

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 139  
A DETERMINAÇÃO DO EXPORTADOR  
POTENCIAL

Rosane Kerbel \*  
Angela da Rocha Schmidt \*\*  
Carl Huish Christensen \*\*\*

Março de 1985

- \* Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ
- \*\* Professora de marketing da COPPEAD/UFRJ
- \*\*\* Professor Visitante da Comissão Fulbright na COPPEAD/UFRJ;  
Professor de Estratégia da Califórnia State University,  
Northridge.

## I. INTRODUÇÃO

A preocupação em determinar as características do exportador potencial permeia toda a literatura sobre gerência de exportações, refletindo, como seria de esperar, a preocupação, a nível prático, de melhor orientar os programas de exportação nacionais. Bilkey (1978), ao dividir a literatura sobre o comportamento exportador das empresas em dez grandes áreas, inclui entre elas a determinação de perfis de exportadores, atestando a importância do tema.

É nesta área que se situam os estudos comparativos de exportadores e não-exportadores (definidos, respectivamente, como empresas que exportam e empresas que nunca exportaram) e de exportadores passivos e agressivos (ou seja, mais ou menos envolvidos com a atividade de exportação). No primeiro caso, citam-se desde o estudo pioneiro de Snavely *et alii*, em 1964, aos mais recentes trabalhos desenvolvidos por Ogram (1982), Tesar e Tarleton (1982) e Cavusgil (1984). No segundo, listam-se os estudos de Tesar e Tarleton (1982).

No Brasil, Souza, Schmidt e Colaiácovo (1982) procuraram determinar os motivos associados à decisão de exportar, em um estudo de casos de exportadores passivos e agressivos. Um outro trabalho de interesse, desenvolvido sobre o tema, é o de Coutinho (1978) que, em um enfoque bastante original, procurou verificar a existência de um processo de aprendizagem entre empresas exportadoras, e sua relação com o controle dos programas de exportação, sem obter, contudo, resultados conclusivos.

O presente estudo se diferencia dos demais por comparar empresas exportadoras com empresas que pararam de exportar. A dificuldade envolvida com este tipo de estudo é que di-

ficilmente pode ser realizado através de um *design* do tipo *cross-sectional*, pela dificuldade de se localizarem empresas que pararam de exportar. Por outro lado, a necessidade de se dispor de dados em vários pontos do tempo recomenda estudos longitudinais, mais difíceis de serem realizados. Essas dificuldades justificam a escassez de pesquisas deste tipo na literatura especializada.

Apesar disto, a importância de tais estudos é grande, já que, mais do que determinar o perfil das empresas que ingressam na exportação, o que se deseja é determinar o perfil daquelas que continuam exportando, após um certo período de iniciação. Isto é particularmente verdadeiro no caso do Brasil, onde a política governamental de promoção às exportações, apoiada por um elenco de incentivos de natureza fiscal e creditícia, levou grande número de empresas a ingressarem nesta atividade, empresas que, de outra forma, ter-se-iam talvez mantido como não-exportadoras. A continuidade das exportações das empresas é, portanto, a verdadeira medida do impacto de uma política de promoção às exportações e do sucesso ou fracasso da empresa nesta atividade.

Como determinar, porém, *a priori*, as características do exportador potencialmente bem-sucedido? O presente estudo procurou proporcionar uma primeira resposta a esta indagação, comparando as características de empresas exportadoras brasileiras que continuaram exportando, após um período de pelo menos seis anos nesta atividade, e de empresas que, embora houvessem exportado, interromperam esta atividade.

Duas perguntas básicas nortearam portanto este estudo: "É possível diferenciar as empresas que pararam de exportar das que continuaram exportando?" e "A continuidade das atividades de exportação de empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados pode ser explicada através das características da própria empresa, das atitudes de sua alta gerência e de sua

experiência em exportação?"

Foram definidas três hipóteses a serem testadas:

H<sub>1</sub>: A continuidade da atividade exportadora nas empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados é função das características da empresa.

H<sub>2</sub>: A continuidade da atividade exportadora nas empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados é função das atitudes da alta gerência das empresas.

H<sub>3</sub>: A continuidade da atividade exportadora nas empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados é função da experiência em exportação das empresas.

Utilizou-se um arquivo de dados cobrindo grande variedade de aspectos gerenciais e da atividade exportadora, colhidos em 1978 em uma amostra aleatória de 152 empresas produtoras e exportadoras de manufaturados. A mesma amostra foi procurada em 1984, obtendo-se informações adicionais sobre a evolução das exportações e do faturamento destas empresas.

As empresas foram então classificadas em dois grupos: exportadores e ex-exportadores. O primeiro grupo é constituído por 91 empresas que exportavam em 1978 e que prosseguiram nesta atividade até 1984; o segundo grupo é formado por 61 empresas que exportavam em 1978, mas que interromperam esta atividade no período de 1979 a 1984.

Para o teste das hipóteses, utilizou-se a análise discriminante, uma técnica multivariada, similar à regressão múltipla, que relaciona um conjunto de variáveis independentes a

uma variável dependente nominal. Na análise discriminante, cada caso recebe um *score* simples (D) pela combinação linear de todas as variáveis independentes através da seguinte expressão:

$$D = d_1 Z_1 + d_2 Z_2 + \dots + d_j Z_j + \dots + d_n Z_n$$

onde,  $d_j$  é o coeficiente de discriminação das variáveis na função discriminante e  $Z_j$  é a variável normalizada.

O coeficiente ( $d_j$ ) mostra a importância absoluta e relativa de cada variável em diferenciar os grupos medidos pela variável nominal dependente. Aceitaram-se as hipóteses com um nível de significância menor ou igual a 0,05.

## II. RESULTADOS

O procedimento adotado consistiu em gerar-se inicialmente uma função discriminante para todo o conjunto de variáveis analisado.

Este procedimento é importante e necessário na medida em que identifica a existência de diferenças entre os dois grupos definidos, a um nível de significância aceitável, a partir do conjunto total de variáveis, além de confirmar que as diferenças encontradas na análise em separado de cada subconjunto de variáveis não ocorrem em virtude do acaso.

Obteve-se, nesta análise, um qui-quadrado igual a 113,30 com 63 graus de liberdade a um nível de significância igual a 0,0001. A correta classificação obtida foi, em média, 65,82%.

Através destes resultados, pode-se afirmar que os dois grupos de empresas analisadas — exportadores e ex-exportadores — são diferentes quando considerados os três subconjuntos de variáveis simultaneamente.

Realizou-se então o teste das hipóteses, cujos resultados se apresentam a seguir.

### II.1. Continuidade das Exportações e Características da Empresa

A literatura sobre o comportamento exportador sugere que algumas características da própria empresa se constituem em bons indicadores do nível das atividades de exportação da empresa e de sua propensão para exportar. Entretanto, é razoável pensar que muitas destas características sejam resultantes da própria atividade exportadora, e não indicadores de uma inclinação para esta atividade. Por exemplo, a capacidade produtiva utilizada, o tamanho da empresa, etc., podem ser influenciados pela

exportação. Esta é uma limitação a que os estudos anteriores não puderam fugir. Este estudo, ao avaliar as características dos dois grupos de empresas, utilizando dados de um período em que ambos exportavam, consegue superar, ao menos em parte, esta limitação.

Oito variáveis, relativas a vários aspectos da estrutura e natureza das empresas, foram utilizadas no teste da primeira hipótese. Estas variáveis são as seguintes:

- . tipo de produto fabricado
- . qualidade do produto
- . tamanho da empresa
- . tendência de crescimento
- . capacidade de produção utilizada
- . grau de padronização do produto
- . capacidade de atuar à distância
- . grau de diversificação da empresa.

As diversas medidas utilizadas para estas variáveis encontram-se descritas na Tabela 1.

O teste de hipótese permitiu rejeitar a hipótese nula, podendo-se afirmar que a continuidade das atividades exportadoras é função das características da empresa. Obteve-se um qui-quadrado igual a 30,112, com 11 graus de liberdade, a um nível de significância de 0,0015. Verifica-se, assim, que as empresas que pararam de exportar (ex-exportadoras) e as que continuam exportando (exportadoras) podem ser diferenciadas a partir de variáveis que representam diversos aspectos da estrutura e natureza destas empresas.

TABELA 1  
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Variáveis e Medidas Utilizadas
. <u>tipo de produto fabricado</u> , medido pelo uso (industrial / consumo) e pelo tempo de utilização (durável / não-durável).
. <u>qualidade do produto</u> , medida pela estrutura do departamento de controle de qualidade e pelo nível de instrução do responsável pelo controle de qualidade, em 1978.
. <u>tamanho da empresa</u> , medido pelo faturamento bruto em 1977 e pelo número de empregados em 1977.
. <u>tendência de crescimento</u> , medida pela evolução do faturamento bruto ao longo do período estudado.
. <u>capacidade de produção utilizada</u> , medida pelo percentual de capacidade ociosa da empresa em 1978.
. <u>grau de padronização do produto</u> , medido pelo percentual do faturamento bruto obtido através de produção por encomenda em 1978.
. <u>capacidade de atuar à distância</u> , medida pela descentralização da tomada de decisão na empresa, em 1978.
. <u>grau de diversificação da empresa</u> , medido pelo número de linhas de produto que a empresa fabricava em 1978.

A tabela 2 apresenta os coeficientes da função discriminante para cada uma das variáveis incluídas na análise. Quanto maior o coeficiente, maior é o poder da característica da empresa em discriminar entre os dois grupos. As características que apresentaram maior poder de discriminação foram: a qualidade do produto, o tamanho da empresa e o grau de padronização do produto. Comenta-se a seguir cada um das variáveis. A ordem dos comentários não reflete a importância de cada variável.

#### Tipo de produto fabricado

As empresas que continuam exportando são principalmente produtoras de bens de uso industrial duráveis, enquanto as ex-exportadoras são principalmente produtoras de bens de consumo não-duráveis. Embora não se tenham encontrado, na literatura existente, referências específicas a esta variável, é razoável supor que os produtores de bens de consumo não-duráveis tenham maior dificuldade para competir no mercado internacional. É possível que competir no mercado internacional com bens de consumo não-duráveis exija da empresa uma maior capacidade comercial.

#### Qualidade do produto

A qualidade do produto, através das duas medidas utilizadas neste estudo, mostrou-se uma das principais variáveis discriminantes entre exportadores e ex-exportadores. Os exportadores tinham, em 1978, departamentos de controle de qualidade mais estruturados e os dirigentes destes departamentos tinham uma formação superior à dos indivíduos que ocupavam o mesmo cargo em empresas que deixaram de exportar.

Estes resultados confirmam, mais uma vez, o fato de que a qualidade dos produtos da empresa aumenta suas oportunidades no mercado internacional. Além disso, o controle de qualidade propicia uma uniformidade na qualidade dos produtos, que,

TABELA 2

COEFICIENTES DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE PARA OS  
GRUPOS SEGUNDO CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Características da Empresa	Coeficientes
. TIPO DE PRODUTO	
- uso industrial	0,14
- não-durável	-0,28
. QUALIDADE DO PRODUTO	
- estrutura do deptº de C.Q.	0,54
- nível de instrução do resp.pelo departamento de C.Q.	0,45
. TAMANHO DA EMPRESA	
- faturamento bruto em 1977	0,50
- número total de empregados	0,14
. TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO	0,28
. CAPACIDADE PRODUTIVA UTILIZADA	-0,05
. GRAU DE PADRONIZAÇÃO DO PRODUTO	-0,37
. CAPACIDADE DE ATUAR À DISTÂNCIA	0,09
. GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO DA EMPRESA	0,17
MÉDIA DOS EXPORTADORES = 0,39149	WILKS'LAMBDA = 0,8118920
MÉDIA DOS EX-EXPORTADORES = -0,58403	X <sup>2</sup> (CHI-SQUARE) = 30,115
CORRELAÇÃO CANÔNICA = 0,4337142	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA = 0,0015

mais do que a qualidade propriamente dita, é fundamental para a continuidade das atividades de exportação da empresa, como bem observou Figueiredo (1979).

Os achados quanto à qualidade do produto suportam também os diversos autores que afirmam existirem vantagens competitivas nos produtos exportados. O estudo de Snavely *et alii*, por exemplo, reforçou o ponto de vista expresso pela teoria do comércio internacional de que a superioridade tecnológica seria um elemento favorável à exportação. Snavely *et alii* (1964) encontraram, entre as empresas exportadoras, uma posição superior em termos de preços e patentes, comparativamente às não-exportadoras. Este resultado foi suportado por Ogram (1982), ao encontrar maiores gastos em P&D, como percentagem das vendas, entre empresas exportadoras. Cavusgil (1984), por outro lado, verificou que empresas em indústrias intensivas em tecnologia estariam exportando significativamente mais do que as outras. Desta forma, os resultados obtidos no presente estudo apoiam as evidências existentes na literatura.

#### Tamanho da empresa

O tamanho da empresa foi medido por duas variáveis : faturamento bruto em 1977 e total de empregados em 1977. O tamanho da empresa foi a segunda variável a melhor discriminar entre os dois grupos de empresas. Verificou-se que as empresas que continuaram exportando eram, em 1978, maiores do que as que deixaram de exportar.

Estes resultados, como bem salientou Cavusgil (1984), ao fazer referência às pesquisas existentes que produziram resultados contraditórios, são difíceis de interpretar. Para este autor, o tamanho da empresa deveria ser visto, na verdade, como uma *proxy* para as várias vantagens que lhe estão associadas, como por exemplo, os efeitos de escala, o poder de barganha, a capacidade de contratar executivos mais qualificados, etc. No en-

tanto, deve-se ressaltar que diversos autores têm contestado a existência de algumas das vantagens associadas ao tamanho, tais como Hamermesh *et alii* (1978) e Schmidt e Ginebra (1983).

O fato de o número de empregados ter apresentado um coeficiente mais baixo do que o faturamento bruto pode dever-se a que a primeira variável tenha reduzido seu poder explicativo na medida em que está sendo analisada simultaneamente à segunda, efeito obtido quando se utiliza a análise discriminante.

#### Tendência de crescimento

Esta variável, medida pelo percentual de crescimento real do faturamento bruto da empresa entre 1973 e 1982, também mostrou discriminar entre os dois grupos.

Os exportadores apresentaram maior tendência de crescimento do faturamento no período de 1973 a 1982 do que os ex-exportadores. É possível que estes resultados tenham sido afetados pelos obtidos com as exportações. No entanto, esta interpretação não é favorecida, uma vez que estudos anteriormente realizados, como os de Souza e Coutinho (1978) e Figueiredo (1979), constataram um baixo grau de envolvimento das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados com a exportação, tendo-se medido o envolvimento, como é prática usual, pela percentagem do faturamento da empresa proveniente da exportação. Ora, se é baixo este percentual, ténue é sua influência na evolução do faturamento.<sup>1</sup> Assim, talvez seja mais razoável supor que os exportadores tenham maior dinamismo e vigor gerencial do que os ex-exportadores.

#### Capacidade produtiva utilizada

Esta variável mostrou um baixo poder de discriminação entre exportadores e ex-exportadores, sendo, dentro deste conjunto de variáveis, a que menos discrimina. Este resultado con-

trasta com o obtido por Ogram (1982), que observou, em seu estudo, que as empresas exportadoras operam com uma percentagem maior de capacidade produtiva ocupada. É interessante observar, contudo, que a existência de capacidade ociosa é considerada, em geral, como um dos principais estímulos à exportação, como foi verificado empiricamente no Brasil por Meira (1979). É possível, porém, que como Ogram examinou empresas que vinham exportando há algum tempo, estas empresas tivessem, graças à própria exportação, ocupado a capacidade produtiva ociosa antes do início desta atividade. Em outras palavras, mais do que um diferenciador entre exportadores e não-exportadores, esta variável poderia refletir os resultados obtidos com a atividade exportadora.

#### Grau de padronização do produto

O grau de padronização do produto, medido pela percentagem de produção por encomenda, é a terceira variável que melhor discrimina entre exportadores e ex-exportadores.

Os exportadores fabricam mais produtos padronizados, enquanto os ex-exportadores fabricam mais produtos sob encomenda. Estes resultados concordam com os obtidos por Hackett (1973). Este autor observou, entre as empresas exportadoras por ele entrevistadas, que muitas fabricavam produtos padronizados.

#### Capacidade de atuar à distância

Esta variável está entre as características da empresa que menos discriminam entre os dois grupos.

Esta variável foi estudada por Snavely *et alii* (1964), que encontraram três fatores que servem como *proxies* para a capacidade de atuar à distância. Um deles é o número de fábricas operadas pela empresa: os não-exportadores operavam apenas uma fábrica, enquanto os exportadores operavam, normalmente, mais de uma fábrica. Outro fator foi o grau de dispersão geográfica das

atividade da empresa: os não-exportadores atuavam mais em mercados de âmbito regional, enquanto os exportadores tendiam a atuar em âmbito nacional<sup>2</sup>. O terceiro fator foi a forma pela qual se processa a venda: os não exportadores vendiam diretamente aos compradores, através de venda pessoal, enquanto os exportadores utilizavam diversas formas de venda. Welch e Wiedersheim-Paul (1978) reforçam os resultados obtidos por Snavely *et alii* no que se refere ao âmbito de atuação da empresa e seu efeito sobre a atividade exportadora. Talvez devido à medida operacional utilizada neste estudo ser distinta, os resultados obtidos no Brasil, embora compatíveis com os de outros autores, apresentam um baixo poder de discriminação.

#### Grau de diversificação da empresa

Os exportadores produziam um número maior de linhas de produtos, comparativamente aos ex-exportadores. Esta variável não é referida na literatura consultada.

#### Matriz de Classificação

Objetivando-se obter as corretas probabilidades de classificação, incluiu-se em uma nova análise apenas 50% da amostra e classificaram-se os demais 50% a partir da função gerada nesta análise. O grupo que foi analisado, em uma segunda análise, passa a ser simplesmente classificado<sup>3</sup>. Com isto, obteve-se o percentual de 63,78% de empresas corretamente classificadas (tabelas 3 e 4).

## II.2. Continuidade das Exportações e Atitudes da Alta Gerência

O conjunto de variáveis ligadas às atitudes da alta gerência é também considerado importante na literatura para a compreensão das atividades de exportação da empresa, na medida em que estas atividades influenciam diretamente o processo decisório e os objetivos da empresa.

TABELA 3

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 1  
DAS EMPRESAS NÃO SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Não-Exportadores
Exportadores	46	37 80,4%	09 19,6%
Ex-Exportadores	31	17 54,8%	14 45,2%

Percentual de Empresas Corretamente Classificadas: 66,23%

TABELA 4

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 2  
DAS EMPRESAS NÃO SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Não-Exportadores
Exportadores	45	33 73,3%	12 26,7%
Ex-Exportadores	30	17 56,7%	13 43,3

Percentual de Empresas Corretamente Classificadas: 61,33%

Cinco variáveis, expressas através de vinte e cinco medidas operacionais, foram utilizadas no teste da segunda hipótese:

- . motivos para exportar
- . percepção de obstáculos à exportação
- . satisfação com os incentivos governamentais existentes
- . percepção da necessidade de se criarem novos incentivos
- . percepção da importância dos elementos do marketing para a política de exportação da empresa.

As variáveis e suas medidas encontram-se descritas na tabela 5.

O teste de hipóteses não permitiu rejeitar a hipótese nula, não se podendo aceitar, portanto, que a continuidade das atividades exportadoras seja função das atitudes da alta gerência. Obteve-se um qui-quadrado igual a 35,802, com 25 graus de liberdade, a um nível de significância de 0,0747.

Apesar disto, acredita-se que as atitudes da alta gerência estejam relacionadas com a continuidade das atividades exportadoras. É possível que a não-rejeição da hipótese nula esteja associada ao fato de as medidas utilizadas serem incompletas. Por exemplo, na revisão da literatura encontraram-se evidências de menor etnocentrismo e maior preferência por risco entre os exportadores, comparativamente com os não-exportadores. Estas variáveis não foram incluídas, por não terem sido medidas na pesquisa que deu origem ao arquivo de dados utilizado neste estudo. Além disso, o nível de significância obtido não está muito distante de 0,05.

TABELA 5

ATITUDES DA ALTA GERÊNCIA

Variáveis e Medidas Utilizadas
<p>. <u>motivos para exportar</u>: pedido dos importadores, benefícios do mercado externo, incentivos governamentais, mentalidade exportadora, qualidade internacional do produto.</p>
<p>. <u>percepção de obstáculos à exportação</u>: internos e externos, insuficiência de informações sobre o mercado, forte concorrência internacional, preços anormalmente baixos no mercado internacional, incentivos insuficientes à exportação, falta de agentes e/ou representantes no exterior, mercado interno absorvendo toda a produção.</p>
<p>. <u>satisfação com incentivos governamentais existentes</u>.</p>
<p>. <u>percepção da necessidade de se criarem novos incentivos de: produção, pesquisa e desenvolvimento, mercado e finanças</u>.</p>
<p>. <u>importância dos elementos de marketing para a política de exportação da empresa</u>: canal de distribuição, promoção e propaganda, prazo de entrega, produto, preço, controle de qualidade.</p>

Apesar da não-rejeição da hipótese nula, ou seja, embora não seja possível discriminar entre esses dois grupos ao nível de significância definido a partir de variáveis de atitudes da alta gerência (tabela 6), encontram-se diferenças que vale a pena mencionar.

#### Motivos para exportar

Observa-se que, entre os motivos indicados pelos executivos, em 1978, como responsáveis pelo ingresso de suas empresas na atividade exportadora, alguns parecem estar mais associados a empresas que continuaram exportando, até 1984, enquanto outros são mais comuns entre as empresas que deixaram de exportar no período entre 1979 e 1984, chamadas neste estudo de ex-exportadoras.

Como seria de esperar, com base na evidência empírica disponível, a existência de uma mentalidade exportadora é o motivo que mais impulsiona as empresas que continuaram exportando. Este impulso para a exportação entre as empresas que continuaram a exportar encontra suporte na literatura. O estudo de Simpson (1973), por exemplo, indicou que os não-exportadores mostram uma "apatia" com relação à decisão de exportar, o que contrasta com o resultado acima.

Por outro lado, foram principalmente os ex-exportadores que indicaram os incentivos governamentais como principal motivo a levar a empresa às atividades de exportação. Este resultado suporta os modelos de processo decisório de exportação desenvolvidos por Souza, Schmidt e Colaiácovo (1983), que indicam uma predominância dos incentivos governamentais como estímulos ao exportador passivo, que bem poderia descrever, passado de terminado período de tempo, o ex-exportador.

Além disso, um outro motivo — o pedido direto de importadores — parece ocorrer um pouco mais entre exportadores do

TABELA 6  
COEFICIENTES DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE PARA OS GRUPOS  
SEGUNDO AS ATITUDES DA ALTA GERÊNCIA

Atitudes da Alta Gerência	Coeficientes
. MOTIVOS PARA EXPORTAR	
- pedidos emitidos pelos importadores	0,19
- benefícios do mercado externo	-0,10
- incentivos governamentais	-0,31
- mentalidade exportadora	0,28
- qualidade internacional do produto	0,02
. PERCEPÇÃO DE OBSTÁCULOS À EXPORTAÇÃO	
- internos	-0,30
- externos	0,19
- insuficiência de informações sobre o mercado externo	-0,04
- forte concorrência internacional	0,39
- preços anormalmente baixos no mercado externo	0,07
- incentivos insuficientes à exportação	-0,88
- falta de agentes e/ou representantes no exterior	0,003
- mercado interno absorve toda a produção	0,27
. SATISFAÇÃO COM OS INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS EXISTENTES	
	0,42
. NECESSIDADE DE SE CRIAREM NOVOS INCENTIVOS	
- produção	-0,36
- pesquisa e desenvolvimento	0,10
- mercado	-0,07
- financeiro	0,17
. IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS DE MARKETING	
- canal de distribuição	0,51
- promoção e propaganda	0,05
- prazo de entrega	0,44
- preço	-0,29
- produto	-0,003
- embalagem	-0,006
- controle de qualidade	0,007
MÉDIA DOS EXPORTADORES = 0,44356	
MÉDIA DOS EX-EXPORTADORES = -0,66171	
CORRELAÇÃO CANÔNICA = 0,4787904	
WILKS' LAMBDA = 0,7707597	
CHI-SQUARED = 35,802	
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA = 0,0747	

que ex-exportadores. A literatura existente, aliás, indica que este é um dos principais estímulos iniciais à decisão de exportar. Além disso, é razoável supor que as empresas que recebem pedidos do exterior tenham produtos mais desejáveis - ou seja, de qualidade superior, com características diferenciadas ou exclusivas, ou mais adequadas aos padrões internacionais - do que as que não são procuradas por importadores. Conseqüentemente, é possível dizer que empresas cujos produtos tenham as características mencionadas, por gozarem de alguma vantagem diferencial, tendam a apresentar continuidade na exportação.

#### Percepção de obstáculos à exportação

Também parecem diferir os exportadores e ex-exportadores no que se refere à percepção de obstáculos à exportação, em 1978. Os exportadores viam mais os obstáculos externos do que os ex-exportadores; estes últimos, por sua vez, viam mais os obstáculos internos do que os primeiros. Estes resultados são coerentes com os obtidos por Tesar e Tarleton (1982). Estes autores verificaram, em seu estudo, que os exportadores e não-exportadores percebiam os obstáculos à exportação de forma diferente.

De forma coerente com as motivações para exportar, as empresas que ingressaram na exportação devido a sua mentalidade de exportadora tenderiam a perceber mais obstáculos externos, porque com estes se defrontam em sua perseguição mais agressiva de oportunidades no mercado externo; e as empresas que ingressaram na exportação para se beneficiarem das vantagens oferecidas pelos incentivos governamentais tenderiam a enfrentar, mais do que as anteriores, as dificuldades e obstáculos decorrentes de não estar a empresa preparada internamente para exportar.

Esta interpretação se coaduna com um outro resultado, que é o fato de as empresas que pararam de exportar entre 1979

e 1984 terem mencionado mais freqüentemente, como principal obstáculo à exportação, a inadequação dos incentivos governamentais. Observa-se na tabela 6 que o coeficiente associado a esta variável é o mais elevado do conjunto de variáveis que medem as atitudes da alta gerência. Ou seja, não só os ex-exportadores começaram a exportar devido aos incentivos governamentais, como ainda percebiam a necessidade de maiores incentivos, em 1978, para que pudessem continuar exportando. Poucas evidências parecem existir, contudo, para supor que os ex-exportadores teriam continuado a exportar, caso se lhes tivessem concedido maiores incentivos.

Também os exportadores percebiam mais como obstáculos à exportação a forte concorrência internacional do que os ex-exportadores, o que se pode explicar da mesma forma que para a percepção de obstáculos externos; e percebiam mais como obstáculo à exportação a demanda do mercado interno pelos produtos da empresa.

#### Satisfação com os incentivos governamentais existentes

As variáveis relativas aos incentivos governamentais à exportação aparecem como um aspecto típico do caso brasileiro, não se encontrando na literatura internacional.

A satisfação com os incentivos governamentais existentes parece ser mais comum entre as empresas que continuam exportando, visto que a maioria dos ex-exportadores se mostrou insatisfeita com os incentivos governamentais existentes. Esta afirmativa também pode ser comprovada através do obstáculo mais mencionado por este último grupo: incentivos governamentais insuficientes à exportação.

#### Percepção da necessidade de se criarem novos incentivos

As empresas que continuam exportando também diferem

das que deixaram de exportar, em sua percepção da necessidade de novos incentivos. Os ex-exportadores percebiam mais a necessidade de se criarem novos incentivos para a produção (tais como incentivos direcionados para melhorar a capacidade produtiva, reduzir os custos de produção) e incentivos de mercado (tais como informações sobre mercados potenciais). Os que continuaram a exportar, porém, percebiam mais a necessidade de incentivos financeiros e para Pesquisa & Desenvolvimento.

#### Percepção da importância dos elementos de marketing para a política de exportação da empresa

As empresas que continuaram exportando atribuíram maior importância, em 1978, ao canal de distribuição, prazo de entrega e preço, em sua política de exportação, do que as que pararam de exportar.

#### Matriz de Classificação

Apesar de não se haver rejeitado a hipótese nula, e com vistas a se obterem as corretas probabilidades de classificação das empresas, dividiu-se a amostra em duas metades, analisou-se o primeiro grupo e a partir da função discriminante gerada desta análise se classificou a outra metade da amostra (semelhante ao procedimento realizado na Hipótese 1). O procedimento foi repetido, invertendo-se as duas metades, ou seja, a que foi analisada passa a ser somente classificada e vice-versa. Com isto, obteve-se uma média 59,90% de casos corretamente classificados, o que pode ser observado através das tabelas 7 e 8.

### II.3. Continuidade das Exportações e Experiência Adquirida

Este estudo analisou um outro subconjunto de variáveis: a experiência adquirida pela empresa no exercício das atividades de exportação. Em outras palavras, considerou-se que, além dos outros dois subconjuntos de variáveis analisadas, um terceiro subconjunto poderia diferenciar as empresas que conti

TABELA 7

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 1  
EMPRESAS NÃO SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Ex-Exportadores
Exportadores	45	30 66,7%	15 33,3%
Ex-Exportadores	30	13 43,3%	17 56,7%

Percentual das empresas corretamente classificadas: 62,67%

TABELA 8

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 2  
EMPRESAS NÃO SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Ex-Exportadores
Exportadores	46	31 67,4%	15 32,6%
Ex-Exportadores	31	18 58,1%	17 41,9%

Percentual de empresas corretamente classificadas: 57,14%

nuaram exportando das que deixaram de exportar: as próprias ações empreendidas no decorrer da atividade exportadora e seus resultados. Este subconjunto de variáveis é relevante na medida em que fornece subsídios para a compreensão do sucesso de umas e o fracasso de outras, medidos pela continuidade ou não desta atividade.

Treze variáveis, e suas respectivas medidas (tabela 9) foram utilizadas para testar a terceira hipótese:

- . importância da linha de produtos exportada
- . tipo de país para onde exporta
- . diversificação de mercados de exportação
- . frequência das exportações
- . agressividade da empresa na exportação
- . continuidade de atuação em mercados externos específicos
- . fatores que compõem o preço de exportação
- . tipo de incentivos governamentais utilizados
- . método de exportação utilizado
- . decisão de escolha de mercados para onde exportar
- . envolvimento com exportação
- . tendência das exportações
- . adaptação do produto ao mercado externo.

O teste de hipótese permitiu a rejeição da hipótese nula, podendo-se afirmar que a continuidade das atividades exportadoras é função da experiência em exportação da empresa. O qui-quadrado é igual a 54,523, com 27 graus de liberdade a

## TABELA 9

## EXPERIÊNCIA EM EXPORTAÇÃO

## Variáveis e Medidas Utilizadas

- . importância da linha de produtos exportada por ordem de faturamento.
- . tipo de país para onde exporta: desenvolvido, subdesenvolvido.
- . diversificação de mercado, medida pelo número de países para onde a empresa exporta.
- . freqüência das exportações: regular ou eventual.
- . agressividade da empresa na exportação, medida pelo percentual de mercados em que a iniciativa de exportação coube à empresa.
- . continuidade de atuação em mercados específicos, medida pelo percentual de países para onde a empresa interrompeu suas exportações.
- . fatores que compõem o preço de exportação: fatores internos X fatores externos, preços dos concorrentes internacionais, custo associado ao risco extraordinário, incentivos governamentais.
- . tipo de incentivos governamentais utilizados: isenção de imposto de renda, isenção de imposto sobre operações financeiras, redução dos custos de capital de giro, créditos fiscais (ICM e IPI), outros incentivos.
- . método de exportação utilizado: com intermediário, direto, *trading company* estrangeira.
- . decisão de escolha de mercado para onde exportar baseada em: contatos feitos pela empresa, experiência dos dirigentes, informações gerais sobre o mercado, estudos detalhados sobre os mercados, outros motivos.
- . envolvimento com exportação, medido pelo percentual do faturamento bruto obtido através das exportações.
- . tendência das exportações, medida pela evolução do faturamento em exportação.
- . adaptação do produto, medida pelo uso de controle de qualidade diferente para diferentes mercados.

um nível de significância de 0,0013.

Portanto, não só as características da empresa, mas também a experiência adquirida ao exportar, estão associadas à continuidade da atividade exportadora na empresa.

Encontram-se, na tabela 10, os coeficientes da função discriminante para cada variável. As variáveis ligadas à experiência adquirida ao exportar que apresentaram maior poder de discriminação foram: continuidade de atuação em mercados externos específicos, tendência das exportações, fatores que compõem o preço de exportação e tipo de incentivos utilizado. Comenta-se, a seguir cada uma das variáveis.

#### Importância da linha de produto exportada

Percebe-se que é mais comum entre os exportadores a exportação de sua principal linha de produto. Este resultado pode estar associado ao comprometimento da empresa com a atividade exportadora: é razoável esperar que as empresas que exportam seus principais produtos estejam mais empenhadas em seu sucesso do que as que exportam linhas secundárias. Também é possível imaginar que o sucesso na exportação de uma determinada linha de produtos tenha contribuído para torná-la a linha mais importante em termos de faturamento.

#### Tipo de país para onde a empresa exporta

O tipo de país para onde a empresa exporta (desenvolvido/subdesenvolvido) é um bom indicador de diferenciação entre os dois grupos. Percebe-se que um número maior de empresas que continuam exportando atendem a mercados em países desenvolvidos, comparativamente aos que pararam de exportar.

Estes resultados podem ser interpretados à luz de que, para uma empresa brasileira exportar seus produtos para mercados desenvolvidos, ela precisa estar mais bem preparada para competir

TABELA 10  
 COEFICIENTES DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE PARA OS GRUPOS  
 SEGUNDO A EXPERIÊNCIA EM EXPORTAÇÃO

Experiência em Exportação	Coeficientes
. IMPORTÂNCIA DA LINHA DE PRODUTO EXPORTADA	0,21
. TIPO DE PAÍS PARA ONDE EXPORTA: DESENVOLVIDO	0,31
. DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS	0,12
. FREQUÊNCIA DAS EXPORTAÇÕES: REGULAR	0,16
. AGRESSIVIDADE DA EMPRESA	0,20
. CONTINUIDADE DA ATUAÇÃO EM MERCADOS ESPECÍFICOS	-0,48
. FATORES QUE COMPÕEM O PREÇO DE EXPORTAÇÃO	
- internos X externos	-0,33
- preço dos concorrentes internacionais	0,46
- custos associados ao risco extraordinário	-0,47
- incentivos governamentais	0,08
. TIPO DE INCENTIVOS UTILIZADO	
- isenção do Imposto de Renda	-0,06
- isenção do Imposto Sobre Operações Financeiras	0,22
- redução dos custos de capital de giro	-0,06
- créditos fiscais (ICM e IPI)	-0,46
- outros incentivos	0,07
. MÉTODO DE EXPORTAÇÃO UTILIZADO	
- com intermediários	0,20
- diretos	0,04
- <i>trading co.</i> estrangeira	0,20
. DECISÃO DE ESCOLHA DO MERCADO	
- contatos feitos pela empresa	-0,31
- experiência dos dirigentes	-0,07
- informações gerais sobre os mercados	-0,21
- estudo detalhado sobre os mercados	0,28
- outros motivos	0,16
. ENVOLVIMENTO COM EXPORTAÇÃO	0,10
. TENDÊNCIA DAS EXPORTAÇÕES	0,44
. ADAPTAÇÃO DO PRODUTO	0,04
MÉDIA DOS EXPORTADORES = 0,56990	WILKS'LAMBDA = 0,6706984
MÉDIA DOS EX-EXPORTADORES = -0,85018	CHI-SQUARED = 54,523
CORRELAÇÃO CANÔNICA = 0,5738481	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA = 0,0013

no mercado, o que é coerente com outros resultados deste estudo, relativo à qualidade do produto.

#### Diversificação de mercados de exportação

Os exportadores exportavam em 1978 para um número maior de países do que os ex-exportadores. Esta variável, no entanto, não apresenta grande poder de discriminação entre os dois grupos.

#### Frequência das exportações

Entre as empresas que continuam exportando encontra-se um maior número de empresas que eram exportadores regulares em 1978, enquanto que entre os que pararam de exportar encontra-se um maior número de exportadores eventuais.

#### Agressividade da empresa na exportação

Como seria de esperar, os exportadores se mostraram mais agressivos comparativamente com os ex-exportadores. A agressividade se refere ao número de países em que a empresa atua ou já atuou, nos quais a iniciativa de exportar foi tomada pela empresa, e não por algum importador estrangeiro.

#### Continuidade de atuação em mercados específicos

Esta é a variável que mais discrimina entre os dois grupos. Já em 1978, os ex-exportadores haviam interrompido mais suas exportações para alguns mercados comparativamente com os exportadores. É evidente que, se a empresa não consegue continuar exportando para mercados específicos, ela não conseguirá atuar a longo prazo no mercado internacional. Através das frequências, observa-se que o principal motivo para interromper as exportações para países específicos mencionados pelos ex-exportadores relaciona-se a problemas internos da empresa. Por outro lado, os exportadores indicaram, como principal motivo da inter-

rupção das exportações para países, determinados problemas com os importadores nesses países. Estes resultados, naturalmente, estão de acordo com a percepção que esses executivos tinham dos obstáculos à exportação.

#### Fatores que compõem o preço de exportação

Esta variável, através de três de suas quatro medidas operacionais, apresentou alto poder de discriminação entre os dois grupos.

Os fatores considerados na formação de preços de exportação, em 1978, foram divididos em duas categorias: internos e externos. Os fatores internos incluem os custos de produção, os incentivos governamentais, as tarifas alfandegárias, o retorno sobre o investimento, a margem dos intermediários e os custos associados a riscos extraordinários. Por sua vez, os fatores externos englobam: o preço dos concorrentes internacionais, a demanda do consumidor, o preço que o comprador estaria disposto a pagar e os preços domésticos. Os ex-exportadores davam maior importância aos fatores externos do que os exportadores.

Uma possível explicação para este fenômeno poderia ser a seguinte: os exportadores poderiam dispor de estruturas de contabilidade de custos mais sofisticadas, que lhes permitisssem um maior uso de fatores associados a custo na formação de preços de exportação, enquanto os ex-exportadores, carecendo talvez de informações contábeis relativas ao custo dos produtos exportados, basear-se-iam mais nas informações sobre preços de mercado, ou mesmo simplesmente aceitariam (ou rejeitariam) o preço proposto pelo comprador.

Analisando-se dois fatores específicos, observa-se que os exportadores davam maior importância aos preços dos concorrentes internacionais do que os ex-exportadores; e que os ex-exportadores dão maior importância a custos associados a

riscos extraordinários do que os exportadores. Neste último caso, pode-se considerar este resultado como um suporte adicional às indicações existentes na literatura sobre exportação, de que os não-exportadores são mais avessos a risco do que os exportadores.

#### Tipo de incentivos utilizados

Um dos fatores que melhor discrimina os exportadores dos ex-exportadores é o uso de créditos fiscais. Os ex-exportadores utilizavam mais créditos de IPI e ICM do que os exportadores, o que é coerente com os demais resultados relativos à percepção e ao uso de incentivos obtidos neste estudo.

É também uma constatação da maior importância, se se considera que a concessão de créditos fiscais tem sido duramente atacada, nos meios internacionais, por caracterizar práticas de *dumping*. Sem julgar da veracidade ou não da acusação, o fato de que estes créditos fiscais tenham sido mais utilizados por empresas que deixaram de exportar do que pelas que continuaram exportando é sem dúvida relevante.

#### Métodos de exportação utilizados

Os exportadores utilizavam, em 1978, mais intermediários na exportação do que os ex-exportadores. Entre esses intermediários, a *trading company* estrangeira é também mais utilizada por exportadores.

Os métodos diretos, porém, não se mostraram bons diferenciadores entre os dois grupos, como seria de esperar, tendo em vista os resultados anteriores. Isto se explica pelo fato de que os ex-exportadores indicavam como exportação direta aqueles casos em que vendiam diretamente ao comprador estrangeiro na fábrica, isto é, o comprador estrangeiro vinha ao Brasil, procurava a empresa e realizava a operação.

### Decisão de escolha do mercado

No que se refere a esta variável, os ex-exportadores baseavam-se mais em contatos diretos feitos pela empresa e em informações gerais sobre o mercado do que os exportadores. Em contrapartida, os exportadores baseavam-se mais em estudos detalhados do mercado do que os ex-exportadores, ao selecionar seus mercados de exportação.

### Envolvimento com exportação

O envolvimento com exportação foi medido pela percentagem do faturamento exportada pela empresa em 1977. Embora os resultados indiquem que os exportadores estavam mais envolvidos com exportação do que os ex-exportadores, esta variável apresentou baixo poder de discriminação.

### Tendência de exportação

Como seria de esperar, os exportadores apresentaram maior tendência de crescimento da exportação do que os ex-exportadores.

### Adaptação do produto

A adaptação do produto para mercados externos mostrou um baixo poder de discriminação. Analisando-se as frequências obtidas, porém, observa-se que na maior parte dos casos, tanto de exportadores quanto de ex-exportadores, é quase nula a adaptação de produto.

### Matriz de Classificação

Seguiu-se neste caso o mesmo procedimento anterior, a fim de se obterem as corretas probabilidades de classificação. Como se pode observar através das tabelas 11 e 12, o percentual de empresas corretamente classificadas é, em média, 65,18%.

TABELA 11

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 1  
DAS EMPRESAS NÃO-SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Ex-Exportadores
Exportadores	45	33 73,3%	12 26,7%
Ex-Exportadores	30	12 40,0%	18 60,0%

Percentual de empresas corretamente classificadas: 68,00%

TABELA 12

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO 2  
DAS EMPRESAS NÃO-SELECIONADAS PARA A ANÁLISE

Grupo Atual	Nº de Empresas	Membros do Grupo Esperado	
		Exportadores	Ex-Exportadores
Exportadores	46	33 63,0%	12 37,0%
Ex-Exportadores	31	12 38,7%	19 61,3%

Percentual de empresas corretamente classificadas: 62,34%

### III. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos por este estudo permitem chegar às seguintes conclusões:

19) É possível determinar a continuidade ou não das atividades de exportação de uma empresa a partir das características da empresa, das atitudes da alta gerência com relação à exportação e da experiência adquirida nas atividades de exportação até então desenvolvidas.

A principal contribuição do presente estudo é, em nosso entender, demonstrar que é possível determinar a continuidade das atividades de exportação de uma empresa a partir de certos fatores e que esses fatores podem ser medidos.

29) É possível predizer a não-continuidade das exportações de uma empresa, anos antes destas atividades se encerrarem.

Este estudo mostra, ainda, que é possível predizer a não-continuidade das exportações de uma empresa, anos antes destas atividades se encerrarem. Enquanto as variáveis estudadas foram, em sua quase totalidade, obtidas em 1978, estas empresas encerraram suas exportações entre 1979 e 1984, ou seja entre 1 a 6 anos após a coleta dos dados. Em outras palavras, já em 1978 seria possível predizer, com razoável grau de acerto (da ordem de 65%) que empresas prosseguiriam na atividade exportadora, e que empresas interromperiam esta atividade.

39) Para predizer se uma empresa será ou não uma exportadora bem sucedida não basta examinar as características da empresa ou a atitude de seus dirigentes para com esta atividade: parte das variáẽ

veis que influenciarão o sucesso ou insucesso refere-se à própria experiência da empresa na exportação.

Em outras palavras, o exportador também se faz, no decorrer do exercício da atividade exportadora. É a partir de uma gerência de exportações eficaz que se fundamenta, em grande parte, o sucesso de uma empresa nesta atividade: estudando detalhadamente seus mercados; mantendo suas atividades em determinados mercados, ao invés de saltar, como aventureira, de mercado a mercado; definindo cuidadosamente seus preços para o mercado externo; escolhendo criteriosamente seus intermediários; mantendo a regularidade de suas atividades de exportação. É certo que a gerência de exportação eficaz não prescinde de produtos de qualidade boa e uniforme, e estará calcada em outras características da empresa e de seus dirigentes, mas sua importância deve ser devidamente realçada.

49) As empresas que continuaram a exportar foram menos motivadas pelos incentivos oferecidos pelo governo, e fizeram menor uso deles do que as empresas que deixaram de exportar, ou seja, os incentivos ajudaram a iniciação da empresa no comércio internacional, mas não determinaram a continuidade da exportação destas empresas.

Esta conclusão, aplicável ao caso do Brasil e ao de outros países em desenvolvimento que vêm utilizando incentivos e subsídios às exportações, sugere que os efeitos dos incentivos governamentais para promoção às exportações podem ser, em alguns casos, negativos. Além do evidente desperdício de recursos, os incentivos, ao estimularem para a exportação empresas que de outra forma não ingressariam nesta atividade — quer por não oferecerem produtos compatíveis com as exigências do mercado internacional, quer por não disporem de recursos, estrutura ou capacidade gerencial adequados, quer pelas atitudes de seus diri-

gentes não se coadunarem com os requisitos da atividade exportadora — podem estar trazendo prejuízo para a imagem do produto brasileiro no exterior. O desgaste de imagem do produto brasileiro poderá, por sua vez, impedir ou dificultar o sucesso daquelas empresas brasileiras capacitadas, que tentem introduzir produtos similares em mercados já "queimados" em experiências anteriores desastrosas.

NOTAS DE RODAPÉ

- <sup>1</sup> Por exemplo, se a empresa exporta 5% de seu faturamento, um aumento de 100% nas exportações teria efeito mínimo sobre seu crescimento.
  
- <sup>2</sup> CAVUSGIL (1984) sugere que isto se deveria a uma capacidade de produção limitada e/ou à natureza da demanda derivada. É do nosso entender, porém, que a variável relevante é o que aqui se indica como "capacidade de atuar à distância".
  
- <sup>3</sup> A amostra foi dividida proporcionalmente, levando-se em consideração a variável dependente, continuidade da atividade exportadora, e o tamanho da empresa, medido pelo faturamento bruto em 1977.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BILKEY, W.J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. Journal of International Business Studies, 9: 33-46, Spring/Summer 1978.
02. BROOKS, M.R. & ROSSON, P.J. A study of export behavior of small - and medium size manufacturing firms in three Canadian provinces. In: CZINKOTA, M.R. & TESAR, G. ed. Export management: an international context. New York, Praeger, 1982.
03. CAVUSGIL, S.T. Organization characteristics associated with export activity. Journal of Management Studies, (21 (1): 3-22, Jan. 1984.
04. COUTINHO, G.A.D.S. A estratégia de marketing e a experiência de exportação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1978. Tese de Mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, em 13/Set./1978.
05. FIGUEIREDO, K.F. Sistema de controle de qualidade das empresas nacionais privadas, produtoras e exportadoras de manufaturados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1979. Tese de Mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, em 15/mar./1979.
06. HACKETT, D.W. A comparasion of small export and domestic oriented manufacturer's attitudes regarding the national, international, and ideal market places. Oklahoma, University of Oklahoma, 1973. Tese de doutorado não-publicada.
07. HAMERMESH, R.G.; ANDERSON, M.J., Jr.; HARRIS, J.E. Strategies for low market share business. Harvard Business Review: 95-102, May/Jun. 1978.
08. KAHLER, R. & KRAMER, R.L. International marketing. 4. ed. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing, 1977.

09. KAYNAK, E & STENVENSON, L. Export orientation of Nova Scotia manufactures. In: CZINKOTA, M.R. & TESAR, G., ed. Export management: an international context. op. cit.
10. KOTLER, P. Marketing. Ed. Compacta. São Paulo, Atlas, 1980.
11. MEIRA, R.A. A decisão de exportar e a decisão de mercado das empresas brasileiras produtoras de manufaturados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1979. Tese de Mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, em 20/abr./1979.
12. OGRAM, E.W., JR., Exporters and nonexporters: a profile of small manufacturing firms in Georgia. In: CZINKOTA, M.R. & TESAR, G., ed. Export management: an international context; op.cit.
13. SCHMIDT, A. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e a sua contribuição para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1976. Tese de Mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, em 26/nov./1976.
14. \_\_\_\_\_ & GINEBRA, J. Um estudo empírico sobre estratégias de marketing em empresas de baixa participação no mercado. Barcelona, IESE, Universidade de Navarra, 1983. (Documento de Investigación del IESE, 77).
15. SIMPSON, C.L., Jr., The export decision; an interview study of the decision process in Tennessee manufacturing firms. Atlanta, Georgia State University, 1973. Tese de doutorado não publicada.
16. SOUZA, L.P.; SCHMIDT, A.; COLAIÁCOVO, J.L. Pre-export behavior: an analysis of the variables influencing the decision process. In: CZINKOTA, M.R., ed. Export promotion: the public and private sector interaction. New York, Praeger, 1983.

17. SNAVELY et alii. Export survey of the greater Hartford area. Connecticut, University of Connecticut, 1964. Documento não publicado.
18. STANTON, W.J. Fundamentals of marketing. 3.ed. New York, Mc Graw-Hill, 1971.
19. TESAR, G. & TARLETON, J.S. Stimulation of manufacturing firms to export as part of national export policy. In: CZINKOTA, M.R., ed. Export promotion: the public and private sector interaction . op.cit.
20. \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. Comparison of Wisconsin and Virginia small and medium-size exporters: aggressive and passive exporters. In: CZINKOTA, M.R. & TESAR, G., ed. Export management: an international context. op. cit.
21. TOOKEY, D.A. Factors associated with success in exporting . Journal of Management Studies, 1: 48-64, mar.1964.
22. WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. Journal of International Business Studies, 9: 45-58, Spring/Summer, 1978.
23. WEINER, P. e KROK, M.A A study of the attempts and results of directly stimulation exporting. Boston, Federal Reserve Bank, 1967. Uma análise de firmas exportadoras em potencial em Hartford, Connecticut. Pesquisa nº 38.