser bastante significativo mas, mesmo assim, três grandes empresas (B, C e D) não se preocupam com isso, ainda que às vezes percebam tal risco.

Examinando os resultados referentes ao processo de seleção de mercados é possível concluir que, tanto por ocasião das primeiras exportações, como atualmente, as grandes empresas exportadoras de manufaturados desenvolveram um estruturado processo de seleção de mercados, valendo-se de um conjunto de informações necessárias e suficientes para fundamentar a decisão de escolha.

Ao se estabelecer uma comparação entre os resultados deste estudo com os achados junto a empresas representativas do universo de empresas produtoras e exportadoras de manufaturados verifica-se que as conclusões daquela pesquisa revelaram que a maioria das empresas não encara a exportação como uma alternativa estratégica no seu desenvolvimento e sim, como o resultado de vantagens momentâneas. Tal situação foi idêntica para oito empresas deste estudo (A, B, C, D, E, F, H, I). Entretanto, com o passar do tempo apenas três empresas permaneceram nesta atitude. A diferença é relativamente simples de ser explicada. Ocorre que a maioria das empresas daquele estudo (72,7%) havia iniciado atividade de exportação há seis anos ou menos e, portanto, estavam ainda se estruturando como exportadoras. Além disso, na maioria das empresas estudadas naquela ocasião (62,1%), a exportação representava menos de 3% do seu faturamento global, valor só comparável ao da empresa D do presente estudo, a qual também não conta com um processo estruturado para exportação, sendo a única que não se preocupa em fazer qualquer seleção de mercados ou recolher informações.

Também há diferença entre os dois conjuntos de empresas quando se considera o processo de seleção de mercados. Enquanto que em apenas duas empresas deste estudo não se classificou como estruturado esse processo de escolha, quase a metade daquela amostra jamais realizou um estudo para selecionar os mercados para os quais exportaria.

Ainda com relação à seleção de mercados, outra característica diferenciadora das duas amostras está nas razões que justificam a análise de um conjunto de países antes de escolher os mercados definitivos. As empresas deste estudo citaram, em sua maioria, motivos relacionados com seu produto e com os mercados que a empresa poderia

atingir, visando a diversificação de risco e o aumento das oportunidades. Já naquele estudo, os motivos apresentados pouco se relacionam com o desejo de comparar oportunidades, sendo que apenas em 4% dos casos a diversificação de risco foi uma razão alegada.

Finalmente, chama atenção a diferença observada entre as informações que as empresas procuram obter para melhor fundamentar a escolha de mercados. Enquanto que quase todas as empresas aqui pesquisadas se preocupam em conhecer características básicas dos países, potencial de mercados, condições de acesso, requisitos de qualidade e necessidade de ajustamento do produto, as empresas daquele estudo são mais modestas na busca de informações. Com exceção do potencial de mercado, pesquisado em 75,4% dos casos, as demais informações são de interesse de menos da metade da amostra, valendo ressaltar que somente 8,7% das empresas procuram se informar sobre a estabilidade do país, depois do mesmo já ter sido selecionado.

Finalmente, como este artigo iniciou considerando a atuação do governo brasileiro no sentido de que novas empresas exportem, cabe uma recomendação às autoridades governamentais, recomendação esta baseada nos resultados da pesquisa realizada. Se existe um período inicial de aprendizado pelo qual toda a empresa deve passar, período esse em que é mais provável ocorrer o

fracasso como exportadora, uma vez que a empresa ainda não conta com uma estrutura adequada para exportação, a ação governamental deveria ser no sentido de minimizar este período, repassando a essas empresas a experiência adquirida por algumas exportadoras tradicionais no que se refere a organização para exportação. Seria uma forma de conceder incentivos não financeiros, através da conscientização e do treinamento gerencial, até o momento em que a empresa se estabelecesse com seu programa de exportações, pois, a partir daí, certamente ela se manterá exportando. Como decorrência disto, a própria sistemática de estímulos à exportação poderia ser revista pois a estágios diferentes no processo de exportação deveriam corresponder incentivos diferentes.

Tal recomendação se sustenta, ainda, nos achados de Wiedersheim-Paul e Welch (1980) quando da realização de pesquisa junto a empresas australianas classificadas como exportadoras, não exportadoras e exportadoras fracassadas. Uma das conclusões daquele estudo é perfeitamente aplicável a este e, portanto, merece citação: "a medida do sucesso de programas de incentivos a exportações não é o simples número de novos exportadores mas, sim, o número de empresas que se estabilizaram no processo de exportação".

#### BIBLIOGRAFIA

- DESCHAMPNEUFS, H. *Marketing Overseas*. London, Pergamon, 1967, 22p. (The Essentials of Marketing Series).
- FLEURY, P.F.; MEIRA, R.A. & SCHMIDT, A.M.R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 21(3):7-13, jul./set., 1981.
- HILL, O. Como elegir un mercado de exportación. In: *Apuntes para el curso de comercialización internacional y promoción de exportaciones*. México, Instituto Mexicano de Comercio Exterior, 1976, p. 35-40.
- LEROY, G. Comment conquérir les marchés extérieurs. *Direction in Gestion de Entreprises*, Paris, 14(2):36-47, mars/avr. 1978.
- LIVINGSTONE, J. *International marketing management*. London, MacMillan, 1976, 170p. (MacMillan studies in marketing management).
- ROBINSON, R.D. *International business management: a guide to decision making*. Hinsdale, Ill., Dryden, 1973, 686p. (Holt, Rinehart and Winston International Business Series).
- TILLES, S. Making strategy explicit. In: ANSOFF, H. ed. *Business strategy: selected readings*. Middlesex, Penguin Books, 1973, p.180-209.
- TOOKEY, D. *Export marketing decisions*. Middlesex, Penguin Education, 1975, 150p. (Penguin Modern Management Texts).
- VAN TILBORG, S.M. *Decisão de exportar e seleção de mercados em grandes empresas brasileiras produtoras de manufaturados: Um estudo de casos de grandes exportadoras*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1982, 148p. Dissertação de Mestrado defendida na COPPEAD, 1982.
- WELCH, L.S. & WIDERSHEIM-PAUL, Finn. Initial exports a marketing, 17(3):333-44, Oct. 1980.