



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Carvalho, Mônica de; Rocha, Angela da
Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo
na indústria brasileira de calçados
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 1998, pp. 23-39
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84013650003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Continuidade da Ação Internacional, Características da Empresa e Obstáculos Percebidos: um Estudo na Indústria Brasileira de Calçados

Mônica de Carvalho
Angela da Rocha

RESUMO

O estudo teve como objetivo testar a existência de relação entre a percepção prévia de barreiras à exportação e a continuidade das empresas na atividade exportadora. Além disso, procurou verificar se determinadas características das empresas estão associadas a sua permanência na atividade. Foram utilizados dados secundários constantes de um arquivo de dados sobre empresas exportadoras do COPPEAD/UFRJ, relativo a uma *survey* realizada em 1978 junto a 114 empresas brasileiras do setor calçadista. Entre os dados coletados na ocasião, selecionaram-se aqueles que se referiam a barreiras à exportação e características das empresas. Utilizaram-se também dados relativos as exportações das empresas da amostra nos anos de 1980, 1990 e 1994. Para o teste das hipóteses utilizou-se a análise linear de discriminantes. Os resultados obtidos mostraram que a percepção de obstáculos à exportação e algumas características das empresas permitiriam prever com razoável acurácia, em 1978, quais empresas continuariam exportando e quais deixariam de exportar.

Palavras-chaves: exportação; tamanho da firma; barreiras à exportação.

ABSTRACT

This study aimed at testing the existence of a relationship between early perception of export barriers and the continuity of a firm's export activity. It also intended to verify whether certain company characteristics were related to export continuity. Secondary data obtained from COPPEAD's Export Data File was used. The data was collected in 1978 by a survey with 114 Brazilian manufacturers and exporters of footwear. Data on perceived barriers to exporting and firm characteristics were selected from the file. Export volumes in the years 1980, 1990 and 1994 were collected from other sources. Linear discriminant analysis was used to test the null hypotheses. Results showed that the perception of export barriers and certain firm characteristics would have made possible to predict, with reasonable accuracy, in 1978, which companies would continue to export and which would fail.

Key words: exporting; firm size; export barriers.

Este estudo procurou examinar a relação entre continuidade da ação exportadora das empresas calçadistas brasileiras, algumas de suas características e os obstáculos à atividade internacional percebidos por seus executivos de topo. A pesquisa utiliza dados de 1978, 1980, 1990 e 1994, com vistas a verificar se determinadas variáveis, coletadas no primeiro desses anos, podem explicar o desempenho das empresas nos anos subseqüentes.

LOCUS DA PESQUISA: A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS

A indústria brasileira de calçados é hoje a terceira maior do mundo, com uma produção, em 1996, de mais de 500 milhões de pares, superada apenas pela China e pela Itália. Esta posição proeminente no cenário internacional foi conquistada a partir do final da década de 60 e início da de 70, quando a indústria iniciou o processo de conquista do mercado internacional, ocupando um espaço no mercado que os produtores italianos e espanhóis, em crise, não conseguiam atender plenamente: o de calçados de preço mais baixo. O setor calçadista brasileiro foi também um dos primeiros a exportar produtos manufaturados, no bojo do **milagre econômico** do início dos anos 70.

O sucesso inicial obtido trazia, porém, por detrás de si, alguns indicadores de vulnerabilidade. As empresas calçadistas brasileiras vendiam seus produtos aos mercados externos por meio de intermediários estrangeiros, com sede no Brasil, em geral agentes de compra de grandes atacadistas internacionais. Estes intermediários detinham toda a informação de mercado, além de exercerem controle praticamente total sobre o marketing *mix* de exportação (Schmidt, 1978).

Um estudo realizado em 1980, investigando o uso de agentes e escritórios no exterior pelas empresas produtoras de calçados, verificou que essas empresas eram tipicamente familiares, com estruturas organizacionais pouco complexas, dirigidas por membros da família, podendo ser qualificadas, no máximo, como semiprofissionais. Apenas cinco empresas, entre 114 pesquisadas, haviam instalado escritórios ou tinham agentes exclusivos no exterior (Meira, Figueiredo e Leite, 1988). Em média, essas empresas exportavam 40% de sua produção (Galindo, 1980), o que indicava, já no início da década de 80, forte dependência das exportações.

O setor atravessou a década de 80 com as dificuldades típicas da chamada **década perdida**: planos econômicos sucessivos e mudanças na política cambial

(Serra, 1990). Por outro lado, o fechamento do mercado brasileiro levava a que as empresas vendessem seus produtos confortavelmente no mercado doméstico, sem enfrentarem a concorrência internacional. No mercado externo, porém, a crescente concorrência dos países asiáticos, em particular da China e Taiwan, no segmento dos calçados de preço baixo, colocava essas empresas perante sério desafio competitivo: da mesma forma como as exportações brasileiras haviam deslocado as de Espanha e Itália, na década de 70, as empresas orientais passaram a ameaçar a posição da indústria brasileira.

A crise no setor calçadista viria a deflagrar-se plenamente na década de 90, com a abertura do mercado interno às importações de calçados, particularmente chineses. As empresas do setor encontravam-se despreparadas para enfrentar uma concorrência que trabalhava com custos inferiores de mão-de-obra e dispunha, além disso, de tecnologia superior, conforme fontes do setor (Jornal do Brasil, 1994). Ao mesmo tempo que invadiam o mercado doméstico, os chineses deslocavam os produtos brasileiros do mercado norte-americano.

Outros concorrentes também se fortaleciam. A partir de 1993, as empresas brasileiras passaram a perder clientes tradicionais europeus para empresas de Portugal, Espanha e Itália, que intensificaram a concorrência no segmento de calçados de preço médio (Gazeta Mercantil, 1994).

Foi a seguinte a evolução das exportações e importações brasileiras de calçados a partir de 1993:

Tabela 1: Evolução das Exportações e Importações Brasileiras de Calçados (1993-1995)

Atividade	1993	1994	1995
Exportações (em bilhões)	1,9	1,6	1,5
Importações (em milhões)	35	258	142

Fonte: Gazeta Mercantil.

À concorrência internacional somava-se, ainda, o deságio do dólar e os juros elevados, dificultando a competitividade das empresas nos mercados externos. Segundo observadores do setor, a indústria sobreviveu, nesses anos, graças ao aumento do consumo propiciado pelo Plano Real, que absorveu a importação de produtos chineses e o excesso de produção não exportado.

Mesmo assim, ocorreu uma redução no número de empresas e no pessoal empregado na indústria. No entanto não é possível estimar exatamente este impacto, já que muitas empresas passaram a subcontratar pequenas oficinas domésticas,

formadas pelos seus ex-empregados, reduzindo seus custos e terceirizando parte de sua produção.

As tendências para o futuro envolvem crescente concentração do setor. De fato, em 1996, as vinte maiores empresas produziam cerca de 50% dos calçados brasileiros. Esta tendência deverá acentuar-se nos próximos anos. Outra tendência é a realocação, mediante a transferência de indústrias para áreas, como em alguns estados do Nordeste, que têm como atrativos maior proximidade dos mercados norte-americanos e europeu, mão-de-obra mais barata e incentivos fiscais para instalação na região. Algumas empresas já iniciaram processos de subcontratação de fábricas chinesas. Finalmente, fortes investimentos em tecnologia e desenvolvimento de programas de qualidade já começaram a mostrar seus resultados em 1996, com indícios de melhoria de competitividade dos produtos brasileiros.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS: A LITERATURA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR, BARREIRAS PERCEBIDAS E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Desde 1970, vem-se acumulando uma quantidade razoável de estudos empíricos, realizados em diversos países, sobre o comportamento exportador das empresas. A grande maioria destes estudos é de natureza *cross-sectional*, ou seja, analisa determinado flagrante, no tempo, da atividade empresarial internacional. Poucos são os estudos longitudinais que analisam a evolução internacional das empresas ao longo do tempo ou que fazem comparações entre distintos momentos da vida da empresa. Esta deficiência teórica tem sido freqüentemente apontada como uma das causas principais dos resultados contraditórios encontrados na literatura, a par de deficiências metodológicas e pequeno tamanho das amostras em alguns estudos. Além disso, a literatura existente tem sido insistentemente classificada como esparsa e fragmentada, não se tendo constituído um corpo teórico sólido e consistente (Bilkey, 1978; Madsen, 1987; Rocha e Christensen, 1987; Aaby e Slater, 1988).

Foram revisados dezessete estudos sobre barreiras à exportação, sendo treze estudos internacionais e quatro realizados no Brasil. Uma síntese da metodologia adotada nestes estudos encontra-se no Quadro 1.

O estudo de Rabino (1980) marcou o início de toda uma linha de pesquisas sobre o tema da percepção de barreiras à exportação pelos executivos de empresas envolvidas com a atividade internacional e seu impacto sobre a ação exportadora. A maior parte dos estudos posteriores realizados procurou identificar quais as barreiras percebidas pelas empresas, a partir de listas apresentadas aos respondentes (Yaprak, 1985; Hook Jr. e Czinkota, 1989).

Quadro 1: Estudos sobre Barreiras à Exportação: Metodologias Adotadas

ESTUDOS REALIZADOS NO EXTERIOR			
AUTOR	AMOSTRA	MÉTODO DE COLETA	MÉTODO DE ANÁLISE
Rabino (1980)	55 exportadores de produtos de alta tecnologia (EUA)	Entrevista pessoal ou por telefone	Frequências e análise qualitativa
Bauerschmidt, Sullivan e Gillespie (1985)	363 unidades de negócios de empresas fabricantes de papel (EUA)	Questionário por correio	Frequências, médias, correlações e análise fatorial
Barret e Wilkinson (1985)	340 empresas produtoras e exportadoras (Austrália)	Entrevista pessoal	Análise de <i>clusters</i>
Yaprak (1985)	79 empresas exportadoras e não exportadoras (Detroit, EUA)	Entrevista pessoal	Teste de médias
Kedia e Chokkar (1985)	96 exportadores e não exportadores de empresas fabricantes de máquinas e de produtos alimentícios (Louisiana, EUA)	Entrevista pessoal	Análise de classificação cruzada
Bodur (1986)	88 empresas exportadoras (Turquia)	Entrevista pessoal	Frequências, médias e análise fatorial
Keng e Jiuan (1988)	156 empresas exportadoras e não exportadoras (Cingapura)	Questionário por correio	Análise de classificação cruzada e teste de médias
Hook Jr. e Czinkota (1989)	288 empresas exportadoras e não exportadoras (Havai, EUA)	Questionário por correio	Frequências e análise qualitativa
Barker e Kaynak (1992)	178 empresas exportadoras de pequeno e médio porte (Canadá)	Questionário por correio	Frequências, médias, correlações e análise quantitativa
Karakaya (1993)	87 empresas exportadoras (EUA)	Questionário por correio	Regressão múltipla
Donthu e Kim (1993)	640 empresas exportadoras de pequeno e médio porte	Questionário por correio	Análise discriminante
Naidu e Rao (1993)	777 empresas produtoras de pequeno e médio porte (EUA)	Questionário por correio	Análise de variância e teste do qui-quadrado
Katsikeas e Morgan (1994)	87 empresas produtoras de pequeno e médio porte (Grécia)	Questionário por correio	Análise de variância e análise discriminante
ESTUDOS REALIZADOS NO BRASIL			
Cardoso (1980)	156 empresas privadas nacionais produtoras e exportadoras de manufaturados	Entrevista pessoal	Análise fatorial e análise discriminante
Figueiredo e Almeida (1985)	112 empresas nacionais produtoras e exportadoras de calçados	Entrevista pessoal	Teste do qui-quadrado
Fleury (1986)	30 empresas exportadoras de serviços de engenharia	Entrevista pessoal	Correlações e teste do qui-quadrado
Christensen, Rocha e Gertner (1987)	150 empresas nacionais produtoras e exportadoras de manufaturados	Entrevista pessoal	Análise discriminante

Em uma das pesquisas mais importantes sobre o tema, Bauerschmidt, Sullivan e Gillespie (1985) identificaram cinco fatores que agrupariam todos os obstáculos percebidos: aqueles relativos à política nacional de exportações, à distância relativa entre mercados, à falta de comprometimento com exportação, aos impedimentos econômicos exógenos e à rivalidade competitiva.

Barret e Wilkinson (1985) agruparam as empresas em *clusters* segundo sua percepção de obstáculos, indicando a existência de grupos homogêneos de firmas com percepções similares. Foram identificadas empresas que não percebiam qualquer obstáculo à sua atividade internacional, empresas que só percebiam obstáculos ligados a custos, e outras que percebiam grande número e variedade de barreiras. No entanto encontraram-se nos mesmos *clusters* empresas exportadoras e não exportadoras, contrariamente a outros estudos.

De fato, Keng e Jiuan (1988) indicaram a existência de percepções diferentes entre empresas exportadoras e não exportadoras, observando que os tipos de problemas enfrentados pelos exportadores eram de natureza externa à empresa, enquanto os enfrentados pelos não exportadores pareciam relacionar-se de forma mais direta à inércia da gerência. Os autores observaram que as empresas exportadoras eram maiores do que as não exportadoras. Kedia e Chokkar (1985) e Barker e Kaynak (1992) também identificaram diferenças perceptuais entre exportadores e não exportadores. As diferenças perceptuais verificadas entre os dois grupos, nos vários estudos, referem-se tanto ao tipo de barreira quanto à sua importância.

Outras pesquisas verificaram a existência de diferenças na percepção de alguns obstáculos em função do tipo de indústria (Kedia e Chokkar, 1985; Bodur, 1986), mercados de destino das exportações e parcela das exportações sobre vendas totais da empresa (Bodur, 1986), estágio de internacionalização (Naidu e Rao, 1993), tamanho (Barker e Kaynak, 1992; Katsikeas e Morgan, 1994), e experiência em exportação (Katsikeas e Morgan, 1994). Não se verificaram diferenças nas percepções das empresas com relação ao momento de entrada no mercado internacional (Karakaya, 1993).

Donthu e Kim (1993) constataram diferenças entre percepções de barreiras e desempenho em exportação: as empresas cujas exportações estavam crescendo percebiam menos barreiras à exportação do que aquelas cujas exportações se estavam reduzindo. No entanto estes resultados poderiam ser explicados pelo fenômeno da dissonância cognitiva, em que resultados frustrantes são reinterpretados, buscando-se motivos externos para justificá-los.

No Brasil, os estudos existentes indicaram que:

. As empresas exportadoras brasileiras não percebiam obstáculos ligados a pro-

blemas e deficiências internas das empresas, o que se atribuiu a uma reação por parte dos gerentes de não admitirem a existência de problemas passíveis de serem atribuídos à má qualidade da gestão da empresa (Cardoso, 1980).

. Os exportadores bem sucedidos e os exportadores que fracassaram percebiam de forma distinta os obstáculos à exportação, à época em que ambos se encontravam envolvidos com esta atividade. Além disso, os exportadores bem sucedidos eram empresas maiores do que seus congêneres que fracassaram (Christensen, Rocha e Gertner, 1987).

. Os exportadores agressivos percebiam os obstáculos à exportação de forma diferente dos passivos (Fleury, 1986).

. O porte da empresa mostrou-se relacionado com a percepção de diversos obstáculos à exportação (Cardoso, 1980; Figueiredo e Almeida, 1988); em outro estudo, porém, não se encontrou qualquer relação (Fleury, 1986).

. A experiência na atividade de exportação mostrou-se relacionada com a percepção de obstáculos em um estudo (Figueiredo e Almeida, 1988) e não relacionada em outro (Fleury, 1986).

. Não foi encontrada relação entre número de obstáculos percebidos e experiência da empresa na atividade exportadora (Fleury, 1986), mas foi verificada uma associação entre alguns obstáculos percebidos e a experiência da empresa na atividade exportadora (Figueiredo e Almeida, 1988).

. Os obstáculos percebidos mostraram-se diferentes, dependendo do estágio em que a empresa se encontrava na atividade exportadora (Fleury, 1986; Figueiredo e Almeida, 1988).

A partir de uma revisão de literatura relativa aos estudos sobre comportamento exportador no Brasil, Rocha e Christensen (1994) concluem que os obstáculos percebidos pelas empresas brasileiras às exportações parecem específicos da situação em que se encontram. Indicam ainda a necessidade de novas pesquisas no Brasil, que venham a iluminar algumas das questões teóricas que permanecem pouco esclarecidas na literatura.

METODOLOGIA DO ESTUDO

As seguintes hipóteses foram testadas:

Hipótese 1: Existe uma relação entre a percepção de barreiras à exportação e a continuidade da atividade exportadora.

Hipótese 2: Existe uma relação entre algumas características das empresas e a continuidade da atividade exportadora.

O estudo baseou-se em duas fontes de dados. Em primeiro lugar, utilizaram-se dados levantados, em 1978, junto a uma amostra de 114 empresas da indústria calçadista brasileira, cadastradas na CACEX, à época, como exportadoras. Estes dados haviam sido coletados mediante questionários estruturados, aplicados em entrevistas pessoais a executivos de topo das empresas e incluíam características das empresas estudadas e percepção de obstáculos à exportação. Foram utilizados no presente estudo os dados relativos à percepção de 34 barreiras à exportação, assim como aqueles relativos a cinco características das empresas: tamanho (medido pelo número de empregados), percentual de capacidade ociosa, ano em que começou a exportar, percentual de exportação para os Estados Unidos e grau de controle do *marketing mix* de exportação.

Em segundo lugar, para determinar a continuidade na atividade exportadora, foram colhidos dados junto à SECEX/MICT e ao SERPRO, com vistas a determinar se as empresas haviam continuado exportando nos anos de 1980, 1990 e 1994⁽¹⁾. Os testes de hipóteses foram realizados para cada um dos três anos. Foi o seguinte o número de empresas, da amostra original, que exportavam e não exportavam a cada ano:

Tabela 2: Evolução da Amostra Original quanto à Continuidade da Exportação

Grupo	1978	1980	1990	1994
Empresas que continuaram exportando	111*	82	54	43
Empresas que deixaram de exportar	0	29	57	68

*Três empresas foram excluídas da amostra original de 114 empresas por não disporem de todos os dados necessários às análises que seriam processadas.

As hipóteses foram testadas utilizando-se a análise linear de discriminantes, método direto e passo-a-passo. Utilizou-se o pacote SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*⁽²⁾. Foi adotado o nível de significância de 5% para rejeição da hipótese nula.

Resultados relativos ao Teste da Hipótese 1: Percepção de Barreiras e Continuidade da Atividade Exportadora

A primeira hipótese, de que existe uma relação entre a percepção de barreiras à exportação e a continuidade da atividade exportadora, foi desdobrada em três sub-hipóteses, referentes aos anos de 1980, 1990 e 1994. Com relação às três sub-hipóteses, foi possível rejeitar a hipótese nula, verificando-se que a percepção que os executivos entrevistados nas empresas calçadistas tinham de barreiras à exportação em 1978 está associada à continuidade da empresa como exportadora dois anos depois (1980), dez anos depois (1990) e quatorze anos depois (1994)⁽³⁾.

Como se poderiam interpretar estes resultados? Três explicações são possíveis. A primeira refere-se ao fato de que barreiras percebidas tendem de fato a existir, sendo mais sérias para algumas empresas do que para outras. Portanto as empresas que deixaram de exportar teriam efetivamente diante de si obstáculos maiores.

A segunda explicação estaria relacionada à teoria da dissonância cognitiva. Empresas que já estivessem enfrentando dificuldades com suas exportações em 1978 - e, portanto, com maior probabilidade de fracassarem nesta atividade - tenderiam a encontrar mais **desculpas** para explicar seus problemas ou expectativas de fracasso do que as que vinham obtendo bons resultados com a exportação. A terceira explicação seria a de que as empresas que continuaram a exportar teriam podido superar as barreiras percebidas em função de outros fatores não determinados.

A Tabela 3 apresenta os três principais obstáculos, dentre os percebidos em 1978, que melhor discriminaram exportadores e ex-exportadores em 1980, 1990 e 1994. Indica-se, também, se se trata de associação negativa ou positiva.

Tabela 3: Barreiras Percebidas que mais Discriminaram Exportadores e Não Exportadores

Barreiras percebidas pelas empresas em 1978	1980	1990	1994
Falta de atuação das representações diplomáticas	(+)1 ^a		
Custos de transporte elevados	(-)2 ^a	(-)1 ^a	(-)3 ^a
Pedido muito grande	(+)3 ^a		
Falta de suficientes conhecimentos técnicos de produção		(+)2 ^a	(+)1 ^a
Insuficiência de recursos financeiros		(-)3 ^a	(-)2 ^a

(+) mais percebida pelas empresas que exportaram naquele ano.

(-) mais percebida pelas empresas que não exportaram naquele ano.

Observa-se que, das três barreiras que mais discriminaram os dois grupos em 1980, apenas uma manteve um alto poder discriminante em 1990 e 1994, embora seu *ranking* se alterasse. Analisa-se a seguir cada uma delas:

Falta de atuação das representações diplomáticas:

Este foi o obstáculo percebido, em 1978, que melhor discriminou entre os dois grupos: 26% dos que continuaram exportando em 1980 queixaram-se deste obstáculo *versus* apenas 14% dos que deixaram de exportar. Uma explicação para essa diferença poderia ser um maior envolvimento dos que continuaram exportando com a própria atividade internacional e, por consequência, com o apoio das representações diplomáticas em mercados externos. Já os que deixaram de exportar, enquanto menos comprometidos ou envolvidos com a atividade, não perceberiam este obstáculo como relevante.

Custos de transporte elevados:

Esta barreira foi a única a discriminar os dois grupos (exportadores e não exportadores) nos três anos estudados: em 1980, 59% dos não exportadores *versus* 43% dos que continuaram exportando; e em 1994, esta proporção foi de 54% *versus* 36%.

A influência de tais custos no preço final do produto, com reflexos no seu grau de competitividade no mercado externo, poderia explicar a diferença. Outra explicação possível seria a de que as empresas exportadoras e não exportadoras ter-se-iam defrontado com custos de frete distintos. Isto poderia ocorrer por dois motivos: o primeiro seria a distância dos mercados e o segundo economias de escala no frete. A primeira possibilidade parece pouco provável, já que parcela praticamente igual de empresas dos dois grupos, em 1980, exportava para o mercado norte-americano em 1978. Quanto à segunda possibilidade - economias de escala no frete - isso pode ter ocorrido, porque, como se indica a seguir, as empresas que continuaram exportando eram maiores do que as que deixaram de exportar.

Pedido muito grande:

O terceiro obstáculo percebido que melhor discriminou os dois grupos em 1980 foi **pedido muito grande**. Este obstáculo discriminou os dois grupos em 1980, mas não se encontra entre os principais discriminantes em 1990 e 1994. Foi mais percebido pelas empresas que continuaram exportando (25%) do que pelas que pararam de exportar (10%). Pode-se imaginar que aquelas empresas que receberam pedidos grandes, ainda que se sentissem pressionadas para atendê-los, tenham sido mais estimuladas a prosseguir na atividade internacional.

Falta de suficientes conhecimentos técnicos de produção:

Este obstáculo aparece entre os que melhor discriminam os dois grupos em 1990 e 1994. Em 1990, 36% das empresas que continuaram exportando o haviam indicado *versus* 24% das que não exportaram; em 1994, esses números foram de 41% para as primeiras e 23% para as últimas. Uma explicação para esse resultado seria a de que as empresas que continuaram exportando, tendo percepção mais acurada de suas deficiências técnicas de produção, tenham buscado resolver tais problemas, enquanto as que deixaram de exportar, menos conscientes dessas deficiências, tenham sido mais prejudicadas por elas.

Insuficiência de recursos financeiros:

Em 1990, 59% das empresas que deixaram de exportar perceberam este obstáculo, *versus* apenas 30% das que continuaram exportando. Em 1994, esses números foram de 57% para as primeiras e 27% para as últimas. Duas explicações são possíveis. De um lado, as empresas que deixaram de exportar, mais pressionadas pela falta de recursos financeiros, podem ter tido menos opções na condução de seus negócios, até mesmo para manter seus níveis de produção e competitividade. Por outro lado, aquelas que continuaram a exportar podem ter-se deparado menos com problemas financeiros a dificultarem a condução de seus negócios. Uma outra explicação pode estar relacionada ao tamanho da empresa. As empresas menores tendem, de forma geral, a apresentar maior insuficiência de recursos financeiros do que as empresas maiores. Como se observará a seguir, o tamanho é outra variável a distinguir exportadores e ex-exportadores.

Resultados relativos ao Teste da Hipótese 2: Características das Empresas e Continuidade da Atividade Exportadora

A segunda hipótese, de que existe uma relação entre as características da empresa e a continuidade da atividade exportadora, foi desdobrada em três sub-hipóteses, referentes aos anos de 1980, 1990 e 1994. O teste das sub-hipóteses relativas aos anos de 1980 e 1990 não permitiu rejeitar a hipótese nula, não sendo possível afirmar, para aqueles anos, que as empresas que continuaram exportando e as que deixaram de exportar, nesses anos, possam ser diferenciadas a partir de tais características. No entanto o teste da terceira sub-hipótese, relativa ao ano de 1994, permitiu a rejeição da hipótese nula, indicando que essas características servem para discriminar, na amostra original de 1978, as empresas que exportaram das que deixaram de exportar ⁽⁴⁾.

Tamanho da empresa:

A variável com maior poder discriminante, na análise de 1994, foi o tamanho da

empresa, que poderia ter sido um bom fator predizente, em 1978, de sua continuidade na atividade exportadora. De fato, as empresas que continuaram exportando em 1994 tinham o dobro do tamanho das que deixaram de exportar. A Tabela 4 mostra o número médio de empregados em 1978 dos dois em 1980, 1990 e 1994.

Tabela 4: Número Médio de Empregados em 1978 de Exportadores e Ex-Exportadores

Grupo	1980	1990	1994
Empresas que continuaram exportando	456	549	613
Empresas que deixaram de exportar	358	317	414

Observando-se os dados relativos aos três períodos, verifica-se que a diferença entre o tamanho das exportadoras e das ex-exportadoras se vai tornando maior em 1980, 1990 e 1994, sucessivamente, sugerindo que as empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longo do tempo. De fato, as empresas que continuaram exportando, em 1980, tinham, em média, 456 empregados em 1978; em 1994, as que continuaram exportando tinham 613 empregados em 1978, ou seja, foram as maiores empresas da amostra de 1978 que continuaram exportando. Os dezesseis anos que separam a amostra original de 111 exportadores em 1978 da situação de 1994, quando apenas 43 empresas continuaram exportando, sugerem ainda que as limitações oriundas do tamanho não são facilmente superáveis.

Capacidade ociosa:

A segunda variável com maior poder discriminante entre as características das empresas foi a capacidade ociosa. As empresas que continuaram exportando em 1994 tinham, em 1978, em média 15,6% de capacidade ociosa, *versus* 11% das que deixaram de exportar. Isto se justifica, uma vez que empresas que dispõem de capacidade ociosa têm bom motivo para exportar.

CONCLUSÕES

O *design* específico utilizado neste estudo permitiu separar, no tempo, o desempenho obtido pelas empresas exportadoras e determinadas variáveis consideradas na literatura como explicativas deste desempenho, evitando incorrer em alguns dos problemas enfrentados por estudos prévios. Isto só pode ser realizado graças à disponibilidade de um arquivo de dados colhidos em anos anteriores. Assim, foi possível contribuir para o entendimento de algumas questões fundamentais na literatura de marketing internacional e gerência de exportação.

A primeira conclusão a que chegou o estudo é de que **a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada à percepção prévia de barreiras à exportação**. Esta conclusão conduz ao cerne de uma questão que tem sido colocada na literatura sobre exportação.

Alguns autores, como Dichtl, Köglmayr e Müller (1986), observaram que as empresas bem sucedidas na exportação e as que fracassaram na atividade poderiam desenvolver, a posteriori, percepções distintas, reforçando ou justificando seu desempenho. O presente estudo contribui para esclarecer tal questão, pois os dados relativos às percepções de obstáculos foram colhidos em 1978, quando os dois grupos ainda exportavam, e o desempenho da empresa foi determinado em anos posteriores (1980, 1990 e 1994). Pode-se argumentar, por outro lado, que algumas empresas que deixaram de exportar, em 1980, já se encontravam em dificuldades em 1978, e estariam, portanto, racionalizando os motivos do fracasso na exportação. Tal explicação não se aplicaria, porém, às que só deixaram de exportar mais de uma década depois (1990 ou 1994).

Essa conclusão está de acordo, ainda, com os resultados de estudos sobre diferenças de percepção entre exportadores e não exportadores, ao verificar que a percepção de barreiras está associada à saída da atividade exportadora (Kedia e Chokkar, 1985; Keng e Juan, 1988; Barker e Kaynak, 1992).

Finalmente, esta conclusão está de acordo com os achados de Christensen, Rocha e Gertner (1987) que encontraram, em estudo realizado com uma amostra de exportadores brasileiros de manufaturados, uma associação positiva entre a continuidade da atividade exportadora e a percepção de determinados obstáculos à exportação.

A segunda conclusão é de que **a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características das empresas, em particular o tamanho**. Esta relação tem sido insistentemente pesquisada (Cavusgil e Nevin, 1981; Reid, 1982; Garnier, 1982). Christensen, Rocha e Gertner (1987),

em trabalho usando *design* similar, identificaram o tamanho como a segunda variável com maior poder de discriminar exportadores e ex-exportadores. As evidências quanto ao impacto do tamanho sobre a continuidade da ação internacional sugerem que as empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longo do tempo.

Cabe ainda colocar a existência de uma relação entre tamanho e barreiras à exportação, em que o tamanho influenciaria a percepção e a própria existência de determinadas barreiras, verificada por Figueiredo e Almeida (1988), na amostra original utilizada neste estudo. Além disso, há evidências, a partir de outros estudos já realizados, de que tamanho e percepção de determinadas barreiras se encontram associados (Barker e Kaynak, 1992; Katsikeas e Morgan, 1994; Leonidou, 1995). Por outro lado, Cavusgil (1984) observou que o tamanho da empresa pode ser visto como *proxy* para as várias vantagens que lhe estão associadas, como economias de escala, poder de barganha, etc. Assim, aparece muitas vezes em pesquisas empíricas, mas associado a outros fatores que, de fato, explicariam melhor a relação encontrada. Portanto outra interpretação plausível seria a de que o tamanho influenciaria a existência e a percepção de barreiras, e que tal percepção influenciaria o desempenho em exportação.

Associando os resultados obtidos à situação hoje vivida pelo setor calçadista brasileiro, verifica-se que eles são consistentes com as mudanças que ocorrem na estrutura da indústria. A crise exportadora dos anos 90 e a abertura de mercado encontraram as empresas despreparadas. Forçadas à rápida modernização tecnológica e gerencial, as empresas menores têm sido, em muitos casos, incapazes de fazer face aos novos desafios. Assiste-se, assim, a um processo de concentração industrial, cujos resultados permitirão às empresas sobreviventes enfrentarem com maior eficiência e eficácia seus concorrentes internacionais.

NOTAS

¹ Estes anos foram selecionados de forma a analisar o desempenho das empresas em exportação pouco tempo após a coleta de dados original (1980); uma década depois (1990); e um ano antes do início deste estudo (1994).

² Na aplicação da análise linear de discriminantes três casos foram eliminados por conterem *missing values*.

³ No teste da primeira sub-hipótese (1980), obteve-se um lambda de Wilks de 0,8211, qui-quadrado igual a 21,08, com 10 graus de liberdade e probabilidade de 0,02 de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula. Para 1990, os resultados foram: lambda de Wilks de 0,6616, qui-quadrado igual a 43,99, 11 graus de liberdade e probabilidade inferior a 0,0001 de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula. Finalmente, para 1994, obteve-se: lambda de Wilks de 0,6176, qui-quadrado

igual a 51,55, com 10 graus de liberdade e probabilidade inferior a 0,0001 de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

⁴ Obteve-se um lambda de Wilks de 0,889, qui-quadrado igual a 12,51, com 5 graus de liberdade e probabilidade de 0,0284 de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, N. E.;
SLATER, S. F.

Management influences on export performance : a review of empirical literature. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 07-25, 1988.

BARKER, A. T.;
KAYNAK, E.

An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. **European Journal of Marketing**, v. 19, n. 2, p. 53-72, 1992.

BARRETT, N. J.;
WILKINSON, I. F.

Export stimulation : a segmentation study of the problems of Australian manufacturing firms. **European Journal of Marketing**, v. 19, n. 2, p. 53-72, 1989.

BAUERSCHMIDT, A.;
SULLIVAN, D.;
GILLESPIE, K.

Common factors underlying barriers to export : studies in the U.S. paper industry. **Journal of International Business Studies**, v. 16, n. 3, p. 111-22, 1985.

BILKEY, W. J.

An attempted integration of the literature on the export behavior

of firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1978.

BODUR, M.

A study on the nature and intensity of problems experienced by Turkish exporting firms. **Advances in International Marketing**, v. 1, p. 205-232, 1986.

CARDOSO, J. F. M.

A sistemática de estímulos governamentais à exportação na percepção do executivo da empresa brasileira exportadora de manufaturados. Rio de Janeiro, 1980. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CAVUSGIL, S. T.

Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 1, p. 03-22, 1984.

CAVUSGIL, S. T.;
NEVIN, R.

Internal determinants of export marketing behavior : an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 114-119, 1981.

CHRISTENSEN, C.;

ROCHA, A.;

GERTNER, R. K.

An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-78, 1987.

DICHTL, E.;

KÖGLMAYR, H.;

MÜLLER, S.

Identifying export potential : a comparative analysis of German and Japanese firms. **Advances in International Marketing**, v. 1, p. 233-254, 1986.

DONTHU, N.;

KIM, S. H.

Implications of firm controllable factors on export growth. **Journal of Global Marketing**, v. 1, n. 1, p. 47-63, 1993.

FLEURY, K. L. F.

Percepção de obstáculos à exportação de serviços de engenharia. Rio de Janeiro, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GALINDO, A. G. D.

O executivo de exportação : formação educacional e profissional e sua implicação para o desempenho da empresa brasileira produtora e exportadora de calçados. Rio de Janeiro, 1980. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GARNIER, G.

Comparative export behavior of small Canadian firms in the printing and electrical industries. In: CZINKOTA, M. R.; TESAR, G. (Eds.). **Export management** : an international context. New York : Praeger, 1982.

GAZETA MERCANTIL.

Receita com exportações caiu 23% em julho. São Paulo, 30 ago. 1994.

HOOK JR., R. C.;

CZINKOTA, M.

Export activities and prospects of Hawaiian firms. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 11, p. 27-35, 1989.

JORNAL DO BRASIL.

Calçado perde mercado. Rio de Janeiro, 28 jul. 1994.

KARAKAYA, F.

Barriers to entry in international markets. **Journal of Global Marketing**, v. 7, n. 1, p. 07-24, 1993.

KATSIKEAS, C. S.;

MORGAN, R. E.

Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 5, p. 17-35, 1994.

KEDIA, B. L.;

CHOKKAR, J.

The impact of managerial attitudes on export behavior. **American Journal of Small Business**, p. 07-17, Fall 1985.

- KENG, K.;
JIUAN, T. S.
Differences between small and medium-sized exporting and non exporting firms : nature or nurture. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 27-40, 1988.
- LEONIDOU, L. C.
Export barriers : non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, n. 1, p. 40-55, 1995.
- MADSEN, T. K.
Empirical export performance studies : a review of conceptualizations and findings. **Advances in International Marketing**, v. 2, p. 177-198, 1987.
- MEIRA, P. M.;
FIGUEIREDO, K. F.;
LEITE, H. B.
Agentes exclusivos e escritórios no exterior : experiências na indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, A. (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo : Atlas, 1988.
- NAIDU, G. M.;
RAO, T. R.
Public sector promotion of exports : a needs-based approach. **Journal of Business Research**, v. 27, p. 85-101, 1993.
- RABINO, S.
An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. **Management International Review**, v. 20, n. 1, p. 67-73, 1980.
- REID, S.
The impact of size on export behavior in small firms. In: CZINKOTA, M. R.; TESAR, G. (Eds.). **Export management** : an international context. New York : Praeger, 1982.
- ROCHA, A.;
CHRISTENSEN, C.
Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador. **Revista de Administração**, v. 22, n. 4, p. 26-43, 1987.
- The export experience of a developing country : a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v. 6, p. 111-142, 1994.
- SCHMIDT, A.
Gerência de exportação no Brasil : um estudo exploratório. **Revista de Administração**, v. 13, n. 2, p. 40-55, abr./jun. 1978.
- SERRA, J.
Existe uma saída. **Veja**, Rio de Janeiro, ago. 1990.
- YAPRAK, A.
An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting U.S. firms. **International Marketing Review**, v. 2, n. 2, p. 73-83, 1985.