COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 113

A PERCEPÇÃO CULTURAL E A DECISÃO DE EXPORTAR

Heloísa Maria C. C. Leite Angela Schmidt kleber Figueiredo

Janeiro 1983

I. INTRODUÇÃO

No campo do comércio exterior, poucos são os estudos que investigam os motivos pelos quais as empresas se envolvem em exportação. Menos expressivo, ainda, é o número desses estudos que enfocam o problema fora do âmbito da empresa multinacional.

Na verdade, a Teoria do Comércio Internacional, ao tentar explicar as bases sobre as quais se fundamenta esse comércio e apontar de que maneira as nações podem beneficiar-se com uma desejavel especialização, assume uma série de hipóteses críticas e de simplificações que, se não a invalidam como modelo descritivo da realidade, diminuem sensívelmente sua capacidade explicativa [1].

Preocupando-se, sobretudo, com o fluxo de comércio entre nações, essa teoria deixa de levar em conta que, exceto em casos especiais, países não comerciam com países, mas empresas é que comerciam com outras empresas [2].

Recentes estudos têm enfatizado que a explicitação dos fenômenos do mundo econômico internacional deverá ser procurada a partir da adoção de uma orientação microeconômica, centrada sobre o processo de decisão das empresas, individualmente, e sobre a influência dos executivos de topo nas decisões que envolvam a ampliação dos horizontes geográficos dos negocios em suas empresas [3,4].

Daí a necessidade de se investigar a decisão de exportar, a partir do comportamento do executivo, de suas motivações,per cepções e aspirações.

Dentro dessa perspectiva, este estudo objetiva investi gar até que ponto a percepção de diferenças e semelhanças culturais entre países, por parte dos executivos de topo de exportação, afeta a decisão de mercados de exportação nas empresas nacionais privadas, produtoras de manufaturados. Pretende, assim, contribuir para o conhecimento do papel da alta gerência na decisão de exportar.

Face à insuficiente literatura sobre o assunto, foi ne cessário buscar, em outras áreas das Ciências Sociais, o suporte te órico para este estudo. Optou-se por um enfoque comportamental que levasse em conta não apenas os fatores psicossociais, incorporados por alguns estudiosos do processo decisório, mas também os fatores culturais, estudados pela Antropologia, e timidamente abordados pelo marketing ao tratar do consumidor de mercados externos.

Parece fora de dúvida que estudos deste tipo são tanto mais necessários quanto mais se repetem os desequilíbrios na balança comercial e tanto mais preocupantes são os números da dívida externa do país.

II. ENFOQUES CONCEITUAIS ALTERNATIVOS

A maior parte das abordagens teóricas ao processo decisório tem procurado compreender o problema enfocando o comportamen to da empresa face a seus objetivos, învestigando menos como as pes soas, em geral, e o executivo em particular, tomam suas decisões, quer individualmente, quer em grupo.

E importante notar que Baumol[5] em clássico estudo sobre a personalidade do empresário, sustenta que ele foi ignorado pela Teoria da Firma, porque essa teoria é um instrumento de análise de problemas bem definidos, exatamente os problemas que não precisam do empresário para sua solução. Já Kets de Vries [6] vai mais além, quando diz que as ações, muitas vezes "irracionais" e imprevisíveis do empresário não se ajustam aos esquemas lógicos e "racionais" dos economistas e tendem a perturbar a harmonia implícita dos seus modelos.

Segundo a crítica de Ansoff[7] também a Teoria Comporta mental da Firma se preocupa "principalmente com a natureza da empresa e não com os processos mentais do tomador de decisões".

Diversos autores (Barnard[8], Cassel[9], e Robbins[10]) ressaltam a împortância do julgamento subjetivo do executivo, no ca so específico das decisões estratégicas, argumentando que, via de regra, as variáveis pertinentes a este tipo de decisão não podem ser modeladas no sentido de se estabelecer relações funcionais precisas, que possibilitem outputs determinísticos ou decisões consideradas corretas.

Mesmo alguns autores como Grub [11] e Gronhaug [12], cujos modelos de decisão de exportar pressupõem a adoção de processo
"racional", verificam que muitas decisões no marketing de exportação não são tomadas formal e conscientemente, estando ligadas a valores e atitudes da alta gerência.

Também Simon[13] chama a atenção para o fato de as decisões não-programadas serem baseadas em julgamentos e de não se sa-

ber, exatamente, como aperfeiçoar a capacidade de tomá-las, já que esse julgamento se apóia na experiência, na percepção e na intuição do decisor.

Esse decisor é alguém que é capaz de conhecer objetos, pessoas ou situações, aprender sobre tudo isso e desenvolver atitudes em relação a esses objetos, essas pessoas ou situações, de um modo individual ou único, seletivamente organizado.

Há que se levar em conta, ainda, que as atitudes do indivíduo, juntamente com suas crenças, valores, hábitos e formas a prendidas de comportamento são compartilhadas pela sociedade, constituindo o que se costuma chamar de cultura.

Daí a dupla importância da variável cultura no proces so decisório empresarial: (1) influindo na percepção, na aprendizagem, na motivação e nas atitudes de quem decide; (2) presente na formulação da estratégia da empresa, orientando o processo de identificação de oportunidades e/ou determinando as restrições do macroambiente à implementação dessa estratégia. Tal variável, não menos importante que a economia, a tecnologia e a política, compõe, com essas últimas, o chamado macroambiente de marketing, onde interagem numa relação complexa e dinâmica.

Vários estudos (Hall[14], Winick[15], Keegan[16]) mostram como as diferenças culturais podem afetar as operações de negocios internacionais, já que o bias cultural é um risco constante na transmissão de ideias e no processo de decisão gerencial.

Dentro desse enfoque, parece lógico privilegiar o estudo dessa variável, na análise específica da decisão estratégica de seleção de mercados externos, mormente quando se sabe que não existem dois indivíduos (decisores) com o mesmo universo cognitivo nem duas sociedades (mercados) com culturas iguais.

III. AFINIDADE CULTURAL: O ENFOQUE ANTROPOLÓGICO

Tendo em vista que o conhecimento das diferenças culturais entre países é fator relevante na formulação de estratégia de atuação empresarial e no planejamento do marketing mix para o merca do externo, parece óbvio supor que a afinidade cultural que o executivo de topo de exportação sinta em relação a determinado país afete sua decisão de exportar para esse país. Parece igualmente lógico pensar que tal processo se dê, não apenas em função da importância não consciente de variáveis psicológicas e sociológicas, mas, também, em função de variáveis antropológicas como mostraram Hall, Winick, Keegan e outros autores já citados, a partir de atitudes do executivo face a traços culturais de países estrangeiros.

A fim de identificar quais os traços (ou atributos) culturais que os indivíduos mais levam em conta para comparar duas culturas, recorreu-se ao conceito de cultura.

Segundo Krech et alii[17], a cultura de um povo consiste em seus padrões modais e caracteristicas de comportamento, bem como em crenças, normas, premissas e valores subjacentes e regulares, transmitidos de uma geração para outra.

Da simples observação dessa definição, infere-se que o que quer que saibamos ou façamos, como seres humanos, precisamos a prender com outros seres humanos. Dai, ser igualmente fácil perceber a importância da linguagem para a comunicação e para a transmis são da herança cultural, principalmente os costumes, entre sucessivas gerações.

Desse modo, entendeu-se que no contexto do marketing in ternacional, no qual se insere este estudo, os atributos idioma e costumes deveriam ser tomados como parâmetros para medir a afinidade cultural entre pessoas de culturas diferentes.

Por outro lado, sabe-se que a explicação do comportamento humano é essencialmente unilateral e incompleta, a menos que se-

jam levadas em conta não só as informações sobre as características biológicas, culturais, sociais e psicológicas do indivíduo, mas também sobre o seu ambiente biofísico [18]. As diferenças evidentes nas características biológicas dos indivíduos que formam um grupo étnico levam à raça como o terceiro atributo indicado para a medida da afinidade cultural entre pessoas de diferentes culturas.

A adequação do emprego dos atributos, idioma, costumes e raça como variáveis-chave na formulação das hipóteses deste
estudo encontram suporte na teoria antropológica, que a considera
peças centrais do processo de ideação coletiva que constitui a
cultura. Assim, por exemplo, Mauss[19] e Cardoso de Oliveira [20]
mostram que a identidade étnica, tal como a gramática (linguagem)
ou os costumes, encontram-se ao nível do inconsciente coletivo e
implica na existência daquelas "representações" ou "idéias" que
constituem o núcleo formador e mais dinâmico da cultura.

IV. METODOLOGIA DA PESQUISA

O problema basico do estudo era investigar se a percepção de diferenças e semelhanças culturais entre países, por parte dos executivos de topo, está associada às decisões de mercados de exportação, nas empresas nacionais privadas exportadoras, produtoras de manufaturados.

Para tanto, foram entrevistados 171 executivos em 153 dessas empresas, selecionadas aleatoriamente a partir de relação constante do Anuário da CACEX de 1976.

Optou-se pela aplicação de questionário estruturado, <u>a</u> través de entrevista pessoal, tendo-se investigado quer os fatores relacionados com a percepção desses executivos e com sua orientação internacional, quer as características gerais das empresas em que trabalhavam esses executivos.

Assim, entendeu-se que a percepção das diferenças entre dois países deveria ser inferida a partir de duas avaliações: a de um overall, ou seja, a percepção global, tipicamente intuitiva, das características que formariam a imagem do país estrangeiro, e a avaliação das percepções dos principais fatores específicos idioma, costumes e raça que estão na base da formação do atributo anterior, ainda que a nível inconsciente [21]. Assim, obteve-se dos entrevistados suas percepções de semelhanças e diferenças culturais entre o Brasil e os 35 maiores importadores de produtos manufaturados brasileiros, constantes do citado Anuário da CACEX.

Outras perguntas relativas à orientação internacional do executivo diziam respeito à sua origem (país de nascimento), à origem de seus país e cônjuges, ao seu domínio de idiomas e ao seu tem po de permanência no exterior.

V. A OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E OS TESTES DE HIPÓTESES

Como a hipótese principal, relativa ao problema básico da pesquisa, era testar a existência de correlação positiva entre a percepção de diferenças e semelhanças culturais entre países, por parte do executivo de topo das empresas nacionais privadas exporta doras, produtoras de manufaturados, e as decisões de mercados para exportação nessas empresas, a variável dependente considerada foi "PAÍS PARA O QUAL A EMPRESA EXPORTA".

A medida operacional utilizada para esta variável foi uma escala ordinal, construída a partir do número de empresas que exportavam para cada um dos 35 países investigados. Assim, a posição de cada país na escala correspondeu ao número de empresas que exportavam para esse país.

A medida operacional das variáveis "percepção global", "idioma", "costumes" e "raça" foi obtida a partir de escalas ordinais de 7 itens, com base nas quais os entrevistados avaliaram suas percepções de diferenças e semelhanças entre o Brasil e cada um dos 35 países selecionados.

Calculadas as 35 medianas, relativas a esses 35 países; construiu-se nova escala ordinal, posicionando-se os países de acordo com a mediana correspondente a cada um.

No que diz respeito à variavel idioma, entendeu-se que face a sua importância, enfatizada na literatura, dever-se-iam distinguir possíveis graus do conhecimento de idiomas estrangeiros por parte do entrevistado, que classificou seu conhecimento em "Não fala", "Fluente", "Regular" e "Deficiente".

Para efeito da verificação da hipótese, foi necessá - rio construir uma nova escala ordinal, posicionando-se os 35 países em relação a essa variável. A partir da frequência dos graus de conhecimento para cada idioma, foram atribuídos diferentes pesos a esses graus FLUENTE = 3; REGULAR = 2, DEFICIENTE = 1, NÃO FALA = 0, obtendo-se um escore para cada idioma. Construiu-se, as

sim, uma escala ordinal, posicionando os países de acordo com o escore do idioma nele falado.

Outra variavel adotada foi o "tempo de permanência no exterior", uma vez que, estudos empíricos citados e comprovados por Langston [22] em empresas exportadoras norte-americanas comprovaram que a orientação internacional do executivo de topo era influencia da por seu tempo de permanência no exterior.

Para efeito de análise descritiva, classificou-se a variável "permanência no exterior" em: "NÃO CONHECE O PAÍS", "1 A 30 DIAS", "31 A 180 DIAS" e "MAIS DE 180 DIAS".

Para a verificação da hipótese referente a esta variável, procedeu-se à construção de uma escala ordinal, posicionandose os 35 países de acordo com o número de executivos e o tempo de permanência desses executivos em cada país.

Procedeu-se, então, aos testes de hipóteses relativos às seis variáveis independentes, a saber "percepção global", "idioma", "costumes", "raça", "grau de conhecimento de idiomas" e "tempo de permanência no exterior".

Para medir a significância dos resultados utilizou-se o Coeficiente de Correlação por postos de Spearman (r_s) indicado para variaveis de natureza ordinal, tendo-se escolhido 0,05 como nível de significância.

VI. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados mostrou que as empresas exportadoras de manufaturados são, de modo geral, maiores do que as empresas não-exportadoras, possuem capital em torno de 10 milhões de cruzeiros e tiveram, em 1977, um faturamento bruto inferior a 1 bilimão de cruzeiros. Com relação ao faturamento em exportação, observou-se que cerca de metade das empresas exportou menos de 1 milhão de cruzeiros e a percentagem do faturamento em exportação sobre o faturamento total, nesse mesmo ano, é menor do que 3%, em 63% das empresas, e menor do que 10% em 83% das empresas. Bolívia, Paraguai, Estados Unidos e Uruguai aparecem como os principais paí ses importadores dessas empresas.

Os dados principais, relativos às características pessoais dos executivos de topo de exportação, encontram-se nos Quadros de nºs. I a III. O alto percentual de executivos brasileiros na amostra leva a pensar que não mais existe o que Bresser Pereira [24] chamou, em 1964/65, de "divorcio entre os brasileiros e as carreiras administrativas". Considerando que 73,2% descendem de pais brasileiros e que 90% da amostra é constituída de executivos do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, estados que, reconhecidamente, têm papel muito significativo no processo imigratório do país, parece lógico dizer-se que brasileiros, originários de famílias brasileiras, já possuem interesse pelas carreiras do mundo dos negócios.

QUADRO I País de origem dos executivos

| | EXECUTIVOS | | | |
|--------------------|------------------------|---------------------------|--|--|
| PAÍS DE ORIGEM | Freqüência absoluta | Freqüência relativa(%) | | |
| Brasil | 138 | 80,7 | | |
| Hungria | 6 | 3, 5 | | |
| Italia | 6 | 3,5 | | |
| Portugal Portugal | 4 | 2,3 | | |
| Alemanha Ocidental | 2 | 1,2 | | |
| Grécia | 2 | 1,2 | | |
| Japão | 2 | 1,2 | | |
| Polônia | 2 | 1,2 | | |
| Outros países* | 9 | 5,2 | | |
| TOTAL | 171 | 100,0 | | |

*Como países de origem de um executivo, cada, aparecem Argentina, Áustria, Egito, Espanha, Índia, Marrocos, Reino Unido e Romênia.

Com relação ao conhecimento de idioma, verifica-se, de acordo com o Quadro IIa), que quase metade dos entrevistados não tem fluência em nenhum idioma estrangeiro. Além disso, o Quadro IIb) mostra que o percentual dos que não conhecem nenhum idioma, ainda que apenas regularmente, é de 25,7%. Os resultados mostram, ainda, que os entrevistados conhecem, em média, um idioma, quer se classifique esse conhecimento como regular ou fluente.

É interessante notar, também, que apenas 27,5% dos entrevistados falam fluentemente o inglês que é, por assim dizer, o idioma do comércio internacional.

Considerando que há evidências teóricas e empíricas a respeito do fato de o domínio de idioma estrangeiro estar associa do à orientação internacional do executivo e, indiretamente, com maior envolvimento de sua empresa em exportação, parece razoável su por que, a julgar por essa variável, os executivos entrevistados

não estariam potencialmente aptos a orientar suas empresas para o mercado internacional.

QUADRO II Nº de idiomas que os executivos conhecem

| NO DE | E | X E C U T I V | o s |
|------------------|---------------------------|---|---|
| IDIOMAS | Freqüência absoluta | Frequência relativa (%) | Freqüência acumulada(%) |
| Nenhum 1 2 3 4 7 | 83 42 27 14 4 | 48,5 24,6 15,8 8,2 2,3 0,6 | 48,5 73,1 88,9 97,1 99,4 100,0 |
| TOTAL | 171 | 100,0 | |

a) Fluentemente

b) Regularmente

| Nº DE | E : | X E C U T I V | 0 S |
|----------------|------------|---------------|--------------|
| IDIOMAS | Freqüência | Freqüência | Freqüência |
| | absoluta | relativa (%) | acumulada(%) |
| Nenhum 1 2 3 4 | 44 | 25,7 | 25,7 |
| | 63 | 36,9 | 62,6 |
| | 42 | 24,6 | 87,2 |
| | 17 | 9,9 | 97,1 |
| | 4 | 2,9 | 100,0 |
| TOTAL | 171 | 100,0 | |

No que diz respeito aos principais países que os executivos conhecem e ao tempo de permanência em cada país, verifica - se que dos 10 principais países conhecidos pelos executivos, apenas 3 estão na América Latina e tem como característica comum o fato de serem países limítrofes do Brasil. A exceção dos E.U.A., que são o segundo país mais conhecido, os outros 6 países são da Europa Ocidental.

QUADRO III

Principais países que os executivos conhecem
e tempo de permanência em cada país

| | Nº TEMPO DE PERMANÊNCIA | | | | |
|------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
| PAÍSES | TOTAL DE EXECU TIVOS | de 1 a 30 dias | de 1 a 6 meses | de 6 meses a 1 ano | mais de 1 ano |
| Argentina E.U.A. | 89 63 | 69 29 | 17 24 | 2 5 2 5 | 1 5 |
| Uruguai | 60 | 46 | 12 | 2 | _ |
| França Paraguai | 55 54 | 40 48 | 7 6 | 5 | 3 |
| Alemanha Ocidental | 49 | 30 | 10 | 2 | 7 |
| Itālia | 45 | 33 | 10 | 2 | 4 |
| Reîno Unido Espanha | 36 32 | 36 32 | , 5 3 | 2 2 2 1 | 2 |
| Portugal | 27 | 31 | 5 3 1 | _ | - |
| Chile | 22 | 26 | 1 | - | - |
| Belgica Bolivia | 22 22 | 21 19 | - 3 | 1 | |
| Venezuela | 22 | 19 | 3 | _ | _ |
| Canada | 16 | 12 | 3 | 1 | - |
| México Peru | 10 14 | 14 11 | 3 3 2 2 1 2 | | <u>-</u> |
| Austrālia | 13 | 9 | 1 | 1 | 2 |
| Colômbia | 12 | 10 | 2 | _ | - |
| Suecia | 12 | 11 8 | 1_ | <u>-</u> | - 2 |
| Israel | 10 | ŏ | | _ | 2 |

O Quadro IV mostra as semelhanças e diferenças entre o Brasil e os outros países, percebidas pelos entrevistados. A avaliação foi feita em relação a um atributo que se chamou de percepção global, ou seja, um conjunto de características que identificam e individualizam cada país, e que, num primeiro momento, são percebidos pelo respondente como uma característica única, não vinculada, necessariamente, aos atributos que são o substratum dessa percepção primeira, imediata e intuitiva [25].

QUADRO IV

Percepção global

| | - |
|---|--|
| Muito diferentes | Síria Hong Kong Índia Japão Kuwait |
| Diferentes | Canadá EUA Bélgica Israel Nigéria África do Sul Tchecoslováquia Reino Unido URSS Austrália Argélia Argélia Alem. Ocidental Polônia Noruega Grécia Iugoslávia |
| Um pouco diferente | França |
| Nem semelhante Um pouco Nem diferente diferent | · |
| Um pouco semelhantes | Venezuela Colômbia Espanha México Paraguai Bolívia Peru Chile |
| SemeIhantes | Portugal Uruguai Argentina |
| Muito Semelhantes | |

Os Quadros V, VI e VII mostram as percepções dos executivos de exportação quanto as diferenças e semelhanças entre o Brasil e outros 35 países, no que diz respeito aos atributos "idio - ma", "costumes" e "raça".

Para fins de verificação das hipóteses, procedeu-se ao cruzamento da variável dependente país para o qual a empresa exporta com as outras seis variáveis.

Vale lembrar que a citada variável dependente indica a posição dos países relativamente ao número de empresas que exportavam para cada país. Quanto às outras seis variáveis, construí-das de acordo com o que já foi explicitado, indicam:

- posição de cada país quanto a percepção global;
- posição de cada país quanto a idioma;
- posição de cada país quanto a costumes;
- posição de cada país quanto a raça;
- posição de cada país quanto a grau de conhecimento de idio-
- posição de cada país quanto a tempo de permanência do executivo

QUADRO V

Idioma

| Nenhuma afinidade | Siria Hong-Kong Israel Nigëria India Africa do Sul Tchecoslovaquia Reino Unido URSS Australia Argelia Alem. Ocid. Polônia Japão Noruega Grécia Kuwait Iugoslāvia |
|----------------------------|--|
| Quase nenhuma afinidade | Canadá EUA Bélgica |
| Pouca pafinidade | - |
| Indiferente | França |
| Alguma afinidade | Espanha Italia |
| Muita afinidade | Venezuela Colômbia Uruguai Argentina México Paraguai Bolívia Peru Chile |
| Fotal afinidade | Portugal |

QUADRO VI

| | Quase nenhuma Nenhuma afinidade afinidade | Bélgica Síria Israel Hong-Kong Nigeria Índia África do Sul Tchecoslováquia Suécia Arsélia Austrália Alemanha Ocid. Polônia Japão Noruega Grécia Kuwait |
|----------|--|--|
| | Pouca afinidade | Canada |
| Costumes | Indiferente | EUA França |
| | Alguma afinidade | Venezuela Colômbia Uruguai Argentina Espanha México Italia Paraguai Bolívia Peru |
| | Muita afinidade | Portugal |
| | otal finidade | |

QUADRO VII

Каса

| <u></u> - | |
|---------------------------------|--|
| S | vaquia a |
| Muito diferentes | Hong-Kong India Tchecoslovaquia URSS Japão Noruega Grécia Kuwait Iugoslávia |
| | • |
| Diferentes | Síria Bélgica Israel Nigéria África do Sul Suécia Reino Unido Austrália Argélia Alemanha Ocid |
| Um pouco diferente | Canadã EUA |
| Nem semelhante Nem diferente | França |
| Um pouco semelhantes | Venezuela Colômbia Espanha México Itália Paraguai Bolívia Peru Chile |
| Semelhantes | Portugal Uruguai Argentina |
| Muito semelhantes | - |

O Quadro VIII mostra as posições dos 35 países seleci<u>o</u> nados, em relação às seis variáveis descritas.

QUADRO VIII

Posição dos 35 países selecionados relativas às variáveis empregadas nos testes de hipóteses

| | <u>. </u> | | | | | \ | |
|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | PALS IMPORTADOR | PERCEPÇÃO GLOBAL | IDIOMA | COSTUME | RAÇA | CONHECIMENTO DO IDIOMA | TEMPO DE PERMANÊNCIA |
| Bolívia Paraguai Estados Unidos Uruguai Venezuela Chile Alemanha Ocidental Argentina México França Canadá Colômbia Austrália Peru Portugal Nigéria África do Sul Itália Reino Unido Polônia Japão Suécia Hong-Kong Kuwait Bélgica Israel Síria Espanha Argélia Grécia Noruega Tchecoslováquia | 16 15 14 13 12 11 10 9 9 8 7 7 6 5 5 5 5 4 4 3 3 3 3 3 2 2 2 1 1 1 1 0 | 27 31 22 33 29 30 15 34 32 23 21 28 20 24 35 16 17 26 19 9 4 8 1 3 18 10 5 10 5 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 | 29 30 21 31 25 28 13 32 27 22 20 25 16 26 33 14 17 23 18 9 4 12 3 5 19 8 2 24 15 10 11 7 | 25 30 21 33 27 28 19 32 29 22 20 23 16 24 34 15 14 31 19 9 6 13 3 17 12 11 26 10 8 10 5 | 26 31 22 34 30 30 20 33 27 23 21 25 14 24 35 17 16 32 18 11 5 13 1 1 19 15 12 29 10 9 8 6 | 9 10 9 9 7 9 9 10 9 10 10 10 10 10 5 9 4 5 9 3 0 5 3 | 16 24 27 26 16 18 23 28 14 25 15 11 12 13 19 8 4 22 21 3 5 10 0 0 17 9 0 0 7 0 6 |
| URSS Iugoslávia India | 0 0 0 | 2 11 6 | 1 8 6 | 2 7 4 | 3 7 2 | 3 0 1 | 1 0 2 |

Conforme se verifica no Quadro IX, os resultados dos cruzamentos indicam que existe uma forte correlação positiva entre a afinidade cultural que os executivos de topo de exportação sen - tem para com determinado país e as decisões empresariais que esco-lhem esse mesmo país, como mercado para exportação, confirmando-se 6 hipóteses operacionais de pesquisa, a nível de significância pigual a 0,001.

QUADRO IX
Resultados dos testes de hipóteses

| VARIÁVEIS. | COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN |
|---------------------------|---|
| paīs com idioma | $r_s = 0.7333$ $n = 35$ $p = 0.001$ |
| país com costume | $r_s = 0.7363$ $n = 35$ $p = 0.001$ |
| pais com raça | $r_s = 0.6357$ $n = 35$ $p = 0.001$ |
| país com percepção global | $r_s = 0.7219$ $n = 35$ $p = 0,001$ |
| país com tempo permanente | $r_{\rm s} = 0.7097$ $n = 35$ $p = 0.001$ |
| país com conhec. îdioma | $r_s = 0.5747$ $n = 35$ $p = 0.001$ |

VII. CONCLUSÕES

Ao comprovar que a decisão de mercados de exportação é afetada pela percepção que o executivo de topo tem de diferenças e semelhanças culturais entre países, este estudo oferece suporte empírico a teóricos como Robinson, Robock, Simmonds, Grub e outros au tores citados.

Além disso, as hipóteses ora confirmadas mostram que também são válidos, para o meio ambiente brasileiro, os já referidos resultados de Langston e outros sobre conhecimento de idioma e tempo de permanência no exterior.

É importante dizer, contudo, que esses resultados não podem ser avaliados sem que se tenha em mente alguns dados da pesquisa e outros observados durante o trabalho de campo.

Assim é que, ao se constatar a existência de forte correlação positiva entre a percepção global de diferenças e semelhan ças culturais entre o Brasil e outros países, por parte do executivo de topo das empresas exportadoras, e os mercados para os quais essas empresas exportam, algumas indagações se impõem. Por que motivo apenas alguns dos países percebidos como afins são significativos mercados para nossas exportações ?

A resposta a essa pergunta parece ter sido ditada à per cepção e ao raciocínio dos pesquisadores, ao final de grande número de entrevistas, quando do trabalho de campo: na verdade, as empresas brasileiras de manufaturados, em sua maioria, estão vendendo seus produtos para o mercado externo como se esse fosse uma simples extensão do mercado interno. Tal fato se reflete na atitude passiva dos executivos de topo, que não vêem essa atividade como alternativa estratégica para o desenvolvimento da empresa, mas como o resultado de vantagens proporcionadas pelos incentivos ou oportunidades imedidatas oferecidas por pedidos dos compradores, sem a necessidade de assumir maiores riscos. Aliãs, isso foi comprovado no estudo de Meira | 26 | sobre a decisão de exportar nas empresas brasileiras de manufaturados.

Esse raciocínio se aplica mais aquelas que exportam para os países latino-americanos, e o fato de o Paraguai e a Bolí - via serem os dois principais mercados importadores das empresas pesquisadas deve significar, sobretudo, um provável interesse dos executivos desses países para com os produtos manufaturados brasileiros.

Com relação aos Estados Unidos, terceiro principal mer cado das empresas da amostra, outra parece ser a explicação mais adequada. O fato de se tratar de país desenvolvido requereria, se gundo Figueiredo 27, maior envolvimento dessas empresas e de seus executivos com as atividades de exportação, não se lhes podendo atribuir a atitude passiva observada nos casos de exportação para países não-desenvolvidos.

Alguns questionamentos se fazem necessários, no que diz respeito à percepção de diferenças e semelhanças entre o idioma do Brasil e de outros países, e, ainda, o grau de conhecimento, que os entrevistados julgam ter de idioma estrangeiro. tivo o fato de os executivos não falarem o espanhol regular οu fluentemente não impede que os dois maiores países importadores se jam o Paraguai e a Bolívia ? Indaga-se, ainda, por que razão 08 entrevistados cujas empresas exportam para os Estados Unidos (e que são aqueles que falam regular e fluentemente o inglês) não exportam, também, para outros países, desenvolvidos ou não, onde fala esse mesmo idioma? Mais uma vez, uma provavel explicação pa ra os resultados referentes aos países latino-americanos não pode deixar de levar em conta informações obtidas e observações realiza das durante o trabalho de campo.

Assim é que se notou um certo etnocentrismo dos executivos em relação, principalmente, aos importadores da Bolívia e do Paraguai, cujos pedidos são encarados tão somente como vendas no balcão a compradores estrangeiros, para pagamento à vista. Tais compradores é que se esforçariam para se fazer entender no idioma do país onde se encontram, já que são eles, em sua maioria, que vêm ao Brasil fechar os negócios de exportação.

Não parece ser esta a atitude dos executivos em relação a outros países, entre eles a Argentina, Chile e Venezuela, inclusive face a diferentes posturas dos importadores desses países. Tais diferenças, por exemplo, indicam a necessidade de contatos pessoais de executivos brasileiros naqueles países, até mesmo a nível social, ainda que o objetivo final seja de negocios, fazendo com que o dominio do idioma do país importador seja fortemente recomendavel 28.

Por outro lado, é tão ou mais importante o domínio do idioma, quando se trata de exportar para os Estados Unidos. Embora os importadores desses países costumem enfatizar a importância de contatos formais e regulares principalmente através de correspondên cia escrita (e também para isso o domínio do idioma é indispensá - vel), seu incontestável poder de compra e a forte concorrência de exportadores de outros países recomendam a necessidade de contatos pessoais dos executivos brasileiros, pelo menos na fase inicial dos negócios de exportação de suas empresas para aquele mercado.

E tudo leva a crer que essa experiência adquirida por alguns executivos no mercado norte-americano não vem sendo utilizada na conquista de mercados semelhantes, provavelmente porque a importância da afinidade cultural entre países, quer quanto a idioma, quer quanto a costumes, quer quanto à raça, não chega a ser percebida, conscientemente, por esses mesmos executivos, como de fundamental importância na decisão de seleção de mercados externos.

Parece evidente, também, que a forte correlação positiva encontrada entre o tempo de permanência dos executivos de topo em países estrangeiros e os mercados para os quais suas empresas exportam não elide a necessidade de se aprofundar essa análise, tendo em vista outras implicações. A observação cuidadosa dos resultados mostra que as empresas que exportam para os Estados Unidos e Alemanha são aquelas cujos executivos de topo de exportação jã permaneceram nesses países de 31 a 180 dias ou por mais de 180 dias. No que diz respeito à França, essa análise mostra que as empresas que para lã exportam são nitidamente aquelas cujos executivos perma

neceram nesse país por mais de 180 dias.

Em sintese, cabe dizer que, não obstante a comprovação das hipóteses de pesquisa mostrar a existência de correlação positiva entre a percepção de diferenças e semelhanças culturais entre o Brasil e outros países, por parte dos executivos de topo das empresas exportadoras, e os mercados para os quais essas empresas ex portam, esses executivos não estão maximizando os resultados das ati vidades de exportação de suas empresas. Ou seja, por não estarem conscientes da importância desses fatores na facilitação do proces so de comercialização de seus produtos no exterior, esses executi vos deîxam de exportar para países cujo idioma eles dominam; do mesmo modo, deixam de exportar para países cujos costumes e cuia raça são percebidos como afins ao Brasil. E mais: deixam de maxi mizar os resultados de suas atividades de exportação, não direcionando suas viagens ao exterior de modo a diminuir barreiras rais, aumentar conhecimentos e promover contatos entendidos como indispensaveis.

É bem verdade que a decisão de exportar está sujeita, também, a outros fatores que não os culturais; potencial de mercado, produto nacional bruto, barreiras alfandegárias, frete e situação política do país importador são apenas alguns dos fatores que limitariam e/ou impediriam uma empresa de exportar para um país.

Não é menos verdade, porém, que a decisão de exportar, conforme hem o afirmam Robinson e muitos outros, deve ser vista muito mais como o resultado de inclinações, preferências e intui - ções do executivo-chefe do que como resultados de um processo mental estruturado, informado por fatores aparentemente "racionais".

As indagações e problemas ora colocados assumem maior importância quando se sabe que o Brasil deverá encontrar dificulda des crescentes para elevar suas exportações de manufaturados, quer para mercados desenvolvidos, quer para mercados não-desenvolvidos. E não cabe contrapor a essa afirmativa o incremento verificado nas exportações de manufaturados no corrente ano. Tal fato, como é

sobejamente conhecido, deve ser creditado muito mais às dificuldades das empresas no mercado interno, e aos incentivos fiscais, que a uma desejavel mentalidade exportadora dos executivos do setor.

Na verdade, a conjuntura econômica mundial não está a desenhar um quadro animador. Não se espera que as economias de outros países retomem, em futuro próximo, um ritmo de crescimento suficientemente rápido para reduzir a níveis mínimos o desemprego, problema que afeta seriamente a quase todos os países não-desenvolvidos e a alguns desenvolvidos. Isto significa o agravamento ainda maior das pressões protecionistas, reduzindo e/ou impedindo ganhos mais significativos nesses mercados.

Por outro lado, parece logico supor, para um futuro não muito distante, a exclusão do Brasil, e de outros países, dos sistemas gerais de preferências dos países desenvolvidos, apesar dos ingentes esforços da diplomacia brasileira nos foros internacionais.

Essas e outras medidas protecionistas ja vigentes, cuja adoção não se tem, na prática, condição de evitar, chamam a atenção para a necessidade de se otimizar recursos e oportunidades, com
vistas ao aprimoramento da eficiência das exportações, ao mesmo tem
po em que, conforme a opinião de Vellinho 29, se aliviará a socie
dade brasileira do peso representado pelos subsídios às exporta
ções.

Em última análise, as exportações brasileiras de manufaturados terão de refletir, cada vez mais, a capacidade gerencial
do setor e terão de resultar, cada vez menos, das vantagens propor
cionadas pelos incentivos, do aproveitamento de oportunidades fortuitas geradas por pedidos dos compradores e das dificuldades de
colocação de seus produtos no mercado interno. Nesse quadro, pare
ce evidente a necessidade de se adotar procedimentos e cuidados es
peciais não só para manter os atuais mercados como também para con
quistar novos mercados, contrariando, tanto quanto possível, o
tradicional enfoque da Teoria do Comércio Internacional, no que tan

ge à complementariedade econômica e justificar o fluxo do comércio entre nações. Aliás, esta tem sido a orientação do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, argumentando que a idéia de uma com plementariedade natural entre economias industrializadas e economias em desenvolvimento foi seriamente abalada com a recente "crise do petróleo" 23 .

VIII. RECOMENDAÇÕES

A nível teórico, os resultados deste estudo podem ser uteis à formulação de um modelo específico para o processo decisório de exportação. Esses resultados sugerem a necessidade de se alterar o enfoque predominantemente racional, adotado pelos moderlos existentes para o processo decisório em geral, de modo a se introduzir outras variáveis, comportamentais e antropológicas, cuja importância é comprovada por este estudo.

Com relação à política de promoção das exportações, pode-se afirmar que as autoridades governamentais responsáveis pelo se tor devem atentar para as questões ora levantadas. Assim, a formação de mão-de-obra especializada e a capacitação gerencial em exportação hão de se ater a necessidade de sensibilizar esses executi vos para aspectos fundamentais da cultura de certos países, distantes do Brasil do ponto de vista cultural, mas que são, ou deverão ser, importantes parceiros nas relações de troca do comércio internacional.

Além disso, a concessão de incentivos fiscais, financei ros e creditícios, bem como de outros instrumentos de promoção (fei ras, exposições, missões comerciais ao exterior, etc.), deverá levar em conta que resultados mais imediatos podem ser obtidos, se es subsídios direcionarem as exportações para países com os quais os executivos de topo possuam afinidade cultural.

Em outras palavras, se a política de exportações do governo está formulada de modo a reduzir os nossos deficits comerciais com os países exportadores de petróleo, atenções especiais de vem ser dadas à sensibilização dos empresários e/ou executivos do setor quanto à cultura desses países. Exemplificando: procurar-se á estimular que a realização de viagens a certos países do Oriente Médio e o estudo do idioma árabe, quer a promoção de contatos pes soais e o estudo do espanhol, no caso do México, Venezuela e Equador.

Uma adequada sensibilização evitarã, por exemplo, que missões comerciais brasileiras viajem para países árabes exatamente no Ramadã, período em que, de acordo com o Corão, não é permitido tratar de negocios. É bom lembrar, ainda, que nessa região, "mes mo nas grandes transações comerciais, os aspectos empresariais assumem uma posição ligeiramente secundária, comparados com a ênfase que se dá às afinidades entre as pessoas nessas mesmas transações" 30.

A nível gerencial, é evidente que a conscientização da importância dos fatores ditos antropológicos é necessária ao melhor desempenho dos executivos do setor. Na verdade, o que se verifica é que o conhecimento de fatores aparentemente "não racionais" é fundamental a u'a maior "racionalidade" do processo decisório de exportação. Tal conhecimento, ao que tudo indica, poderá contribuir significativamente para incrementar as atividades de exportação das empresas nacionais privadas, produtoras de manufaturados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ELLSWORTH, P.T. Economia internacional. 2.ed. São Paulo, Atlas, s.d. p. 189.
- (2) LEIGTHON, D.S.R. The internationalization of american business.

 Journal of Marketing, 34(3):3-6, Jul. 1970.
- (3) ROBOCK, S.H. & SIMMONDS, K. International business and multina tional enterprises; the third industrial revolution. Home-wood, Ill., Richard D. Irwin, 1973, p.29.
- (4) LANGSTON, C.M. An analysis of the international orientation of chief executives of exporting and non-exporting manufactures. Norman, The University of Oklahoma, 1973. Dissertation (Ph. D., defendida na University of Oklahoma) p. 50, 145.
- (5) BAUMOL, W.J. Entrepleneurship in economic theory. American Economic Review, 58(2):67-, May 1968.
 - (6) KETS DE VRIES, M.F.R. The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. <u>Journal of Management Studies</u>, <u>14</u> (1):34-57, Feb. 1977.
 - (7) ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. p.2.
 - (8) BARNARD, C.I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971. p. 287-300.
 - (9) CASSEL, R.N. The psichology of decision making. North Quincy, Mass., The Christopher Publishing House, 1973. p.75.
 - (10) ROBBINS, S.P. The administrative process. Englewood. New Jersey, Prentice Hall, 1976. p.152.

- (11) GRUR, P.D. & KASKIMIES, M. International marketing in perspective. Helsinki, Sininen Kirja Oy, 1971. p.165-166.
- (12) GRONHAUG, K. Water to Spain; an export decision analised in the context of organizational learning. <u>Journal of Management Studies</u>, <u>14(1)</u>:26-33, Feb. 1977.
- (13) SIMON, H.A. A capacidade de decisão e liderança. São Paulo, Fundo de Cultura, 1963, p.25.
- (14) HALL, E.T. The silent language in overseas business. Harvard Business Review, 38:87-96, May-Jun. 1960.
- (15) WINICK, C. Antropology's contribution to marketing. <u>Journal</u> of Marketing, :53-60, Jul. 1961.
- (16) KEEGAN, W.J. Multinational product planning: strategic alternatives. Journal of Marketing, 33(1):58-62, Jan. 1969.
- (17) KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.S. e BALLACHEY, E.L. <u>O individuo na</u> sociedade: um manual de psicologia social. São Paulo, Pio neira, 1975. vol.l. pp-393-396.
- (18) PELTO, P.J. <u>Iniciação ao estudo de Antropologia</u>. Rio de Ja neiro, Zahar, 1977. p.94-95.
- (19) MAUSS, M. <u>Cohésion sociale de la sociologie</u>. Paris, Le Editions de Minuît, 1969. p.368-369.
- (20) OLIVEIRA, R. C. <u>Um conceito antropológico de identidade</u>. Brasilia, Fundação Universidade de Brasilia, 1974. p.12.
- (21) LETTE, H.M.C.B. Afinidades culturais do executivo e a seleção de mercados externos nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. Río de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1981. Te se (defendida na UFRJ, 1981) p.30-8, 50-1, 54.

- (22) LANGSTON, C.M. Op. Cit. p. 40-50, 145.
- (23) BRASTL. Ministério das Relações Exteriores. Documento inter no de trabalho.
- (24) PEREIRA, L.C.B. Empresarios e administradores no Brasil. São Paulo, Brasiliense, 1974. p.75.
- (25) LEITE, H.M.C.B. Op. Cit. p.30-8, 50-1, 54.
- (26) METRA, R.A. Marketing de exportação: a decisão de exportar e a decisão de mercado das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1979.

 Tese (Mestrado, defendida na UFRJ, 1979) p. 105-10.
- (27) FIGUEIREDO, K.F. O sistema de controle de qualidade das empresas nacionais privadas produtoras e exportadoras de manufaturados. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1979. Tese (Mes trado, defendida na UFRJ, 1979) p.148.
- (28) Revista Comercio Exterior, julho-agosto 1978, p.18.
- (29) WELLINHO, P. in Gazeta Mercantil de 25/05/81, p.1
- (30) METCALF, M.E. As regras para se vender no Oriente Médio, Reprod. de Advertísing Age, in Administração e Serviços, de 26/08/80, pp. 1 e 14.