

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 22

"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*

Novembro de 1978

* COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Os autores agradecem o apoio recebido da FINEP, CNPq, CAPES e das 102 empresas entrevistadas.

I. INTRODUÇÃO

No Brasil, o constante crescimento do endividamento externo e a dificuldade do País em encontrar uma solução que não incorra em elevados custos socio-econômicos tem 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 a necessidade de serem realizados estudos profundos sobre a problemática "exportação".

No entanto, os estudos realizados até hoje sobre esse tema têm sido, de uma maneira geral, um enfoque eminentemente econômico, (Doellinger e outros, 1973 e 1974; Savasini, 1974; Pastore, 1977; Carvalho e Haddad, 1977). Pouco se tem feito a nível da empresa exportadora, de modo a melhor conhecer a sua realidade e os problemas que enfrenta. Foi justamente nesse campo que se realizou este trabalho.

II. O ESTUDO E SEU OBJETIVO

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

Na verdade, é muito especialmente para os produtos manufaturados, uma boa estratégia de marketing de 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.

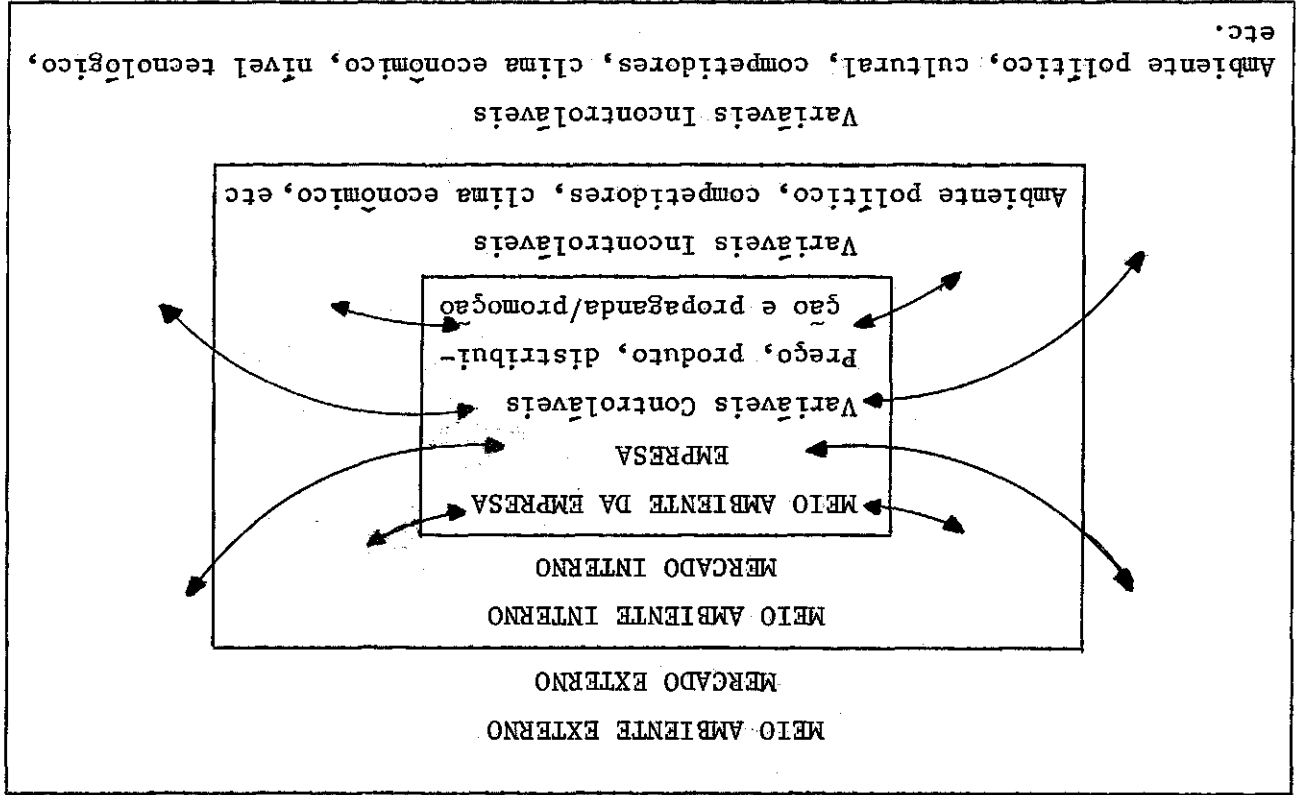


FIGURA 1

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 importador 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.

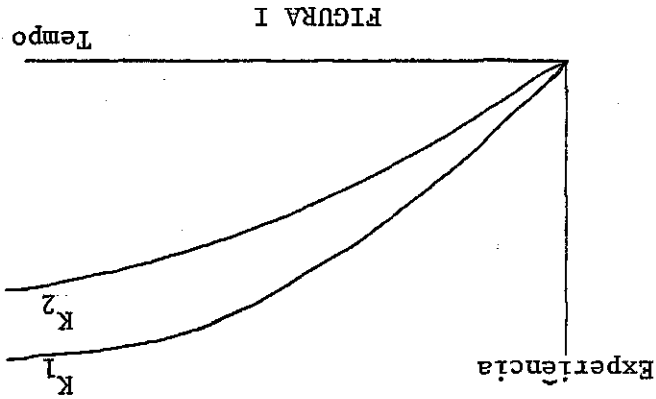
III. DEFINIÇÃO DO MODELO

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 se mostra no Quadro I.

Embora este modelo apresente uma certa subjetividade, houve a preocupação em 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 e ainda necessário definir esta última variável, conforme mostram as curvas da Figura I. 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.



VARIÁVEIS GRAU DE CONTROLE	CANALIS DE EXPORTAÇÃO	PRODUTO				PREÇO			DISTRIBUIÇÃO		PROPAGANDA PROMOÇÃO
		ESPECIFICAÇÃO	QUALIDADE	MARCA	DEFINIÇÃO DO PREÇO	CONHEC. E INFLUÊNCIA NO PREÇO	INFLUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO FÍSICA *			
NENHUM	Importador sedi- do no Exterior ou "Trading Company" Estrangeira	O comprador for- nece os modelos, E muito frequen- te o comprador verificar a qua- lidade do produ- to na Empresa.	A Empresa não tem conhecimento de quem é a marca com a qual o seu produto é vendido.	O preço não é de- finido pelo compra- dor,	A Empresa não tem conhecimento do preço de venda do seu produto nos intermediários.	A Empresa não tem conhecimento dos Canais de Distri- buição utilizados pelo produto.	O comprador contro- la totalmente a Distribuição Fís- ica.	Não são feitas cam- panhas de propaga- da/promoção nos mercados externos ou a Empresa não tem conhecimento da sua existência.			
POUCO	"Trading Company" Brasileira ou Escritório ou A- gente de Exporta- ção sediado no Brasil.	O comprador de- fine as especi- ficações.	E muito frequen- te o comprador verificar a qua- lidade do produ- to na Empresa.	A Empresa não tem conhecimento de quem é a marca com a qual o seu produto é vendido.	O preço não é de- finido pelo com- prador.	A Empresa conhece mas não influencia o preço de venda do atacadista.	A Empresa tem co- nhecimento dos Ca- nais de Distribui- ção.	O comprador contro- la totalmente a Distribuição Fís- ica.	A Empresa pouco participa nas des- pesas ou na formu- lação do plano das suas campanhas.		
REGULAR	Agente de Exporta- ção sediado no Exterior e não exclusivo da Em- presa ou Consor- cio ou Cooperati- va de Exportação.	O comprador tem grande influên- cia na defini- ção das especi- ficações.	E pouco frequen- te o comprador verificar a qua- lidade do produ- to na Empresa.	A Empresa sabe qual a origem da marca mas não tem conhecimento do seu nome.	O preço não é de- finido pelo com- prador.	A Empresa sugere o preço de venda do atacadista.	A Empresa tem co- nhecimento das Ca- nais de Distribui- ção.	A Empresa controla a Distribuição Fís- ica até ao Porto de Embarkue.	A Empresa partici- pa com pouca inten- sidade nas despe- sas e na formula- ção do plano.		
NETTO	Representante ou Agente de Exporta- ção no Exter- rior e exclusivo da Empresa.	O comprador não tem nenhuma in- fluência na de- finição das es- pecificações.	E pouco frequen- te o comprador verificar a qua- lidade do produ- to na Empresa.	A Empresa tem co- nhecimento do no- me da marca.	O preço não é de- finido pelo com- prador.	A empresa sugere o preço de venda do varejista ou decide o preço de venda do atacadista.	A Empresa tem re- conhecimento de própria de Dis- tribuição até o atacadista.	A Empresa controla totalmente a Dis- tribuição Física.	A Empresa partici- pa totalmente nas despesas ou na for- mulação do plano.		
TOTAL	Exportação Dire- ta da Empresa a- través de uma or- ganização pró- pria.	O comprador não tem nenhuma in- fluência na de- finição das es- pecificações.	O comprador não verifica a qua- lidade do produ- to na Empresa.	A Empresa utiliza a sua própria mar- ca.	O preço não é de- finido pelo com- prador.	A Empresa decide o preço de venda do varejista.	A Empresa tem re- conhecimento de própria de Dis- tribuição até o atacadista.	A Empresa controla totalmente a Dis- tribuição 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.

QUADRO I

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.

Podem-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 relação 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 II.

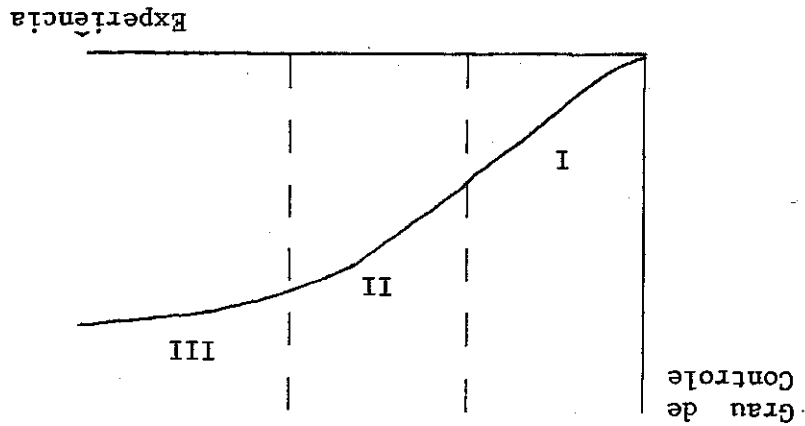


FIGURA II

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 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. Ai 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 meio

cado 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.

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 foi devida à importância de se 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 disponibilidade desses dados tem sido um problema com que se defrontam constantemente os pesquisadores.

O questionário dividiu-se numa parte inicial de questões gerais, sobre o 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, existente 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 02 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 Ex-

portação. O método de inferência estatística escolhido foi o teste de hipótese. A confirmação desta hipótese serviria para verificar se o modelo teórico da curva de aprendizagem se aplica à realidade das empresas exportadoras brasileiras.

V. 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.

5.1 - 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 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 1/3 possuía mais de 250 empregados.

As empresas exportadoras representaram 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 percentagem inferior a 5% e apenas

A análise dos mercados importadores revelou que o Paraguai, a Bolívia e os EUA foram os países que apresentaram maior frequência como países

FIGURA III

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	21	77
1,0%	1,0%	7,3%	12,5%	13,5%	12,5%	9,4%	3,1%	4,2%	2,1%	3,1%	2,1%	2,1%	3,1%	1,0%	1,0%

tadoras vem diminuindo ao longo do tempo.

Desde esse ano, o número de novas empresas exportadoras exportadoras em 1973. Relativamente a variável tempo, verificou-se que, de acordo com a Figura III, mais de 16% das empresas não exportava regularmente e que a maior ocorrência de tempo de exportação é de 04 anos, ou seja, iniciaram as suas atividades

QUADRO II

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

PERCENTAGEM DO FATURAMENTO TOTAL EXPORTADO (1976)

des de exportação. 16% exportou mais de 15% do faturamento total. Estes números revelaram o pequeno envolvimento das empresas privadas exportadoras de manufaturados com as atividades

importadores, respectivamente com 17%, 14% e 13%. Quando se analisaram os mercados dos 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 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.

	MERCADO DESENVOLVIDO		MERCADO SUB-DESENVOLVIDO		AMBOS		TOTAL
	Nº EMP.	%	Nº EMP.	%	Nº EMP.	%	
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
TOTAL	23	24,2	63	66,3	09	9,5	95
							100

QUADRO III - Número de Empresas pelos tipos de mercado.

5.2 - 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 frequência 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

Além da hipótese ser testada para a variável experiência, também o foi para as variáveis tempo e percentagem, independentemente. No Quadro V

Dadas as características não paramétricas da variável controle Kendall, tendo sido definido, para a área de rejeição, o valor de 0.06, de

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 consideradas 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.

5.3 - Teste de Hipótese

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
Prego	1.414	Entre nenhum e pouco
Distribuição	1.339	Entre nenhum e pouco
Propaganda/Promoção	1.197	Quase nenhum

do, quase atingindo o grau "muito controle".

VALORES DE CORRELAÇÃO KENDALL, τ , OS RESPECTIVOS ÍNDICES DE SIGNIFICÂNCIA, α

VARIÁVEIS	CANALIS DE EXPORTAÇÃO			PRODUTO			PEÇÇO			DISTRIBUIÇÃO			PROPAGANDA/PROPEDIÇÃO		
	TEMPO	PERC.	TE x PER.	TEMPO	PERC.	TE x PER.	TEMPO	PERC.	TE x PER.	TEMPO	PERC.	TE x PER.	TEMPO	PERC.	TE x PER.
GERAL	$\tau = 0,058$ $\alpha = 0,167$	$\tau = 0,129$ $\alpha = 0,025$	$\tau = 0,076$ $\alpha = 0,081$	$\tau = 0,021$ $\alpha = 0,198$	$\tau = -0,188$ $\alpha = 0,004$	$\tau = -0,165$ $\alpha = 0,009$	$\tau = 0,028$ $\alpha = 0,193$	$\tau = -0,004$ $\alpha = 0,242$	$\tau = -0,040$ $\alpha = 0,167$	$\tau = 0,088$ $\alpha = 0,096$	$\tau = 0,116$ $\alpha = 0,061$	$\tau = 0,146$ $\alpha = 0,035$	$\tau = 0,166$ $\alpha = 0,014$	$\tau = 0,121$ $\alpha = 0,038$	$\tau = 0,188$ $\alpha = 0,006$
CONSUMO	$\tau = 0,014$ $\alpha = 0,222$	$\tau = 0,076$ $\alpha = 0,116$	$\tau = 0,066$ $\alpha = 0,130$	$\tau = 0,061$ $\alpha = 0,139$	$\tau = -0,106$ $\alpha = 0,075$	$\tau = -0,079$ $\alpha = 0,109$	$\tau = 0,127$ $\alpha = 0,063$	$\tau = 0,088$ $\alpha = 0,107$	$\tau = 0,055$ $\alpha = 0,154$	$\tau = 0,157$ $\alpha = 0,043$	$\tau = 0,084$ $\alpha = 0,165$	$\tau = 0,145$ $\alpha = 0,049$	$\tau = 0,119$ $\alpha = 0,073$	$\tau = 0,221$ $\alpha = 0,012$	$\tau = 0,271$ $\alpha = 0,004$
INDUST.	$\tau = 0,112$ $\alpha = 0,096$	$\tau = 0,109$ $\alpha = 0,097$	$\tau = 0,066$ $\alpha = 0,150$	$\tau = -0,035$ $\alpha = 0,196$	$\tau = -0,260$ $\alpha = 0,011$	$\tau = -0,242$ $\alpha = 0,016$	-	-	-	-	-	-	$\tau = 0,238$ $\alpha = 0,020$	$\tau = 0,004$ $\alpha = 0,244$	$\tau = 0,127$ $\alpha = 0,086$
SEDESEM.	$\tau = 0,088$ $\alpha = 0,086$	$\tau = 0,208$ $\alpha = 0,006$	$\tau = 0,119$ $\alpha = 0,048$	$\tau = -0,053$ $\alpha = 0,145$	$\tau = -0,083$ $\alpha = 0,095$	$\tau = -0,114$ $\alpha = 0,056$	$\tau = -0,001$ $\alpha = 0,248$	$\tau = 0,038$ $\alpha = 0,153$	$\tau = -0,032$ $\alpha = 0,194$	$\tau = 0,085$ $\alpha = 0,124$	$\tau = 0,054$ $\alpha = 0,166$	$\tau = 0,121$ $\alpha = 0,08$	$\tau = 0,176$ $\alpha = 0,020$	$\tau = 0,163$ $\alpha = 0,025$	$\tau = 0,233$ $\alpha = 0,005$
SEBCONS.	$\tau = 0,070$ $\alpha = 0,147$	$\tau = 0,161$ $\alpha = 0,052$	$\tau = 0,153$ $\alpha = 0,056$	$\tau = 0,125$ $\alpha = 0,087$	$\tau = 0,015$ $\alpha = 0,227$	$\tau = -0,055$ $\alpha = 0,166$	$\tau = 0,116$ $\alpha = 0,101$	$\tau = 0,118$ $\alpha = 0,097$	$\tau = 0,030$ $\alpha = 0,206$	$\tau = 0,230$ $\alpha = 0,029$	$\tau = 0,092$ $\alpha = 0,130$	$\tau = 0,199$ $\alpha = 0,040$	$\tau = 0,144$ $\alpha = 0,077$	$\tau = 0,239$ $\alpha = 0,016$	$\tau = 0,303$ $\alpha = 0,007$
SUBIND.	$\tau = 0,081$ $\alpha = 0,142$	$\tau = 0,180$ $\alpha = 0,049$	$\tau = 0,070$ $\alpha = 0,155$	$\tau = -0,043$ $\alpha = 0,192$	$\tau = -0,186$ $\alpha = 0,049$	$\tau = -0,197$ $\alpha = 0,043$	-	-	-	-	-	-	$\tau = 0,321$ $\alpha = 0,009$	$\tau = 0,144$ $\alpha = 0,084$	$\tau = 0,313$ $\alpha = 0,009$

QUADRO V

estão representados os valores de correlação de Kendall, τ , estando os índices significativos em área de rejeição α , inferior a 0,06, marginalizados por um retângulo.

10.

Interessante notar que os valores observados para os índices de correlação foram quase que na totalidade inferiores ao esperado, que era $\tau=0,300$. Os índices para a variável produto, contrariando a hipótese, apresentaram valores negativos significativos. Aprofundando no problema, verificou-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 as empresas que estão limitadas, por várias razões, a 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 uma 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, consequentemente, a experiência.

Tanto para esta última variável como para a distribuição foram apenas analisadas 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 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 de-
se baixo valor, a preocupação das empresas aumentarem esse controle à medida que
aumenta o respectivo tempo de atuação como exportadoras e o envolvimento (percen-
tagem) com as atividades de exportação.

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. Verificou-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 devida à mentalidade e capacidade 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 afirmativa 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 continuar 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.

Também se torna 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, vem 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 as empresas o peixe sem haver preocupação em ensiná-las a pescar".

Nestas condições, de acordo com a importância que é dada pelo modelo brasileiro à maior participação das empresas privadas nacionais nas atividades de exportação, e considerando o carácter temporário dos incentivos, visualiza-se o perigo de insucesso 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 macroeconómicas, utilizadas pelos responsáveis pela política económica do País para atacar os problemas brasileiros decorrentes do crescente endividamento externo, não consigam atingir os resultados necessários. Em um país em desenvolvimento como o Brasil, sem tradição como exportador e onde os problemas têm um carácter fortemente estrutural, há

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

que se atentará para a necessidade de conjugar tais decisões macroeconômicas com medidas que permitam a aquisição de "know-how" gerencial de exportação. Ali, se insere a necessidade de soluções mais profundas e, para isso, um maior conhecimento da realidade empresarial brasileira. Foi dentro deste contexto e com esses objetivos que esta pesquisa foi realizada.

- (01) CARVALHO, J.L. & HADDAD, C. Export promotion in Brazil. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- (02) DOELLINGER, Carlos et alii. A Política brasileira de comércio exterior e seus efeitos: 1967/73. Rio de Janeiro, IPEA, 1974.
- (03) DOELLINGER, Carlos et alii. Transformação da estrutura das exportações brasileiras 1964/70. Rio de Janeiro, IPEA, 1973.
- (04) KOTLER, Philip. Marketing management analysis, planning and control. 2.ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972.
- (05) PASTORE, Afonso Celso. Dumping e subsídios às exportações. Rio de Janeiro, Centro de Estudos do Comércio Exterior, agosto 1977.
- (06) PASTORE, Afonso Celso. Exportações agrícolas e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, agosto 1977.
- (07) SAVASINI, José A.A. O Sistema brasileiro de promoção às exportações. Rio de Janeiro, IPEA, 1974.
- (08) 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.)
- (09) 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.)