

Área temática: Internacionalização

Limitações e Barreiras ao Processo de Internacionalização: Uma Análise Preliminar Junto às Empresas Exportadoras do Norte do Estado do Paraná

AUTORES

MARIO NEI PACAGNAN

FACCAR

marionei@usp.br

JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI

Universidade de São Paulo

jaguar@usp.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo essencial apresentar aspectos relativos às barreiras e demais 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 quantitativo e exploratório e descritivo. Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários com perguntas fechadas e estruturadas por meio de escala de concordância em relação a um conjunto de fatores e condicionantes que interferem no processo de internacionalização das empresas e de seus produtos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os principais aspectos apontados pelas empresas como limitantes ao processo de internacionalização foram: burocracia e carência de mão-de-obra preparada, além de limitações do tipo financeiras, tecnológicas e estruturais. 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. Destaca-se ainda que outros estudos poderão ser conduzidos a partir desta base de dados contemplando outras regiões do estado ou do país.

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 internationalization. With relationship to the methodology, the study was characterized as quantitative and exploratory. 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 that interfere 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 difficult to the internationalization process was: bureaucracy and lack of prepared labor, besides limitations of the financial, technological type and you structure. The study still contributes in the measure in that enlarges the discussion around the theme internationalization of business and for its time he/she reveals other representative variables in this context.

Palavras-chave: Internacionalização, Barreiras e globalização

1. INTRODUÇÃO

Na última década o Brasil têm experimentado um processo contínuo de desregulamentação e abertura de sua economia. Muitos setores que até então estavam protegidos por dispositivos legais ou de reserva, não somente na iniciativa privada, mas, sobretudo na esfera governamental, foram obrigados a buscarem novas técnicas de gestão que pudessem efetivamente se traduzir em resposta eficaz frente a essa nova dinâmica de competição. A busca por novas técnicas levou as empresas a ajustes em suas estruturas organizacionais muito mais além da necessidade de redução de custos e incremento ou manutenção da rentabilidade. A orientação assim passa a ser em busca de uma conformação que possibilite às organizações a estruturação e manutenção de vantagens competitivas concretas (PORTER, 1989). Se por um lado alguns setores estatais ora se beneficiavam por parte da proteção mantida no mercado, na iniciativa privada a realidade não era diferente, sendo que alguns setores se sustentavam por meio de incentivos fiscais, subsídios e as chamadas leis de reserva de mercado, como no caso da área de informática. A proteção dada aos setores, ao contrário de ser encarada como uma oportunidade para reorganização frente à nova ordem econômica que se instaurava, foi na maioria das vezes encarada pelas empresas inseridas nesse contexto como um benefício que não seria retirado tão facilmente. No caso específico da reserva de mercado a maioria, se não todas as empresas relacionadas nesse contexto, acabaram por encerrar suas atividades por total miopia e incapacidade de reestruturação competitiva. Outro aspecto extremamente relevante para o cenário de negócios no Brasil, foi que na década de 1990 o processo de privatização e desestatização em setores como o de energia, telefonia e infraestrutura de uma maneira geral possibilitaram efetivamente ao país atrair investimentos importantes que de outra forma não teriam sido possíveis dada à dificuldade do governo em dispor de recursos tão expressivos para esse objetivo. Desta forma a política externa do Brasil implementada pelo governo passou então a pautar-se no objetivo de reposicionar o país frente ao cenário competitivo global, ou seja, era necessário que o país adotasse uma posição mais liberal e se aproximasse do contexto global passando assim a fazer parte do grupo de emergentes que preferencialmente atraíam investimentos privados internacionais. Essa nova medida fez crescer o interesse também para o 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 dos países que possuem diferenciais competitivos importantes e mantém padrões de trocas considerados como competência essencial foram elementos norteadores desta nova dinâmica competitiva. Elimimian (1997, p. 81) também sustenta que a aproximação dos países em torno de movimentos regionalistas, que posteriormente evoluem para a formalização dos chamados blocos econômicos, tem como prerrogativa buscar uma maior consolidação do bloco como unidade econômica, fortalecendo a iniciativa na atração de investimentos internacionais e também a potencialização das competências distintas de cada nação no plano competitivo imposto pela dinâmica da globalização (WALTERS, 1995). Na verdade para que o país possa atrair novos investimentos e capital não especulativo, espera-se que haja um mínimo de infra-estrutura como telefonia, sistemas de transportes razoáveis e integrados, além de disponibilidade de recursos e múltiplas fontes energéticas que possam fazer frente à demanda das empresas que decidem instalar-se em determinado país. Assim a possibilidade do 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.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL E DO PARANÁ

Nesse processo de reorganização e ampliação de investimentos em setores de base e de infraestrutura, o Brasil pôde permitir às empresas privadas nacionais a possibilidade de um maior acesso a novas tecnologias, conhecimentos e modelos de gestão necessários para enfrentar as dificuldades de uma competição global cada vez mais intensa. Essa possibilidade de aprimoramento e extensão do conhecimento a várias camadas de negócios no Brasil tornou possível a todos os setores o acesso e reestruturação de suas atividades, e em especial ampliou a capacidade das empresas nacionais a perceberem suas potencialidades além das fronteiras nacionais. Somente no final do ano de 2000 é que efetivamente o país conseguiu reverter o processo de queda em sua participação no âmbito do comércio mundial, mas se encontra distante dos padrões internacionais de desempenho. Os períodos compreendidos entre 1995 e meados de 1999 o saldo da balança comercial se manteve bastante baixo e somente no início de 2000 é que houve uma retomada mais consistente é o presente momento. A seqüência do bom desempenho da balança comercial e a regularidade dos últimos dois anos culminou com um resultado recorde acumulado de exportações para o Brasil no ano de 2005. Contudo este resultado encontra-se concentrado e dependente da contribuição das grandes empresas, cenário que está sendo articulado pelo governo com o intuito de dar mais condições aos empresários de pequeno porte de viabilizarem uma maior inserção nesse contexto. Embora o Brasil venha obtendo resultados acumulados extremamente positivos no que diz respeito ao saldo da balança comercial, contudo ainda há uma concentração por parte das empresas multinacionais e de grande porte no que diz respeito à realização de exportações. Convém destacar que embora a pretensão do presente estudo não se encontra sustentado exclusivamente na discussão em torno dos aspectos competitivos das empresas de pequeno porte, convém aqui estabelecer um breve destaque do cenário recente brasileiro em que este tema passou a ser mais intensamente discutido. Nos últimos anos há um esforço, especialmente por parte das associações de classe e do governo em estruturar programas de apoio e estímulo do crescimento e da qualificação adequada do empresariado de pequeno porte para assim contribuir com uma maior participação no âmbito do comércio exterior brasileiro. Há um esforço concentrado por parte das lideranças políticas e empresariais do estado a fim de buscar um incremento cada vez maior na participação do Paraná no cenário exportador nacional. Essa disposição tem tido razoável êxito se verificarmos os resultados dos últimos dois anos nos quais as estatísticas e relatórios de desempenho industrial têm apontado o estado do Paraná como 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 tem maiores possibilidades de agregação de valor. Adicionalmente investimentos públicos em infra-estrutura de base como: pavimentação e recuperação de estradas, rodovias, aeroportos e portos tem facilitado em 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. A capital do estado Curitiba e imediações como Paranaguá e São José dos

Pinhais lideram o ranking das cidades exportadoras do estrado. 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 estado. Este panorama mostra Londrina e a região do entorno em uma posição mais tímida principalmente por não concentrar uma vocação industrial como as destacadas anteriormente, posicionando-se mais como centro de serviços do que de produção industrial. Assim, sendo reforça-se a necessidade de entendimento em torno das dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas do norte do estado do Paraná em seu processo de decisão de ir para o exterior.

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 as nações. O mapa competitivo mostra um fluxo intenso de atividades industriais e financeiras entre as nações quase que ignorando os limites territoriais propiciando 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, os mercados globais, onde os volumes emergem por meio de uma escala de produção cada vez maior e uma redução substancial nos preços dos produtos manufaturados. Entretanto essa condição de competitividade global é favorável para alguns países em detrimento a 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 tem 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 globais, que passam a operar com constância resoluta a custos relativamente baixos em todo o espaço global, vendendo seus produtos quase que sem nenhuma mudança em suas características, o que redundava em ganhos absolutos e consolidação da vantagem competitiva (LEVITT, 1998). Fundamentalmente quando se pensa em competitividade, somos inclinados a 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, 1989). 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 à condição de começar a analisar as possibilidades de contribuição e rentabilidade de seus grupos de produtos e o peso do investimento necessário para 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 que 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 E PIRES, 1999) o primeiro tipo é a estratégia de como competir, ou estratégia competitiva. A proposta inicial baseou-se nos estudos de PORTER (1989) em torno da criação e seleção da estratégia que melhor atenda aos requisitos e particularidades das condições nas qual a organização encontra-se inserida no mercado. Nesse caso as empresas de um lado detentoras de grande fatia de mercado, e 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 a empresa escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo adotar concomitantemente a foco de mercado. A característica fundamental de sustentação dos atributos de diferenciação implica quase sempre na prestação de serviços como medida de ampliação do valor do produto ofertado, além do esforço para condução da produção no modelo de encomenda. Obviamente uma medida necessária para 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 deve-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 e diz respeito às possibilidades resultantes de estratégias genéricas (PORTER, 1989) possíveis para as pequenas empresas conforme descrição a seguir que leva á 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. Pode-se assim resumir as possibilidades resultantes de alternativas estratégicas para as pequenas empresas:

- *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 E PIRES), nesse caso a pequena empresa não fica condicionada à escolha de uma única estratégia para desenvolvimento de suas atividades entre liderança de custos e diferenciação conforme enfatizado por PORTER (1989), 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 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 cabe destacar que a mentalidade e 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 ou mais comedida deriva em muito da personalidade do gestor da organização e nesse sentido a maneira com que ele conduz os negócios internamente refletirá em muito no desempenho da organização frente aos desafios de atuar externamente. Frente à decisão de internacionalização e globalização dos negócios, Mintzberg e Quinn (2001), sugere uma configuração de ações necessárias e passos essenciais para levar a consolidação da estratégia global por meio do desenvolver a estratégia essencial a base de vantagem competitiva sustentável, geralmente desenvolvida primeiramente para o país-sede, de internacionalizar a estratégia essencial através da expansão internacional de atividades e através da adaptação e globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia pelos países. 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 deve ingressar no mercado internacional ou não. Essa decisão *á priori* pode por em risco parte do mercado doméstico que vêm 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 ingressem 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 (figura 33 destaca várias alternativas), podendo se valer pela opção de internacionalizar suas atividades por meio da exportação e isso podem 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 é essencial e pode 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 diferentes hábitos de cultura e consumo, e mesmo 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. Afim 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,

subsidiária, depósito, ou filial própria no país de destino. Obviamente essa última alternativa em processo de internacionalização requer uma série de cuidados e análises anteriores a essa 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 não dispõe da base de conhecimentos necessários em torno das decisões e elementos necessários para esse suporte. Essa 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 empresaria de pequeno porte junto ao comércio exterior.

4. METODOLOGIA

Quanto à classificação, os estudos podem assumir também a característica do tipo exploratória ou também do tipo descritiva. Segundo Sellitz et al (1960) “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”. O principal objetivo da pesquisa exploratória é reunir provas e compreensão do problema enfrentado, guiando-se nesse sentido por meio da coleta de dados e informações preliminares e relevantes sobre o tema. 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 exploratório uma vez que os dados levantados, especialmente referentes ao uso das atividades de marketing pelas empresas exportadoras selecionadas, não terem sido explorados até o presente momento, podendo se constituir ainda em importante base inicial de dados para delineamento de outros estudos futuros relacionados ao tema. Quanto à amostragem, tomou-se como base o cadastro das empresas exportadoras da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Segundo 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, eletro-eletrônico, 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 ordinal de concordância e discordância de seis pontos (somatório de *Likert*), onde 1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo um pouco; 4 = concordo um pouco; 5 = concordo bastante e 6 = concordo totalmente. As avaliações das variáveis foram realizadas por meio da aplicação de estatística descritiva. Na seqüência são apresentados os resultados obtidos com base na aplicação da estatística descritiva, na avaliação da normalidade das frequências observadas em relação as variáveis dispostas nas escalas propostas, de concordância e utilização. A avaliação da normalidade na distribuição das frequências é uma medida adicional importante afim de que se possa assegurar uma maior confiabilidade em termos de avaliação e aplicação de testes estatísticos multivariados. Assim quanto mais próximos da normalidade tanto melhores serão as análises realizadas e isto pode ser comprovado por meio da apresentação da síntese das variáveis investigadas em termos da distribuição de frequências e dos histogramas.

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) e encontram-se consolidados por meio do Quadro 01. Os dados foram consolidados com base no resultado da soma das frequências ocorridas na escala de *Likert*, em termos de concordância e discordância em relação a um elenco de afirmações que se constituem na visão do pesquisador, em barreiras e particularidades observadas no processo de decisão de exportação. As escalas foram agrupadas para efeito de resposta em seis pontos (somatório de *Likert*), onde 1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo um pouco; 4 = concordo um pouco; 5 = concordo bastante e 6 = concordo totalmente. Na seqüência, parte-se para a avaliação do comportamento das empresas entrevistadas em termos e utilização das atividades de marketing no processo de exportação e também, nesse caso a metodologia adotada foi somar diretamente o resultado das respostas dos entrevistados em termos do grau de utilização. A escala de utilização das atividades de marketing foi assim distribuída: 1 = nenhuma utilização, 2 = pouca utilização, 3 = moderada utilização, 4 = bastante utilização e 5 = total utilização. O Quadro 01 apresenta a síntese das medidas estatísticas resultantes a partir do somatório das variáveis estudadas no universo das empresas selecionadas para entrevista. 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 destaca 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, ser maiores em uma direção do que na outra. A curtose (*kurtosis*) é uma medida do maior ou o menor achatamento da curva definida pela distribuição de frequência, assim se a curtose é positiva, a distribuição tem pico mais acentuada do que a distribuição normal. No caso de um valor negativo, a indicação é de que a distribuição é mais achatada que o normal. Com relação à simetria ainda, 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. Sempre que o resultado do quociente apurado forem positivos e maiores que 2, a distribuição é assimétrica positiva. Se o valor apurado for negativo e inferior a -1,96 ou aproximadamente -2 tem-se uma distribuição assimétrica negativa (HAIR, 2005).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos indicadores apresentados no Quadro 01, 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*) que são todos negativos, demonstram que em todas as variáveis pesquisadas, ou seja, em relação às possíveis barreiras à exportação e também em todas as atividades de marketing e verificou-se a ocorrência de um maior achatamento na distribuição das frequências o que adiante poderá ser mais bem observado na forma de histogramas por grupo de atividade de marketing.

Quadro 01 – Estatística descritiva na soma das escalas das atividade de marketing

Variáveis / medidas estatísticas	Barreiras ao processo exportação	Estrutura e organização do marketing	Sistema de Informação de Marketing	Segmentação e posicionamento	Utilização das decisões do composto de marketing	Planejamento de marketing
Soma	6879	2096	5012	1929	6067	2555
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*

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 o valor resultante do coeficiente de variação, tanto maior será a variabilidade ou a heterogeneidade dos elementos que compõem determinado conjunto, ou ainda, 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 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 posicionamento de mercado com 48,25 %
- Utilização do planejamento de marketing com 46,69%
- Utilização da estrutura e 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%
- Concordância em relação às barreiras do processo de exportação com 20,14%

Quanto aos resultados expostos anteriormente, pode-se afirmar que as concordâncias em relação as variáveis ligadas às afirmações sobre barreiras e decisões ligadas à exportação se comportaram de forma mais homogênea por ter o menor coeficiente de variação (20,14%), diferentemente das variáveis ligadas à atividade de utilização da segmentação e posicionamento de mercado que apresentou o maior coeficiente de variação (48,25%), seguido da utilização da

estrutura e organização de marketing (43,34%) e, portanto é possível afirmar que possuem um conjunto de elementos mais heterogêneos entre si. Nesse ponto se confirma o que já vinha sendo evidenciado pelas demonstrações e análises anteriores de que as atividades de marketing ligadas à estrutura e organização, segmentação e posicionamento e planejamento de marketing são as que menos são utilizadas pelas empresas entrevistadas. Ainda com relação à atitude do exportador em relação às dificuldades encontradas no processo de internacionalização das suas atividades o Quadro 02 permitem verificar o resultado apontado em relação ao processo de exportação e demais particularidades do processo de exportação.

Quadro 02 – Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à discordância e concordância em relação as 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 marketing 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

Conforme apresentado no Quadro 02 os itens identificados com maior grau de concordância na opinião dos respondentes é: “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 sequência 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) e ou a exportação como decisão influenciada fortemente quando a uma atitude mais pró-ativa unicamente por parte do importador (média de 2,2). A Figura 01 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: assimetria (*Skewness*) = 0,234 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 1,02 que é 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: média com 61,42, a moda com 65,00 e a mediana com 61,00.

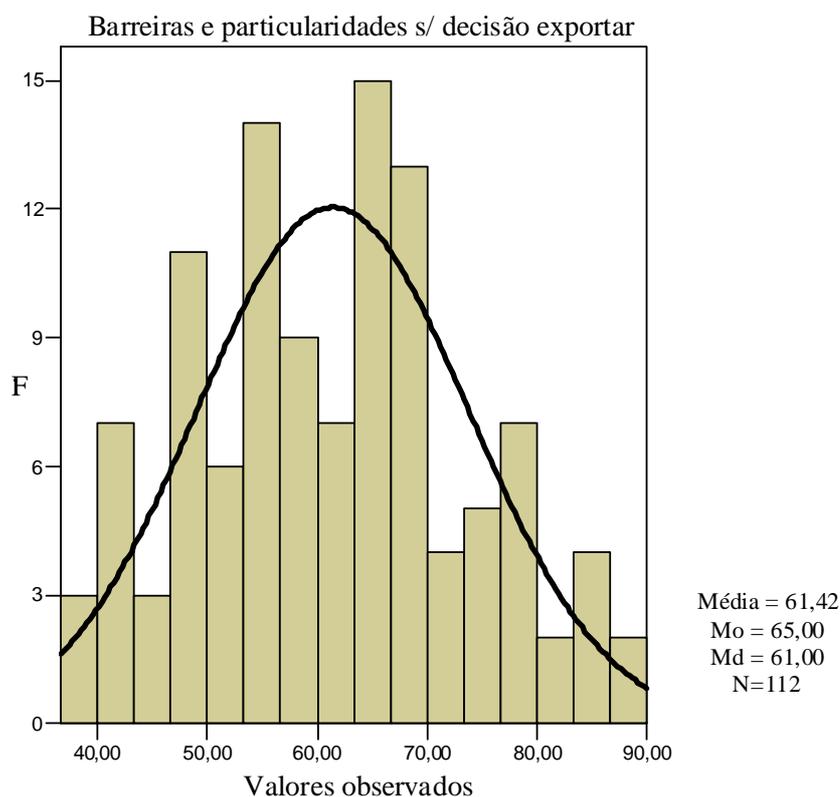


Figura 01 – Histograma de distribuição da concordância das barreiras ao processo de exportação

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) que em sua

opinião uma organização 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 poder contar com uma atitude mais pró-ativa 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 via de regra 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

Algumas constatações obtidas a partir do estudo demonstram ainda um desconhecimento ou mesmo receio do empresariado em termos de internacionalizar suas atividades, sobretudo por inferir que trata-se de uma atividade complexa. 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 acessível os trâmites ligados à exportação como no caso da implementação do Siscomex que de forma eletrônica e descentralizada tem possibilitado às empresas tramitarem seus processos e emitirem 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 compreensão do processo de exportação de forma mais objetiva e práticas. 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 maior 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 na medida em que a empresa que decide ir para o exterior ganha em termos de sinergia e imagem. Os efeitos são possíveis de serem 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 os colaboradores de grandes diferenciais competitivos e experiências particulares. Isto não descarta ainda a ocorrência de prejuízos e dificuldades do processo de internacionalização caso a empresa não optar 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 de entrada pode ser ampliada com benefícios diferenciados para aqueles setores econômicos mais debilitados e ou com real potencial de expansão para o exterior. Por outro lado o governo poderia ampliar e acelerar ainda mais alguns programas de incentivo à transferência de tecnologia das universidades para as empresas, especialmente para aquelas de pequeno e médio porte que mais carência apresenta em termos de capacidade de desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologia. 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 à 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 acesso a programas dessa natureza, ou seja, de aprendizado e capacitação pessoal uma vez que as estratégias colaborativas têm se mostrado muito eficiente 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 adotado por empresas na Europa e 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, revela aspectos condicionantes que muito provavelmente afete a grande maioria das empresas brasileiras que optam ou avaliam a possibilidade de ir para o exterior. Desta forma o assunto não se esgota aqui mas abre espaço para continuidade e expansão das considerações.

BIBLIOGRAFIA

- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BURGEL, Oliver. ; MURRAY Gordon C. **The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries**. Journal of international Marketing. Vol.8, no 2, 2000, pp. 33-62.
- CAMPOMAR, M. Cortez. **As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia**: um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais. São Paulo, 1981. Tese de doutorado, FEA-USP.
- CASAROTTO, Nelson F.; PIRES Luis H., **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** São Paulo: Atlas, 1998.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John, L. **Marketing Internacional**. 10a ed. LTC: Rio de Janeiro: 2001.

COOPER, Donald R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS , David W; PIERCY, Nigel F. **New Organization Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm**. Texas Christian University, Fort Worth, TX, 1994.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing**. Sixth Edition. Harcourt College Publishers: 2001.

DOUGLAS, S, P.; CRAIG, C. S. **Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy**. Columbia Journal of World Business: Fall 1989.

DOUGLAS, S.P., WIND, Y. **The Myth of Globalization**. Columbia Journal of World Business, Winter 1987: 19-29.

DUNNING, John H. **Multinational enterprises and the global economy**. Journal of Business & Industrial Marketing, 1992.

ELIMIMIAN , Jonathan. **Adopting Gobal Marketing Strategy: Factors that will contribute to business**. Journal of Euro-Marketing:1997; 6, 81-101.

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

GARETH, Morgan. **Imagens da organização** São Paulo: Atlas 1996.

GERLACH , Michael L. **Alliance capitalism: the social organizations of Japanese business**. Berkley California, EUA: Ed. University Press, 1992.

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

GUSTAVSEN, B.; Hofmaier, B. **Networks as Development Strategy**. 1997, SNS, Stockholm.

GUMMESSON, E. **Service Management: An Evaluation and the Future**. International Journal of service Industry Management. Vol. 5 no 1, pp. 77-96.

HÄGG, I.; JOHANSON, J. **Companies Networks**. A New View of Competitive Power. Studieförbundet, 1982, Stockholm.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F..**Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KEEGAN, Warren J. **Global marketing management**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J.; McDONALD, Malcolm. **Marketing plans that work: how to prepare them, how to use them**. Newton, MA:Butterworth Heinemann, 1997.

KEEGAN , Warren J.;GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva 1999.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B.J. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications**. Journal of Marketing, Vol. 54 no 2, pp-1-18

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. 1^a Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMB, Peter W; LIESCH, Peter W. **The internationalization Process of the Smaller Firm:**

Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement. *Management International Review*, 42, n 1, p.7-26, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND B., Lampel Joseph, **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A . M. **Co-operação**: Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NARVER, J.C e SLATER, S.F . **The effect of market orientation on business profitability**. *Journal of Marketing*, 1990.

ICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PACAGNAN, Mario Nei. **Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo**. Dissertação de mestrado apresentada a FEA-PUC. São Paulo, 2002.

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

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G.P. *Global marketing management: a strategic perspective*. Needham Massachssetts, Allyn and Bacon, 1989.