

DECISÕES ESTRATÉGICAS E BARREIRAS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO PRELIMINAR NO CASO DAS EMPRESAS DO NORTE DO PARANÁ

STRATEGIC DECISIONS AND BARRIERS IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A PRELIMINARY STUDY IN THE CASE OF THE COMPANIES OF THE NORTH OF PARANÁ

Mario Nei Pacagnan

Professor Adjunto em Administração da Universidade Estadual de Londrina - UEL

Recebido em: 19/06/2006

Aprovado em: 06/08/2007

José Augusto Guagliardi

Professor Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar aspectos relativos às barreiras e limitações observadas no processo de internacionalização das empresas exportadoras da região norte do Estado do Paraná. Quanto à metodologia, o estudo caracterizou-se como sendo do tipo descritivo. Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários contendo perguntas fechadas e estruturadas com base em escala de concordância, em relação a um conjunto de fatores e condicionantes que interferem no processo de internacionalização das empresas da região de Londrina, no norte do Estado do Paraná. Os referidos dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os principais aspectos apontados pelas empresas como limitantes ao processo de internacionalização foram os seguintes: burocracia e carência de mão-de-obra preparada, além de limitações de espécie financeira, tecnológica e estrutural. O estudo contribui, ainda, na medida em que amplia a discussão em torno do tema internacionalização de negócios e, por sua vez, revela outras variáveis representativas neste contexto.

Palavras-chave: internacionalização, atividades de *marketing*, barreiras e exportação.

ABSTRACT

The present study has as objective to present relative aspects to the barriers and other limitations observed in the process of the companies exporters' of the north area of the state of Paraná. The methodology, the study was characterized as quantitative. The data were collected by means of the application of questionnaires with shut questions and structured by means of agreement scale in relation to a group of factors observed in the process of internationalization of the companies. The data were analyzed by means of descriptive statistics. The main aspects pointed by the companies as to the internationalization process was: bureaucracy and lack of prepared labor, besides limitations of the financial, technological and structural type. The study still contributes in the measure in that enlarges the discussion around the theme internationalization of business and for its time he (tirar a palavra he) reveals other representative variables in this context.

Keywords: Internationalization, marketing activities, barriers and export

Endereços dos autores:

Mario Nei Pacagnan

Rodovia Celso Garcia Cid - PR 445 - km 380 - Campus Universitário - 86051-990 - Londrina - PR - Brasil - e-mail: marionei@usp.br

José Augusto Guagliardi

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Univesitária - 05508-900 - São Paulo - SP - Brasil - e-mail: jaguar@usp.br

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a busca por uma posição favorável, em termos de participação no mercado internacional, tem sido um desafio contínuo para todos os setores de negócios. Geralmente, aqueles mais bem preparados ganham destaque, e o desempenho superior passa a ser a recompensa amplamente buscada pelas empresas. Entretanto, na busca por aquele objetivo, as empresas brasileiras se deparam com muitas barreiras e limitações, próprias da infraestrutura disponível e, mesmo, das políticas públicas ligadas ao âmbito do comércio internacional. Dessa forma, a política externa do Brasil, nas últimas décadas, tem se pautado no objetivo de reposicionar o País frente ao cenário competitivo global, atuando mais agressivamente no comércio internacional por meio das operações de exportação. Essa nova medida fez crescer o interesse também pelo fortalecimento dos blocos econômicos como medida adicional para a competição dos países não mais isoladamente, mas sim de forma conjunta (HARTUNG, 2002). A disputa estabelecida pela supremacia, em termos de participação dos países junto ao comércio internacional, especialmente daquelas nações que possuem diferenciais competitivos importantes e mantêm padrões de trocas considerados como competência essencial, revela os elementos norteadores desta nova dinâmica competitiva global. Assim, a possibilidade de o país vir a se destacar no âmbito do comércio internacional depende ainda do seu grau desenvolvimento econômico-industrial, da sua dotação de recursos naturais e, essencialmente, do preparo de seus recursos humanos (GUAGLIARDI, 1980). Desta forma, ampliar os volumes de exportação em todos os setores e Estados da Federação tem sido a pauta dos últimos anos no Brasil. No caso específico do Paraná, há, ainda, uma forte concentração de vocação exportadora na capital e na região metropolitana. No interior do Estado, algumas regiões têm evoluído no sentido de ampliar o potencial exportador, embora muito ainda precise ser feito. De qualquer forma, as cidades paranaenses do interior do Estado, como Cascavel, Arapongas, Ponta Grossa, Maringá e Londrina, são as que mais podem contribuir para a ampliação do volume exportado pelo Estado do Paraná. No caso de Londrina e sua área de influência, existem barreiras e particularidades que afetam negativamente o desempenho exportador da re-

gião, sendo importante mapeá-las, a fim de que se possam desenvolver programas específicos para contornar as dificuldades da região, que impedem o avanço das empresas junto ao comércio internacional.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

2.1. Comércio exterior do Brasil e do Paraná

No período compreendido entre 1995 e meados de 1999, o saldo da balança comercial brasileira se manteve bastante baixo, tendo, somente no início de 2000, retomado o crescimento mais consistente até hoje. A seqüência do bom desempenho da balança comercial e a regularidade dos últimos dois anos culminaram com um resultado recorde acumulado de exportações para o Brasil. Embora o País venha obtendo resultados acumulados extremamente positivos no que diz respeito ao saldo da balança comercial, ainda há uma concentração, por parte das empresas multinacionais e de grande porte, no que diz respeito à realização de exportações. No caso específico do Paraná, há um esforço concentrado por parte das lideranças políticas e empresariais do Estado, a fim de buscar um incremento cada vez maior na participação desta unidade federativa no cenário exportador nacional. Tal disposição tem tido razoável êxito se forem verificados os resultados dos últimos dois anos, nos quais as estatísticas e os relatórios de desempenho industrial têm apontado o Estado do Paraná com índices de crescimento industrial diferenciado, perdendo apenas para o Estado de São Paulo, que mantém a dianteira nesse quesito. Outro dado relevante é que o Paraná tem apresentado também o segundo melhor perfil exportador do Brasil em dois anos consecutivos – 2003 e 2004 –, ficando atrás somente de São Paulo. Essa disposição de industrialização do Estado, aliada ao forte apoio do governo em estimular o processo de exportação, foi parte da premissa de que exportar produtos manufaturados, especialmente de origem agrícola, traz maiores possibilidades de agregação de valor. Adicionalmente, investimentos públicos em infraestrutura de base, como pavimentação e recuperação de estradas, rodovias, aeroportos e portos, têm facilitado muito a movimentação dos produtos dos diferentes pontos do Estado até os terminais de embarques internacionais.

Embora o Estado do Paraná esteja desenvolvendo uma forte vocação para o comércio internacional, ainda há uma concentração bastante elevada, em termos de negócios, pelas cidades concentradas no eixo metropolitano da capital do Estado. Esta, Curitiba, e imediações, como Paranaguá e São José dos Pinhais, lideram o *ranking* das cidades exportadoras do Estado. No interior, o destaque fica por conta da cidade de Maringá que, graças ao porto seco e à forte orientação como centro têxtil, tem crescido muito em termos de participação nas exportações do referido Estado. Outras cidades, como Cascavel, Londrina, Arapongas e Ponta Grossa, têm se apresentado como colaboradoras no processo exportador do Estado. A questão que se levanta é que as cidades do interior possuem algumas características atrativas e potenciais para incremento de seus resultados na pauta de exportações do Estado. Então, são levantadas algumas questões essenciais como sendo o foco do estudo, tais como: quais os fatores que mais afetam o processo de internacionalização das atividades das empresas localizadas no interior do Estado, em especial na região de Londrina, norte do Paraná? Como o conhecimento e/ou a utilização das atividades de *marketing*, por parte dos empresários da região, pode afetar o desempenho das empresas no processo de internacionalização?

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Globalização dos mercados

O avanço da tecnologia é um dos elementos que mais tem favorecido o incremento do processo de globalização dos mercados, sobretudo por meio da disseminação de elementos como a comunicação mundial, os transportes e a produção em escala. Essa disposição tornou possível a redução drástica das distâncias entre as nações, tornando o mundo um espaço sem fronteiras geográficas estanques entre os países. O mapa competitivo mostra um fluxo intenso de atividades industriais e financeiras entre as nações, quase que ignorando os limites territoriais, de modo a propiciar, assim, o incremento nas possibilidades de trocas e a competição acelerada. Conforme destacado por Levitt (1998), uma poderosa força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. O resultado dessa disposição

é uma nova realidade comercial, ou seja, a eclosão dos mercados globais, onde os volumes emergem por meio de uma escala de produção cada vez maior e de uma redução substancial nos preços dos produtos manufaturados. Entretanto, essa condição de competitividade global é favorável para alguns países em detrimento de outros, o que desencadeia um processo de polarização de algumas nações, acentuando os problemas de exclusão e pobreza de outros povos. Por outro lado, empresas que atuam nesse cenário têm buscado constantemente novas alternativas para poderem fazer frente a esse incremento de concorrência, o que favoreceu a disseminação do conceito de empresa global, que se contrapõe ao conceito de empresa multinacional. Nesse caso, a multinacional que operava com algumas vantagens em vários países, realizando adaptações de seus produtos para os diferentes mercados, cede espaço para a estruturação de corporações maiores do tipo global, que passam a operar com constância resoluta, a custos relativamente baixos, em todos os espaços do globo, vendendo seus produtos quase que sem nenhuma mudança em suas características, o que redundou em ganhos absolutos e consolidação da vantagem competitiva (LEVITT, 1998). Fundamentalmente, quando se pensa em competitividade, há uma inclinação a se pensar em termos de posicionamento das empresas dentro de um contexto de mercado em que o grau de rivalidade pode ser um dos elementos determinantes dessa condição (PORTER, 1986). Pode-se afirmar, ainda, que a competência essencial se constitui na qualidade de aprendizagem coletiva da organização, reunindo não somente o conhecimento explícito, mas o tácito, que muito contribui em processos de geração de idéias para a concepção de produtos distintos. Adicionalmente, essa prática dá, ainda, à organização a condição de começar a analisar as possibilidades de contribuição e rentabilidade de seus grupos de produtos, além do peso do investimento necessário para a manutenção da competência essencial ou, então, para um novo direcionamento em termos de desenvolver novas competências essenciais (PRAHALAD & HAMEL, 1989).

Entretanto, esse raciocínio pode ser adaptado à realidade da pequena empresa, que, igualmente, pode vir a desenvolver atividades diferenciadas e, até mesmo, independentes, as quais, ao serem

somadas, podem mais facilmente ser geridas por meio da análise das UENs. De qualquer forma, se o caso da pequena empresa for de uma única atividade, então a sugestão é buscar uma adaptação que atenda a esse requisito, bastando, assim, começar a análise da concepção e orientação estratégica por meio da descrição das estratégias. De acordo com Casarotto & Pires (1998), o primeiro tipo é a estratégia de como competir – ou estratégia competitiva. A proposta inicial baseou-se nos estudos de Porter (1986) em torno da criação e seleção da estratégia que melhor atenda aos requisitos e particularidades das condições nas quais a organização encontra-se inserida no mercado. Nesse caso, as empresas de um lado detentoras de grande fatia de mercado, e as empresas em outra ponta, com fatia menor, poderiam obter melhor rentabilidade em suas atividades do que as empresas que se localizam no meio-termo, e, nesse caso, a rentabilidade seria baixa. Cabe à empresa escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo adotar concomitantemente o foco de mercado. A característica fundamental de sustentação dos atributos de diferenciação implica quase sempre a prestação de serviços como medida de ampliação do valor do produto ofertado, além do esforço para a condução da produção no modelo de encomenda. Obviamente, uma medida necessária para a condução dessa disposição demanda grande capacidade de flexibilidade e investimento em tecnologia por parte da organização em análise, requisito este que é um dos grandes pontos de sustentação competitiva das pequenas organizações, ou seja, flexibilidade e capacidade de adaptação. Por outro lado, se a orientação se fixar na liderança de custos, devem-se focalizar esforços para a produção em larga escala, de forma padronizada, com preço final baixo e ênfase em tecnologia de processo e operações. Na análise do modelo de curva U, há uma análise mais específica, que diz respeito às possibilidades resultantes de estratégias genéricas (PORTER, 1986) possíveis para as pequenas empresas, conforme a descrição a seguir, que leva a uma nova conformação de estrutura para atuação das pequenas empresas, ou seja, por meio da realização de parcerias, a fim de explorar atividades de apoio junto ao nicho de atuação dos grandes. Podem, assim, ser resumidas as possibilidades resultantes de alternativas estratégicas para as

pequenas empresas, de acordo com os itens seguintes:

- **diferenciação de produto** associado ou não a um determinado nicho de mercado;
- **liderança de custo**, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- **flexibilidade/custo**, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Segundo Casarotto & Pires (1998), nesse caso, a pequena empresa não fica condicionada à escolha de uma única estratégia para o desenvolvimento de suas atividades entre liderança de custos e diferenciação, conforme enfatizado por Porter (1986), podendo se beneficiar através de vantagens oriundas da opção por ambas as estratégias. Uma outra tipologia de estratégias pode ser estabelecida por meio da decisão da empresa em desenvolver suas unidades estratégicas de negócios, ou seja, a orientação se dá por meio de confronto entre produto e mercado. Como destacado anteriormente, o desenvolvimento das atividades de comércio internacional foi potencializado e facilitado nas últimas décadas, sobretudo por meio do desenvolvimento e do avanço tecnológico observado nas áreas de infra-estrutura: comunicação, engenharia e transportes no mundo de uma maneira geral. Além dos elementos citados, cabe evidenciar que a preocupação de alguns governantes em atrair investimentos externos, por meio de uma maior liberalização de suas economias, facilitou em muito o comércio e o estreitamento entre as nações. Porém, vale destacar a mentalidade e o interesse do empresariado em buscar, no comércio internacional, vantagens adicionais para seus negócios, constituindo-se em uma atitude que contribui grandemente para o incremento nos negócios internacionais. A decisão de ir para o exterior, seja de forma mais agressiva, seja mais comedida, deriva em muito da personalidade do gestor da organização e, nesse sentido, a maneira como ele conduz os negócios internamente refletirá substancialmente no desempenho da organização, frente aos desafios de atuar externamente. A decisão a ser tomada com relação à estratégia global, além de levar em consideração o conjunto discutido anteriormente dos impulsores, também deverá ser orientada por meio de níveis específicos que dão conta da extensão da estratégia por meio de

dimensões orientadas em relação ao cenário pretendido para atuação.

3.2. *Decisões estratégicas em marketing global*

Há um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelas organizações que decidem ou optam pela internacionalização de suas atividades. Inicialmente, a organização deverá avaliar se vale a pena ingressar no mercado internacional ou não. Esta decisão, *a priori*, pode pôr em risco parte do mercado doméstico que vem sendo atendido pela organização. Em períodos onde a política cambial pode ser desfavorável para a exportação, seria bastante arriscado abandonar totalmente o mercado doméstico (CZINKOTA & RONKAINEN, 2001). Outra decisão relevante é avaliar em que países ingressar, e, nesse caso, a opção seria começar por países talvez mais próximos e que possam oferecer condições de segurança e acesso rápido, em caso de problemas jurídicos ou de transporte. Posteriormente, decide-se, então, qual é a modalidade de entrada mais adequada, podendo a organização se valer pela opção de internacionalizar suas atividades por meio da exportação, e isso pode se dar de maneira direta ou indireta. A internacionalização por meio da exportação direta se dá quando a empresa decide – ela mesma – operacionalizar a exportação de seus produtos, sem a utilização de intermediários. A exportação indireta é aquela em que a organização não mantém contato direto com seus clientes finais, ou consumidores. Aspectos relacionados à forma de estruturação do programa de *marketing*, que envolve a decisão de modificação ou adaptação no composto de *marketing*, são essenciais e podem afetar o sucesso da operação. É comum que as empresas, por uma questão de redução de custos, optem por lançar o mesmo produto em mais de um mercado internacional, utilizando-se do mesmo composto de comunicação. Essa decisão deve ser previamente avaliada para evitar desgastes e incômodos inerentes a diferentes hábitos de cultura e consumo, e, mesmo, à interpretação da comunicação inadequada. A decisão de internacionalização de forma direta ou indireta é afetada por um conjunto de variáveis, e depende diretamente da estratégia em curso e dos objetivos pretendidos com o processo de internacionalização. A fim de que o processo avance, a empresa conta com o apoio de intermediários que, de alguma

forma, conhecem o mercado de destino e as particularidades de cada praça. Nesse sentido, a mercadoria é encaminhada do fabricante para o intermediário, comumente representado por uma *trading*, que fará com que a mercadoria chegue ao destino final. Por fim, processos de internacionalização podem assumir um viés de risco maior quando a empresa decide ou opta por particularizar a sua atuação no mercado internacional, por meio da criação de uma estrutura de apoio externa, que pode se dar por meio de um escritório, uma subsidiária, um depósito ou uma filial própria no país de destino. Obviamente, essa última alternativa em processo de internacionalização requer uma série de cuidados e análises anteriores à decisão, uma vez que o risco e os investimentos são proporcionalmente bem mais elevados, se comparados à decisão anterior de exportação direta ou indireta. No caso de uma pequena empresa, o processo de decisão para internacionalizar suas atividades é muito mais complexo, uma vez que ela não dispõe da base de conhecimentos necessários em torno das decisões e dos elementos necessários para esse suporte. Tal debilidade ocorre, de fato, muitas vezes por limitação de capacidade financeira ou, mesmo, por falta de iniciativa do próprio empresário. É certo que, no Brasil, só recentemente foi dado maior valor ao nicho das pequenas empresas como fonte adicional de receitas internacionais e, assim, o governo passou a criar dispositivos e agências especiais, ligados ao Ministério do Desenvolvimento, que pudessem alterar esse quadro de baixa participação do empresariado de pequeno porte junto ao comércio exterior.

4. METODOLOGIA

Quanto à classificação, os estudos podem assumir também a característica do tipo exploratório ou, ainda, do tipo descritivo. Segundo Selltiz *et al.* (1974), “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”. Assim sendo, o presente estudo assume caráter quantitativo, na medida em que pretende mensurar a relação entre diversas variáveis relativas à utilização das atividades de *marketing* no processo de exportação junto a uma amostra de empresas no norte do Estado do Paraná. Paralelamente, o estudo também se classifica como sendo do tipo descritivo. Quanto à

amostragem, tomou-se como base o cadastro das empresas exportadoras da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep). Segundo os dados da Fiep, o número de empresas paranaenses ativas em exportação é de, aproximadamente, 959, sendo que, na região de Londrina, o número estimado é de, aproximadamente, 190 indústrias, distribuídas entre os setores de alimentação, metal-mecânico, eletroeletrônico, moveleiro, plástico, couro, química, agroindustrial e confecções, entre outros. Em relação ao instrumento de coleta de dados, foram formuladas questões estruturadas não-disfarçadas, uma vez que o teor das questões era de conhecimento comum a todos os respondentes. As questões apresentavam-se de forma fechada, sendo que as alternativas de respostas foram organizadas por meio da composição de uma escala de concordância e utilização. As avaliações das variáveis foram realizadas por meio da aplicação de estatística descritiva. Os dados relacionados às frequências foram avaliados com base na dispersão (desvio padrão, variância, mínimo e máximo), distribuição (*kurtosis* e *skewness*) e medidas de tendência central (média, mediana, moda e soma). Cabe, ainda, destacar que, em relação à simetria, uma distribuição poderá ser simétrica ou assimétrica, sendo que, na distribuição simétrica, os valores de ambos os lados do centro da distribuição são os mesmos, e a média, a moda e a mediana são iguais. São também iguais os desvios positivos e os desvios negativos correspondentes, a contar da média. Conforme destacou Malhotra (2001), em uma distribuição assimétrica, os desvios positivos e negativos, a contar da média, são diferentes. A assimetria (*skewness*) é a tendência de os desvios, a contar da média, serem maiores em uma direção do que na outra. A curtose (*kurtosis*) é uma medida do maior ou do menor achatamento da curva definida pela distribuição de frequência. Assim, se a curtose é positiva, a distribuição tem pico mais acentuado do que a distribuição normal. No caso de um valor negativo, a indicação é de que a distribuição é mais achatada que o normal. Ainda com relação à simetria, alternativamente, pode-se utilizar o teste proposto pelo SPSS, que apura índices para interpretação por meio do quociente entre o valor obtido na simetria (*skewness*) e o seu índice de erro padrão (*std error*). O quociente é utilizado para não rejeitar a simetria sempre que o valor resultante for menor que 1,96 (ou, aproximadamente, 2) em valor absoluto. Sem-

pre que o resultado do quociente apurado for positivo e maior que 2, a distribuição é assimétrica positiva. Se o valor apurado for negativo e inferior a -1,96 ou, aproximadamente, a -2, tem-se uma distribuição assimétrica negativa (HAIR, 2005).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos indicadores apresentados no Quadro 1, verifica-se, entre outros dados, a natureza da medida de simetria e dispersão da distribuição de frequências. Neste caso, os valores que podem ser observados da curtose (*kurtosis*) são todos negativos, demonstrando que, em relação às possíveis barreiras à exportação e, também, em todas as atividades de *marketing*, verificou-se a ocorrência de um maior achatamento na distribuição das frequências.

Ainda em relação à avaliação das distribuições das frequências das variáveis ligadas às atividades de *marketing*, optou-se pela análise dos índices com base no coeficiente de variação, expresso em percentual, que representa o resultado obtido a partir do quociente entre o desvio padrão e a média, assegurando, assim, uma análise com maior confiabilidade em termos de somatório de concordância ou utilização das variáveis. Quanto maior for o valor resultante do coeficiente de variação, tanto maior será a variabilidade ou a heterogeneidade dos elementos que compõem determinado conjunto. Um coeficiente de variação elevado diminui o valor de representatividade da média, motivo pelo qual a média isoladamente não se configura em padrão absoluto para a avaliação dos resultados de soma. Nesse caso, os valores em ordem decrescente do coeficiente de variação obtido para as variáveis investigadas foram os seguintes:

- utilização da segmentação e do posicionamento de mercado com 48,25%;
- utilização do planejamento de *marketing* com 46,69%;
- utilização da estrutura e da organização do *marketing* com 43,34%;
- utilização do sistema de informações de *marketing* com 35,41%;
- utilização das decisões do composto de *marketing* com 36,60%;

Quadro 1: Estatística descritiva na soma das escalas das atividades de *marketing*

Variáveis / medidas estatísticas	Barreiras ao processo de exportação	Estrutura e organização do <i>marketing</i>	Sistema de informação de <i>marketing</i>	Segmentação e posicionamento	Utilização das decisões do composto de <i>marketing</i>	Planejamento de <i>marketing</i>
Soma	6.879	2.096	5.012	1.929	6.067	2.555
Média	61,42	18,71	44,75	17,22	54,17	22,81
Mediana	61,00	18,00	44,50	16,50	55,50	20,00
Moda	65,00	7,00	30,00	7,00	32,00	9,00
Desvio padrão	12,37	8,11	15,85	8,31	19,83	10,65
Máximo	89,00	35,00	76,00	35,00	95,00	45,00
Mínimo	37,00	7,00	16,00	7,00	19,00	9,00
Percentil 25	52,00	11,00	32,00	10,00	37,25	14,25
Percentil 50	61,00	18,00	44,50	16,50	55,50	20,00
Percentil 75	68,75	24,00	56,00	23,00	69,00	32,75
Curtose (<i>Kurtosis</i>)	-0,635	-0,838	-0,798	-0,759	-0,963	-1,126
Erro padrão (<i>Std.Error</i>)	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453
Assimetria (<i>Skewness</i>)	0,234	0,342	0,117	0,548	0,29	0,398
Erro padrão (<i>Std.Error</i>)	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228
Simetria	1,02	1,5	0,51	2,40	1,27	1,74
Coefficiente de variação	20,14	43,34	35,41	48,25	36,60	46,69

Fonte: Elaborado pelo autor.

(a) *Multiple modes exist. The smallest value is shown.*

- concordância em relação às barreiras do processo de exportação com 20,14%.

Quanto aos resultados expostos anteriormente, verifica-se que as variáveis ligadas às afirmações sobre barreiras e decisões relacionadas à exportação foram mais homogêneas, sendo o menor coeficiente de variação (20,14%), diferentemente das variáveis ligadas à atividade de utilização da segmentação e do posicionamento de mercado, que apresentaram o maior coeficiente de variação (48,25%), seguido da utilização da estrutura e organização de *marketing* (43,34%). Assim, é possível afirmar que possuem um conjunto de elementos mais heterogêneos entre si. Nesse ponto, confirma-se que as atividades de *marketing* ligadas à estrutura e organização, à segmentação, ao posicionamento e ao planejamento de *marketing* são as de menor utilização por parte das empresas entrevistadas. Ainda com referência à atitude do exportador em relação às dificuldades encontradas no processo de internacionalização, estas são discutidas a seguir, conforme o Quadro 2.

De acordo com os dados contidos no Quadro 2 acima, os itens identificados com maior grau de concordância, na opinião dos respondentes, são os seguintes: "exportar com sucesso exige pessoal interno preparado" (média de 5,3) e "exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa" (média de 5,1). Na seqüência, ficam os itens "exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos", com média de 4,9, e "exportar melhora a motivação dos meus funcionários", com média de 4,9. Das demais variáveis pesquisadas, 11 ficaram entre os limites médios de 2,4 e 3,6. Por fim, no extremo do quadro, as variáveis com menores médias, entre 1,3 e 2,2, são aquelas que refletem a opinião de discordância total dos respondentes, no que diz respeito à condição passiva da organização em procurar exportar somente quando há sobra de estoque do mercado interno (média de 1,3), ou a escolha do destino da exportação estar ligada somente à decisão de ser encaminhada junto aos países do Mercosul, como se esta decisão pudesse minimizar possíveis riscos do processo em função da proximidade geográfica (média de 1,9), ou a exportação como decisão influenciada forte-

Quadro 2: Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à discordância e concordância em relação às informações específicas pesquisadas sobre exportação

Variáveis	Média resultante (sendo 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente)	Desvio padrão
Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado.	5,3	1,051
Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa.	5,1	1,231
Exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos.	4,9	1,378
Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores	4,6	1,251
Ao exportar, tive que modificar os processos internos da empresa.	3,6	1,739
Ao exportar, sempre conto com o apoio de assessoria especializada externa.	3,6	1,744
Ao exportar, tive a necessidade de modificar o produto.	3,6	1,776
Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador.	3,5	1,778
Ter departamento de <i>marketing</i> é caro.	3,5	1,700
Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático.	3,4	1,829
Exportaria mais se não tivesse limitação financeira.	3,1	1,894
Exportaria mais se não tivesse limitação física.	3,0	1,954
Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica.	2,9	1,785
Exporto em função da atual política de incentivos do governo federal.	2,6	1,625
Exportaria mais se não tivesse limitação pessoal.	2,4	1,686
Exporto somente quando sou procurado pelo cliente interessado.	2,2	1,734
Ao escolher o destino das exportações, privilegio os países limítrofes do Mercosul, pois é menos arriscado.	1,9	1,509
Exporto só quando sobra estoque do mercado interno.	1,3	0,771

Total: 112 empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.

mente quando a uma atitude mais proativa unicamente por parte do importador (média de 2,2).

A Figura 1 representa o histograma da distribuição das freqüências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à concordância, em termos de barreiras e particularidades observadas junto às empresas que empreendem atividades de internacionalização de seus produtos por meio da exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram os seguintes: assimetria (*Skewness*) = 0,234, e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma, o quociente resultante é 1,02, menor que o índice de simetria proposto, que é 1,96, o que permite não rejeitar a simetria da distribuição. Outras medidas da distribuição das freqüências foram as seguintes: média com 61,42, a moda com 65,00 e a mediana com 61,00.

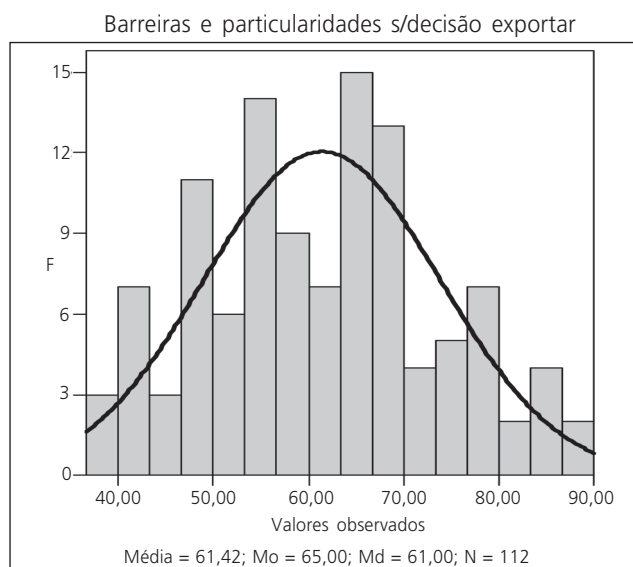


Figura 1: Histograma de distribuição da concordância das barreiras ao processo de exportação

Fonte: Elaborado pelo autor.

P = 1,02 (simétrica) se $p < 1,96$ não rejeitar simetria

K-S = 0,75 (normalidade) se $K-S > 0,05$

De uma forma geral, os benefícios advindos da decisão de uma organização internacionalizar suas atividades são incontestáveis. Esta posição é reforçada por Yip (1999, p. 30), ao defender que a empresa que se preocupa com a ampliação de seus negócios internacionais mantém uma forte identidade e imagem junto aos seus colaboradores, e pode mais facilmente contornar prováveis entraves em seu processo de internacionalização. Isto se dá, ainda segundo ele, exatamente por ela poder contar com uma atitude mais proativa de seu pessoal, não isentando a necessidade da organização em desenvolver requisitos de flexibilidade e capacidade de adaptação. Efetivamente, as médias anteriores demonstram que, na opinião dos entrevistados, o esforço empreendido pelas organizações rumo ao mercado internacional deveria passar inicialmente pela presença de pessoal capacitado para encaminhamento das medidas necessárias de forma mais profissional possível. Em decorrência dessa proposição, a média subsequente outorgaria à organização uma melhor imagem junto ao mercado em que atua ou, mesmo, junto aos seus públicos de interesse. Outro detalhe também importante, e que culmina com a expectativa necessária de adaptações a serem realizadas no que diz respeito ao produto que se destina ao mercado internacional, é que os próprios colaboradores e funcionários se sentem mais motivados e confiantes em desenvolverem suas atividades diárias em uma organização que atua no mercado internacional, exportando seus produtos. Assim, as empresas que adotam esta postura podem ganhar em imagem positiva não somente junto ao público externo, mas, sobretudo, em relação ao seu público interno, o que, de certa forma, acaba por refletir em uma melhoria no ambiente geral da empresa e, conseqüentemente, em um maior comprometimento e engajamento do pessoal, pois trabalhar em uma organização voltada para o mercado externo agrega certo *status* ao funcionário.

6. CONCLUSÃO

A visão inicial é de que o processo de exportação é extremamente burocrático e permeado por normas, procedimentos e dispositivos que desgastam a intenção de ir para o exterior. Isto, em certas proporções, pode ocorrer, dependendo diretamente do produto ou da operação de exportação, porém há um esforço do governo em tornar mais acessíveis os

trâmites ligados à exportação, como no caso da implementação do Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior, que, de forma eletrônica e descentralizada, tem possibilitado às empresas o trâmite de seus processos e a emissão de guias de exportação e importação, de forma remota, em suas sedes. Porém, isto não é suficiente, e o governo poderia investir bem mais em programas de capacitação, de forma que os empresários pudessem acessar mais facilmente os conhecimentos necessários para a compreensão do processo de exportação de forma mais objetiva e prática. Outro aspecto ligado à política governamental, especialmente em torno da paridade do dólar, acaba por fragilizar em muito a lucratividade das operações, especialmente aquelas em que há uma concentração maior de contratos de exportação de longo prazo. Ações externas do governo que possibilitem ainda a melhoria da imagem do país podem contribuir fortemente para ampliar as possibilidades de negócios para os empresários brasileiros. Por outro lado, aspectos como a política fiscal interna, que onera em muito os empresários, acabam por desestimular investimentos em expansão industrial interna, que culminam com a baixa competitividade de alguns setores internos do País. Por outro lado, verificou-se um saldo positivo, à medida que a empresa que decide ir para o exterior ganha em termos de sinergia e imagem. Os efeitos são possíveis de ser observados não somente nos ganhos financeiros, mas, sobretudo, no fato de que os colaboradores se mostram mais motivados. Aspectos, ainda, como acúmulos e ganhos de experiência e melhoria nos processos e produtos são aspectos adicionais importantes. Atuar no âmbito global pode dotar a empresa de maior robustez no médio prazo, alavancando suas competências e habilidades, além de prover a estrutura organizacional e o os colaboradores de grandes diferenciais competitivos e experiências particulares. Isto não descarta, ainda, a ocorrência de prejuízos e dificuldades no processo de internacionalização, caso a empresa não opte pela utilização de mão-de-obra especializada e competente. Os colaboradores se sentem mais motivados em desempenhar suas funções sempre que a empresa avança no âmbito do comércio internacional, muito provavelmente porque as perspectivas de expansão da empresa e melhoria geral da organização podem afetar de forma positiva e direta todos os colaboradores. Em relação aos pontos de limitação e dificuldades enfrentadas pelas

empresas exportadoras, pode-se destacar a questão de financiamentos e ou linhas de créditos específicas para este fim. Ações isoladas, como a operação de *drawback*, que estimula a aquisição de matéria-prima com isenção dos impostos, podem ser ampliadas com benefícios diferenciados para aqueles setores econômicos mais debilitados e ou com real potencial de expansão para o exterior. Por outro lado, o governo deve acelerar ainda mais alguns programas de incentivo à transferência de tecnologia das universidades para as empresas, especialmente para aquelas de pequeno e médio porte. Quanto à limitação de pessoal, especialmente do ponto de vista técnico nas áreas de internacionalização, esta é uma demanda importante e antiga. Conforme destacado em estudo anterior por Guagliardi (1980, p. 65), a razão determinante que leva as empresas a não exportarem é a falta de pessoal especializado na área de *marketing* internacional, o que dificulta em muito o contato inicial das empresas com o processo de trocas internacionais. Para fazer frente a esta demanda, novas políticas de incentivo específicas nesse campo poderiam ocorrer, a partir da própria

iniciativa do empresário em fazer parte de associações de classe e sindicatos ligados à sua categoria profissional, que podem facilitar a obtenção e o acesso a programas dessa natureza, ou seja, de aprendizado e capacitação pessoal, uma vez que as estratégias colaborativas têm se mostrado muito eficientes em melhorar a competitividade das empresas, especialmente uma que foi foco do presente estudo no referencial teórico e trata dos consórcios de exportação, e que tem sido amplamente adotada por empresas na Europa e nos Estados Unidos como alternativa colaborativa. Por fim, embora o estudo reflita a opinião de uma amostra de empresas localizadas na região norte do Estado do Paraná, o que pode ser uma limitação do estudo quanto às generalizações dos resultados, o mesmo revela aspectos condicionantes que, muito provavelmente, afetam a grande maioria das empresas brasileiras, que optam ou avaliam a possibilidade de ir para o exterior e, portanto, podem ser olhadas como reflexão. O assunto não se esgota aqui, mas abre espaço para a continuidade e a expansão das considerações.

REFERÊNCIAS

CARAROTTO, Nelson F. & PIRES Luís H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CZINKOTA, M.R. & RONKAINEN, I.A. *International marketing*. 6.ed. Florida: Harcourt College Publishers, 2001.

FIEP. *Relatório anual da Federação das Indústrias do Paraná*. Curitiba: Fiep, 2004.

GUAGLIARDI, José A. *A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação*. Tese de Livre-Docência, FEA-USP. São Paulo: USP, 1980.

HAIR, Josephn F. Jr. & BLACK, William C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTUNG, Douglas, S. *Negócios internacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEVITT, Theodore. "A globalização dos mercados". In: *Harvard Business Review Book*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MALHOTRA, Naresch. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. "Strategic intent". *Harvard Business Review*, June, 1989.

PORTER, Michael, E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SELLTIZ; JAHODA, M.; NORTON, D. & Cook, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1974.

YIP, George S. *Globalização – Como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo: Editora Senac, 1999.