

# A DETERMINAÇÃO DO EXPORTADOR POTENCIAL

ROSANE KERBEL\*

ANGELA DA ROCHA\*\*

CARL HUISSH CHRISTENSEN\*\*\*

1. *Introdução*; 2. *Resultados*; 3. *Conclusões*.

## 1. *Introdução*

A preocupação em determinar as características do exportador potencial permeia toda a literatura sobre gerência de exportações, refletindo, como seria de esperar, a preocupação, a nível prático, de melhor orientar os programas nacionais de exportação.<sup>1</sup> Ao dividir a literatura sobre o comportamento exportador das empresas em 10 grandes áreas, Bilkey inclui entre elas a determinação de perfis de exportadores, atestando a importância do tema.

É nesta área que se situam os estudos comparativos de exportadores e não-exportadores (definidos, respectivamente, como empresas que exportam e empresas que nunca exportaram) e de exportadores passivos e agressivos (ou seja, mais, ou menos, envolvidos com a atividade de exportação).<sup>2</sup>

No Brasil, Souza, Schmidt e Colaiácovo<sup>3</sup> procuraram determinar os motivos associados à decisão de exportar, em um estudo de casos de exportadores passivos e agressivos. Outro trabalho de interesse, desenvolvido sobre o tema, é o de Coutinho<sup>4</sup> que, em enfoque bastante original, procurou verificar a exis-

\* Mestre em administração pela Coppead/UFRJ.

\*\* Diretora do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração/Coppead. (Endereço da autora: COPPEAD — Mestrado em administração — Caixa Postal 68.514 — CEP 21.945 — Rio de Janeiro — RJ.)

\*\*\* Professor visitante da Comissão Fulbright na Coppead/UFRJ. Professor de Estratégia da Califórnia State University, Northridge.

<sup>1</sup> Bilkey, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, New Jersey, Academy of International Business, Rutgers University, 9:33-46, Spring/Summer 1978.

<sup>2</sup> No primeiro caso, citam-se desde o estudo pioneiro de Snavely et alii (Export survey of the greater Hartford area. University of Connecticut, documento não publicado), em 1964, aos mais recentes trabalhos desenvolvidos por Ogram (Exporters and nonexporters: a profile of small manufacturing firms in Georgia. In: Czinkota, M. R. & Tesar, J. ed. *Export management: an international context*. New York, Praeger Publishers, 1982); Tesar, G. & Tarleton, J. S. (Stimulation of manufacturing firms to export as part of national export policy. In: Czinkota, M. R., ed. *Export promotion: the public and private sector interaction*. 1983.) e Cavusgil (Organization characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, Manchester, Manchester Business School, 21(1):3-22, Jan. 1984). No segundo, listam-se os estudos de Tesar e Tarleton (Comparison of Wisconsin and Virginia small and medium-size exporters: aggressive and passive exporters. In: Czinkota, M. R. & Tesar, G., ed. *Export management: an international context*, 1982).

<sup>3</sup> Souza, L. P.; Schmidt, A. & Colaiácovo, J. L. Pre-export behavior: analysis of the variables influencing the decision process. In: Czinkota, M. R., ed. *Export promotion: the public and private sector interaction*. New York, Praeger, 1983.

<sup>4</sup> Coutinho, G. A. D. S. *A estratégia de marketing e a experiência de exportação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1978. Dissertação de mestrado, defendida na Coppead/UFRJ, em 13 set. 1978.

tência de um processo de aprendizagem entre empresas exportadoras, e sua relação com o controle dos programas de exportação, sem obter, contudo, resultados conclusivos.

Este artigo diferencia-se dos demais por comparar empresas exportadoras com empresas que pararam de exportar. A dificuldade envolvida com este tipo de estudo é que dificilmente pode ser realizado através de um *design* do tipo *cross-sectional*, pela dificuldade de se localizarem empresas que pararam de exportar. Por outro lado, a necessidade de se dispor de dados em vários pontos do tempo recomenda estudos longitudinais, mais difíceis de serem realizados. Essas dificuldades justificam a escassez de pesquisas deste tipo na literatura especializada.

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

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

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

Foram definidas três hipóteses a serem testadas:

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

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

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

Utilizou-se um arquivo de dados cobrindo grande variedade de aspectos gerenciais e da atividade exportadora, colhidos em 1978 em uma amostra aleatória de 152 empresas produtoras e exportadoras de manufaturados. A mesma

amostra foi procurada em 1984, obtendo-se informações adicionais sobre a evolução das exportações e do faturamento dessas empresas.

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

Para o teste das hipóteses, utilizou-se a análise discriminante, uma técnica multivariada, similar à regressão múltipla, que relaciona um conjunto de variáveis independentes a uma variável dependente nominal. Na análise discriminante, cada caso recebe um *score* simples (D) pela combinação linear de todas as variáveis independentes através da seguinte expressão:

$$D = d_1Z_1 + d_2Z_2 + \dots d_jZ_j + \dots d_nZ_n$$

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

O coeficiente ( $d_j$ ) mostra a importância absoluta e relativa de cada variável em diferenciar os grupos medidos pela variável nominal dependente. Aceitaram-se as hipóteses com um nível de significância menor ou igual a 0.05.

## 2. Resultados

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

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

Obteve-se, nesta análise, um  $\chi^2$  igual a 113,30, com 63° de liberdade a um nível de significância igual a 0,0001. A classificação correta obtida foi, em média, 65,82%.

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

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

### 2.1 Continuidade das exportações e características da empresa

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

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

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

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

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

Tabela 1  
Características da empresa

Variáveis	Medidas utilizadas
Tipo de produto fabricado	Uso (industrial/consumo) e tempo de utilização (durável/não-durável)
Qualidade do produto	Estrutura do departamento de controle de qualidade e nível de instrução do responsável pelo controle de qualidade, em 1978
Tamanho da empresa	Faturamento bruto e número de empregados, em 1977
Tendência de crescimento	Evolução do faturamento bruto ao longo do período estudado
Capacidade de produção utilizada	Percentual de capacidade ociosa da empresa em 1978
Grau de padronização do produto	Percentual do faturamento bruto obtido através de produção por encomenda em 1978
Capacidade de atuar a distância	Descentralização da tomada de decisão na empresa em 1978
Grau de diversificação da empresa	Número de linhas de produto que a empresa fabricava em 1978

O teste de hipótese permitiu rejeitar a hipótese nula, podendo-se afirmar que a continuidade das atividades exportadoras é função das características da empresa. Obteve-se um  $\chi^2$  igual a 30,112, com 11° de liberdade, a um nível de significância de 0,0015. Verifica-se, assim, que as empresas que pararam de exportar (ex-exportadoras) e as que continuam exportando (exportadoras) podem ser diferenciadas a partir de variáveis que representam diversos aspectos da estrutura e natureza dessas empresas.

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

Tabela 2

Coeficientes da função discriminante para os grupos, segundo características da empresa

Características da empresa	Coeficientes
Tipo de produto	
uso industrial	0,14
não-durável	-0,28
Qualidade do produto	
estrutura do departamento de controle de qualidade	0,54
nível de instrução do responsável pelo departamento de controle de qualidade	0,45
Tamanho da empresa	
faturamento bruto em 1977	0,50
número total de empregados	0,14
Tendência de crescimento	0,28
Capacidade produtiva utilizada	-0,05
Grau de padronização do produto	-0,37
Capacidade de atuar a distância	0,09
Grau de diversificação da empresa	0,17
Média dos exportadores = 0,39149	Wilks'lambda = 0,8118920
Média dos ex-exportadores = -0,58403	$\chi^2$ = 30,115
Correlação canônica = 0,4337142	Nível de significância = 0,0015

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

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

Estes resultados confirmam, mais uma vez, o fato de que a qualidade dos produtos da empresa aumenta suas oportunidades no mercado internacional. Além disso, o controle de qualidade propicia uma uniformidade na qualidade dos produtos, que, mais do que a qualidade propriamente dita, é fundamental para a continuidade das atividades de exportação da empresa, como bem observou Figueiredo.<sup>5</sup>

Os achados quanto à qualidade do produto dão suporte também aos diversos autores que afirmam existirem vantagens competitivas nos produtos exportados. O estudo de Snavely e outros,<sup>6</sup> por exemplo, reforçou o ponto de vista expresso pela teoria do comércio internacional de que a superioridade tecnológica seria um elemento favorável à exportação. Encontrou, entre as empresas exportadoras, uma posição superior em termos de preços e patentes, comparativamente às não-exportadoras, resultado esse sustentado por Ogram,<sup>7</sup> ao encontrar maiores gastos em P&D, como percentagem das vendas, entre empresas exportadoras. Cavusgil,<sup>8</sup> por outro lado, verificou que empresas em setores intensivos em tecnologia estariam exportando significativamente mais do que as outras. Desta forma, os resultados aqui obtidos apóiam as evidências existentes na literatura.

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

Estes resultados, como bem salientou Cavusgil,<sup>9</sup> ao fazer referência às pesquisas existentes que produziram resultados contraditórios, são de difícil interpretação. Para este autor, o tamanho da empresa deveria ser visto, na verdade,

<sup>5</sup> Figueiredo, K. F. *Sistema de controle de qualidade das empresas nacionais privadas, produtoras e exportadoras de manufaturados*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1979. Dissertação de mestrado defendida na Coppead/UFRJ, em 15 mar. 1979.

<sup>6</sup> Snavely et alii. op. cit.

<sup>7</sup> Ogram, E. W., Jr. op. cit.

<sup>8</sup> Cavusgil, S. T. op. cit.

<sup>9</sup> Id. ibid.

como uma *proxy*<sup>10</sup> para as várias vantagens que lhe estão associadas, como, por exemplo, os efeitos de escala, o poder de barganha, a capacidade de contratar executivos mais qualificados etc. No entanto, deve-se ressaltar que diversos autores têm contestado a existência de algumas das vantagens associadas ao tamanho.<sup>11</sup>

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

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

Os exportadores apresentaram maior tendência de crescimento do faturamento no período de 1973 a 1982 do que os ex-exportadores. É possível que estes resultados tenham sido afetados pelos obtidos com as exportações. No entanto, esta interpretação não é favorecida, uma vez que estudos anteriormente realizados<sup>12</sup> constataram baixo grau de envolvimento das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados com a exportação, tendo-se medido o envolvimento, como é prática usual, pela percentagem do faturamento da empresa, proveniente da exportação. Ora, se é baixo este percentual, ténue é sua influência na evolução do faturamento.<sup>13</sup> Assim, talvez seja mais razoável supor que os exportadores tenham maior dinamismo e vigor gerencial do que os ex-exportadores.

- *Capacidade produtiva utilizada* — Esta variável mostrou baixo poder de discriminação entre exportadores e ex-exportadores, sendo, dentro deste conjunto de variáveis, a que menos discrimina. Este resultado contrasta com o obtido por Ogram,<sup>14</sup> ao observar que as empresas exportadoras operam com uma percentagem maior de capacidade produtiva ocupada. É interessante observar, contudo, que a existência de capacidade ociosa é considerada, em geral, como um dos principais estímulos à exportação, como foi verificado empiricamente no Brasil por Meira.<sup>15</sup>

É possível, porém, que, como Ogram examinou empresas que vinham exportando há algum tempo, estas empresas tivessem, graças à própria exportação, ocupado a capacidade produtiva ociosa antes do início desta atividade.

<sup>10</sup> Significa algo que representa outra coisa.

<sup>11</sup> Hamermesh, R. G.; Anderson, M. J., Jr. & Harris, J. E. *Strategies for low market share business*. *Harvard Business Review*, Woburn, Harvard Business Review Subscription Service Department, 56(3):95-102, May/June 1978. Schmidt, A. & Ginebra, J. *Um estudo empírico sobre estratégias de marketing em empresas de baixa participação no mercado*. Barcelona, Iese, Universidade de Navarra, 1983. (Documento de Investigación del Iese, 77.)

<sup>12</sup> Coutinho, G. A. D. S. op. cit.; Figueiredo, K. F. op. cit.

<sup>13</sup> Por exemplo, se a empresa exporta 5% de seu faturamento, um aumento de 100% nas exportações teria efeito mínimo sobre seu crescimento.

<sup>14</sup> Ogram, E. W., Jr. op. cit.

<sup>15</sup> Meira, R. A. *A decisão de exportar e a decisão de mercado das empresas brasileiras produtoras de manufaturados*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1979. Dissertação de mestrado, defendida na Coppead/UFRJ, em 20 abr. 1979.

Em outras palavras, mais do que um diferenciador entre exportadores e não-exportadores, esta variável poderia refletir os resultados obtidos com a atividade exportadora.

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

Os exportadores fabricam mais produtos padronizados. enquanto os ex-exportadores fabricam mais produtos sob encomenda. Estes resultados concordam com os obtidos por Hackett.<sup>16</sup> Este autor observou, entre as empresas exportadoras por ele entrevistadas, que muitas fabricavam produtos padronizados.

- *Capacidade de atuar a distância* — Esta variável está entre as características da empresa que menos discriminam entre os dois grupos.

Ela foi estudada por Snavely,<sup>17</sup> que encontrou três fatores que servem como *proxies* para a capacidade de atuar a distância. Um deles é o número de fábricas operadas pela empresa: os não-exportadores operavam apenas uma fábrica, enquanto os exportadores operavam, normalmente, mais de uma. Outro fator foi o grau de dispersão geográfica das atividades da empresa: os não-exportadores atuavam mais em mercados de âmbito regional, enquanto os exportadores tendiam a atuar em âmbito nacional.<sup>18</sup> O terceiro fator foi a forma pela qual se processa a venda: os não-exportadores tratavam diretamente com os compradores, através de venda pessoal, enquanto os exportadores utilizavam diversas formas. Wiedersheim-Paul<sup>19</sup> reforça os resultados obtidos por Snavely<sup>20</sup> no que se refere ao âmbito de atuação da empresa e seu efeito sobre a atividade exportadora. Talvez devido ao fato de que a medida operacional por nós utilizada seja distinta, os resultados obtidos no Brasil, embora compatíveis com os de outros autores, apresentem baixo poder de discriminação.

- *Grau de diversificação da empresa* — Os exportadores produziam um número maior de linhas de produtos, comparativamente aos ex-exportadores. A literatura consultada não se refere a esta variável.

- *Matriz de classificação* — Objetivando-se obter probabilidades de classificação corretas, incluiu-se em uma nova análise apenas 50% da amostra e classificaram-se os demais 50% a partir da função nela gerada. O grupo que

<sup>16</sup> Hackett, D. W. *A comparison of small export and domestic oriented manufacturer's attitudes regarding the national, international, and ideal market places*. Oklahoma, University of Oklahoma, 1973. Tese de doutorado não-publicada.

<sup>17</sup> Snavely et alii. op. cit.

<sup>18</sup> Cavusgil (op. cit.) sugere que isto se deveria a uma capacidade de produção limitada e/ou à natureza da demanda derivada. É do nosso entender, porém, que a variável relevante é a que aqui se indica como "capacidade de atuar a distância".

<sup>19</sup> Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H. & Welch, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, Manchester, Manchester Business School, 9:45-58, Spring/Summer 1978.

<sup>20</sup> Snavely et alii. op. cit.



foi objeto de uma segunda análise passa a ser simplesmente classificado.<sup>21</sup> Com isto, obteve-se o percentual de 63,78% de empresas corretamente classificadas.

Tabela 3

Matriz de classificação 1

Das empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Não-exportadores
Exportadores	46	37 80,4%	9 19,6%
Ex-exportadores	31	17 54,8%	14 45,2%

Obs.: percentual de empresas corretamente classificadas: 66,23%

Tabela 4

Matriz de classificação 2

Das empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Não-exportadores
Exportadores	45	33 73,3%	12 26,7%
Ex-exportadores	30	17 56,7%	13 43,3

Obs.: percentual de empresas corretamente classificadas: 61,33%.

## 2.2 Continuidade das exportações e atitudes da alta gerência

O conjunto de variáveis ligadas às atitudes da alta gerência é também considerado importante, na literatura, para a compreensão das atividades de ex-

<sup>21</sup> A amostra foi dividida proporcionalmente, levando-se em consideração a variável dependente, continuidade da atividade exportadora, e o tamanho da empresa, medido pelo faturamento bruto em 1977.

portação da empresa, na medida em que estas atividades influenciam diretamente seu processo decisório e seus objetivos.

Cinco variáveis, expressas através de 25 medidas operacionais, foram utilizadas no teste da segunda hipótese:

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

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

Tabela 5

Atitudes da alta gerência

Variáveis	Medidas utilizadas
Motivos para exportar	Pedido dos importadores; benefícios do mercado externo; incentivos governamentais; mentalidade exportadora; qualidade internacional do produto
Percepção de obstáculos à exportação	Internos e externos; insuficiência de informações sobre o mercado; forte concorrência internacional; preços anormalmente baixos no mercado internacional; incentivos insuficientes à exportação; falta de agentes e/ou representantes no exterior; mercado interno absorvendo toda a produção
Satisfação com os incentivos governamentais existentes	
Percepção da necessidade de se criarem novos incentivos	De produção; pesquisa e desenvolvimento; mercado e finanças
Importância dos elementos de <i>marketing</i> para a política de exportação da empresa	Canal de distribuição, promoção e propaganda; prazo de entrega; produto; preço; controle de qualidade

O teste de hipóteses não permitiu rejeitar a hipótese nula, não se podendo aceitar, portanto, que a continuidade das atividades exportadoras seja função das atitudes da alta gerência. Obteve-se um  $\chi^2$  igual a 35,802, com 25° de liberdade, a um nível de significância de 0,0747.

Apesar disso, acredita-se que as atitudes da alta gerência estejam relacionadas com a continuidade das atividades exportadoras. É possível que a não-rejeição da hipótese nula esteja associada ao fato de as medidas utilizadas serem incompletas. Por exemplo, na revisão da literatura encontraram-se evidências de menor etnocentrismo e maior preferência por risco entre os expor-

tadores, comparativamente aos não-exportadores. Estas variáveis não foram incluídas, por não terem sido medidas na pesquisa que deu origem ao arquivo de dados utilizado neste artigo. Além disso, o nível de significância obtido não está muito distante de 0,05.

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

Tabela 6  
Coeficientes da função discriminante para os grupos,  
segundo as atitudes da alta gerência

Atitudes da alta gerência	Coeficientes
<b>Motivos para exportar</b>	
pedidos emitidos pelos importadores	0,19
benefícios do mercado externo	-0,10
incentivos governamentais	-0,31
mentalidade exportadora	0,28
qualidade internacional do produto	0,02
<b>Percepção de obstáculos à exportação</b>	
internos	-0,30
externos	0,19
insuficiência de informações sobre o mercado externo	-0,04
forte concorrência internacional	0,39
preços anormalmente baixos no mercado externo	0,07
incentivos insuficientes à exportação	-0,88
falta de agentes e/ou representantes no exterior	0,003
mercado interno absorve toda a produção	0,27
Satisfação com os incentivos governamentais existentes	0,42
<b>Necessidade de se criarem novos incentivos</b>	
produção	-0,36
pesquisa e desenvolvimento	0,10
mercado	-0,07
financeiro	0,17
<b>Importância dos elementos de <i>marketing</i></b>	
canal de distribuição	0,51
promoção e propaganda	0,05
prazo de entrega	0,44
preço	-0,29
produto	-0,003
embalagem	-0,006
controle de qualidade	0,007
Média dos exportadores = 0,44356	Wilks'lambda = 0,7707597
Média dos ex-exportadores = 0,66171	$\chi^2 = 35,802$
Correlação canônica = 0,4787904	Nível de significância = 0,0747

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

Como seria de esperar, com base na evidência empírica disponível, a existência de uma mentalidade exportadora é o motivo que mais impulsiona as empresas que continuaram exportando. Este impulso para a exportação entre as empresas que continuaram a exportar encontra suporte na literatura. O estudo de Simpson,<sup>22</sup> por exemplo, indicou que os não-exportadores mostravam uma “apatia” com relação à decisão de exportar, o que contrasta com o resultado.

Por outro lado, foram principalmente os ex-exportadores que deram os incentivos governamentais como principal motivo a levar a empresa às atividades de exportação. Este resultado fornece o suporte para os modelos de processo decisório de exportação, desenvolvidos por Souza, Schmidt e Colaiácovo,<sup>23</sup> que comprovam uma predominância dos incentivos governamentais como estímulos ao exportador passivo, que bem poderia descrever, passado determinado período de tempo, o ex-exportador.

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

• *Percepção de obstáculos à exportação* — Os exportadores e ex-exportadores parecem diferir no que se refere à percepção de obstáculos à exportação, em 1978. Os exportadores viam mais os obstáculos externos do que os ex-exportadores; estes, por sua vez, viam mais os obstáculos internos do que os exportadores. Tais resultados são coerentes com os obtidos por Tesar e Tarleton.<sup>24</sup> Estes autores verificaram, em seu estudo, que os exportadores e não-exportadores percebiam os obstáculos à exportação de modo diferente.

De forma coerente com as motivações para exportar, as empresas que ingressaram na exportação, devido a sua mentalidade exportadora, tenderiam a perceber mais obstáculos externos, porque com estes se defrontam em sua perseguição mais agressiva de oportunidades no mercado externo; e as empresas que ingressaram na exportação para se beneficiarem das vantagens ofe-

<sup>22</sup> Simpson, C. L., Jr. *The export decision: an interview study of the decision process in Tennessee manufacturing firms*. Atlanta, Georgia State University, 1973. Tese de doutorado não publicada.

<sup>23</sup> Souza, L. P.; Schmidt, A. & Colaiácovo, J. L. op. cit.

<sup>24</sup> Tesar, G. & Tarleton, J. S. op. cit. 1982.

recidas pelos incentivos governamentais tenderiam a enfrentar, mais do que as anteriores, as dificuldades e obstáculos decorrentes de não estarem preparadas internamente para exportar.

Esta interpretação coaduna-se com um outro resultado, que é o fato de as empresas que pararam de exportar entre 1979 e 1984 terem mencionado mais freqüentemente, como principal obstáculo à exportação, a inadequação dos incentivos governamentais. Observa-se, na tabela 6, que o coeficiente associado a esta variável é o mais elevado do conjunto de variáveis que medem as atitudes da alta gerência, ou seja, não só os ex-exportadores começaram a exportar devido aos incentivos governamentais, como ainda percebiam a necessidade de maiores incentivos, em 1978, para que pudessem continuar exportando. Poucas evidências parecem existir, contudo, para supor que os ex-exportadores teriam continuado a exportar, caso se lhes tivessem concedido maiores incentivos.

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

- *Satisfação com os incentivos governamentais existentes* — As variáveis relativas aos incentivos governamentais à exportação aparecem como um aspecto típico do caso brasileiro, não se encontrando na literatura internacional.

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

- *Percepção da necessidade de se criarem novos incentivos* — As empresas que continuam exportando também diferem das que deixaram de exportar, em sua percepção da necessidade de novos incentivos. Os ex-exportadores percebiam mais a necessidade de se criarem novos incentivos para a produção (tais como incentivos direcionados para melhorar a capacidade produtiva, reduzir os custos de produção) e incentivos de mercado (tais como informações sobre mercados potenciais). Os que continuaram a exportar, porém, percebiam mais a necessidade de incentivos financeiros e também para pesquisa e desenvolvimento.

- *Percepção da importância dos elementos de marketing para a política de exportação da empresa* — As empresas que continuaram exportando atribuíram maior importância, em 1978, ao canal de distribuição, prazo de entrega e preço, em sua política de exportação, do que as que pararam de exportar.

- *Matriz de classificação* — Apesar de não se haver rejeitado a hipótese nula, e com vistas a se obter as corretas probabilidades de classificação das empresas, dividiu-se a amostra em duas metades, analisou-se o primeiro grupo e, a partir da função discriminante gerada desta análise, classificou-se a outra metade da amostra (semelhante ao procedimento realizado na hipótese 1). O

procedimento foi repetido, invertendo-se as duas metades, ou seja, a que foi analisada passa a ser somente classificada e vice-versa. Com isto, obteve-se uma média de 59,90% de casos corretamente classificados, o que pode ser observado através das tabelas 7 e 8.

Tabela 7

Matriz de classificação 1

Empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Ex-exportadores
Exportadores	45	30 66,7%	15 33,3%
Ex-exportadores	30	13 43,3%	17 56,7%

Obs.: percentual das empresas corretamente classificadas: 62,67%.

Tabela 8

Matriz de classificação 2

Empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Ex-exportadores
Exportadores	46	31 67,4%	15 32,6%
Ex-exportadores	31	18 58,1%	13 41,9%

Obs.: percentual de empresas corretamente classificadas: 57,14%.

### 2.3 Continuidade das exportações e experiência adquirida

Este estudo analisou outro subconjunto de variáveis: a experiência adquirida pela empresa no exercício das atividades de exportação. Em outras palavras, considerou-se que, além dos outros dois subconjuntos de variáveis, analisados, um terceiro subconjunto poderia diferenciar as empresas que continuaram exportando das que deixaram de exportar: as próprias ações empreendidas no decorrer da atividade exportadora e seus resultados. Este subconjunto

de variáveis é relevante na medida em que fornece subsídios para a compreensão do sucesso de umas e o fracasso de outras, medidos pela continuidade ou não desta atividade.

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

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

O teste de hipóteses permitiu a rejeição da hipótese nula, podendo-se afirmar que a continuidade das atividades exportadoras é função da experiência da empresa em exportação. O  $\chi^2$  é igual a 54,523, com 27° de liberdade a um nível de significância de 0,0013. Portanto, não só as características da empresa, mas também a experiência adquirida ao exportar, estão associadas à continuidade da atividade exportadora na empresa.

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

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

**Tabela 9**  
**Experiência em exportação**

Variáveis	Medidas utilizadas
Importância da linha de produtos exportada	Ordem de faturamento
Tipo de país para onde exporta	Desenvolvido, subdesenvolvido
Diversificação de mercado	Número de países para onde a empresa exporta
Frequência das exportações	Regular ou eventual
Agressividade da empresa na exportação	Percentual de mercados em que a iniciativa de exportação coube à empresa
Continuidade de atuação em mercados específicos	Percentual de países para os quais a empresa interrompeu suas exportações
Fatores que compõem o preço de exportação	Fatores internos <i>versus</i> fatores externos, preços dos concorrentes internacionais, custo associado ao risco extraordinário, incentivos governamentais
Tipo de incentivo governamental utilizado	Isenção de imposto de renda, isenção de imposto sobre operações financeiras, redução dos custos de capital de giro, créditos fiscais (ICM e IPI), outros incentivos
Método de exportação utilizado	Com intermediário, direto, <i>trading company</i> estrangeira
Decisão de escolha de mercado para onde exportar	Contatos feitos pela empresa, experiência dos dirigentes, informações gerais sobre o mercado, estudos detalhados sobre os mercados, outros motivos
Envolvimento com exportação	Percentual do faturamento bruto obtido através das exportações
Tendência das exportações	Evolução do faturamento em exportação
Adaptação do produto	Controle de qualidade diferente para diferentes mercados

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

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



Tabela 10

Coefficientes da função discriminante para os grupos,  
segundo a experiência em exportação

Experiência em exportação	Coefficientes
Importância da linha de produtos exportados	0,21
Tipo de país para onde exporta: desenvolvido	0,31
Diversificação de mercados	0,12
Frequência das exportações: regular	0,16
Agressividade da empresa	0,20
Continuidade da atuação em mercados específicos	-0,48
Fatores que compõem o preço de exportação	
internos <i>versus</i> externos	-0,33
preço dos concorrentes internacionais	0,46
custos associados ao risco extraordinário	-0,47
incentivos governamentais	0,08
Tipo de incentivo utilizado	
isenção do imposto de renda	-0,06
isenção do imposto sobre operações financeiras	0,22
redução dos custos de capital de giro	-0,06
créditos fiscais (ICM e IPI)	-0,46
outros incentivos	0,07
Métodos de exportação utilizados	
com intermediários	0,20
diretos	0,04
<i>trading company</i> estrangeira	0,20
Decisão de escolha do mercado	
contatos feitos pela empresa	-0,31
experiência dos dirigentes	-0,07
informações gerais sobre os mercados	-0,21
estudo detalhado sobre os mercados	0,28
outros motivos	0,16
Envolvimento com exportação	0,10
Tendência das exportações	0,44
Adaptação do produto	0,04
Média dos exportadores = 0,56990	Wilks'lambda = 0,6706984
Média dos ex-exportadores = -0,85018	$\chi^2 = 54,523$
Correlação canônica = 0,5738481	Nível de significância = 0,0013

bem preparada para competir no mercado, o que é coerente com outros resultados deste estudo, relativos à qualidade do produto.

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

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

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

- *Continuidade da atuação em mercados específicos* — Esta é a variável que mais discrimina entre os dois grupos. Já em 1978, os ex-exportadores haviam interrompido mais suas exportações para alguns mercados, comparativamente aos exportadores. É evidente que, se a empresa não consegue continuar exportando para mercados específicos, ela não conseguirá atuar a longo prazo no mercado internacional. Através das frequências, observa-se que o principal motivo para interromper as exportações para países específicos mencionados pelos ex-exportadores relaciona-se a problemas internos da empresa. Por outro lado, os exportadores indicaram, como principal motivo da interrupção das exportações para alguns países, determinados problemas com os importadores, nesses países. Estes resultados, naturalmente, estão de acordo com a percepção que esses executivos tinham dos obstáculos à exportação.

- *Fatores que compõem o preço de exportação* — Esta variável, através de três de suas quatro medidas operacionais, apresentou alto poder de discriminação entre os dois grupos.

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

Uma possível explicação para este fenômeno poderia ser a seguinte: os exportadores poderiam dispor de estruturas de contabilidade de custos mais sofisticadas, que lhes permitissem maior uso de fatores associados a custo na formação de preços de exportação, enquanto os ex-exportadores, carecendo talvez

de informações contábeis relativas ao custo dos produtos exportadores, basear-se-iam mais nas informações sobre preços de mercado, ou mesmo simplesmente aceitariam (ou rejeitariam) o preço proposto pelo comprador.

Analisando-se dois fatores específicos, observa-se que os exportadores davam maior importância aos preços dos concorrentes internacionais do que os ex-exportadores; e que os ex-exportadores dão maior importância a custos associados a riscos extraordinários do que os exportadores. Neste último caso, pode-se considerar este resultado como um suporte adicional às indicações existentes na literatura sobre exportação, de que os não-exportadores são mais avessos a risco do que os exportadores.

- *Tipo de incentivo utilizado* — Um dos fatores que melhor discriminam os exportadores dos ex-exportadores é o uso de créditos fiscais. Os ex-exportadores utilizavam mais créditos de IPI e ICM do que os exportadores, o que é coerente com os demais resultados relativos à percepção e ao uso de incentivos, obtidos neste estudo. É, também, uma constatação da maior importância, se se considera que a concessão de créditos fiscais tem sido duramente atacada, nos meios internacionais, por caracterizar práticas de *dumping*. Sem julgar da veracidade ou não da acusação, o fato de que estes créditos fiscais tenham sido mais utilizados por empresas que deixaram de exportar do que pelas que continuaram exportando é, sem dúvida, relevante.

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

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

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

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

- *Tendência das exportações* — Como seria de esperar, os exportadores apresentaram maior tendência ao crescimento da exportação do que os ex-exportadores.

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

• *Matriz de classificação* — Seguiu-se, neste caso, o mesmo procedimento anterior, a fim de se obter as corretas probabilidades de classificação. Como se pode observar através das tabelas 11 e 12, o percentual de empresas corretamente classificadas é, em média, de 65,17%.

Tabela 11  
Matriz de classificação 1  
Das empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Ex-exportadores
Exportadores	45	33 73,3%	12 26,7%
Ex-exportadores	30	12 40,0%	18 60,0%

Obs.: percentual de empresas corretamente classificadas: 68%.

Tabela 12  
Matriz de classificação 2  
Das empresas não selecionadas para a análise

Grupo atual	Número de empresas	Membros do grupo esperado	
		Exportadores	Ex-exportadores
Exportadores	46	29	17
Ex-exportadores	31	12	19

Obs.: o significado da tabela é que, das 46 empresas exportadoras, 29 foram corretamente classificadas como tal, enquanto 17 foram erroneamente classificadas como ex-exportadoras.

### 3. Conclusões

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

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

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

2. É possível prever a não-continuidade das exportações de uma empresa, anos antes de estas atividades se encerrarem.

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

3. Para prever se uma empresa será ou não uma exportadora bem-sucedida não basta examinar as características da empresa ou a atitude de seus dirigentes para com esta atividade: parte das variáveis que influenciarão o sucesso ou insucesso refere-se à própria experiência da empresa em exportação.

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

4. As empresas que continuaram a exportar foram menos motivadas pelos incentivos oferecidos pelo Governo e fizeram menor uso deles do que as empresas que deixaram de exportar, ou seja, os incentivos ajudaram a iniciação da empresa no comércio internacional, mas não determinaram a continuidade dessas empresas na atividade.

Esta conclusão, aplicável ao caso do Brasil e ao de outros países em desenvolvimento que vêm utilizando incentivos e subsídios às exportações, sugere que os efeitos dos incentivos governamentais para promoção das exportações podem ser, em alguns casos, negativos.

Além do evidente desperdício de recursos, os incentivos, ao estimularem para a exportação empresas que de outra forma não ingressariam nesta atividade — quer por não oferecerem produtos compatíveis com as exigências do mercado internacional, quer por não disporem de recursos, estrutura ou capa-

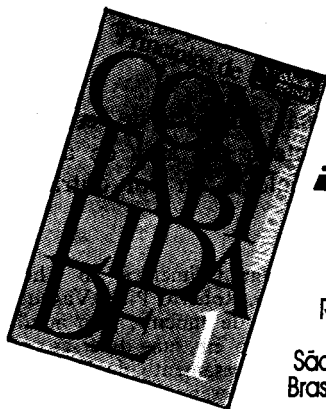
cidade gerencial adequados, quer pelas atitudes de seus dirigentes não se coadunarem com os requisitos da atividade exportadora —, podem estar trazendo prejuízo para a imagem do produto brasileiro no exterior. O desgaste de imagem do produto brasileiro poderá, por sua vez, impedir ou dificultar o sucesso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

### *Summary*

One hundred and fifty-two Brazilian companies that exported in 1978 were interviewed again six years later to determine the factors that were correlated with the continuance of exporting. The results indicated that those firms that had successfully continued to export during the period had different company characteristics and used different export management practices in 1978 than the ex-exporters, thus supporting the basic contention that it is possible to predict export performance. However, government incentives to induce exporting were negatively correlated with the continuance of exporting activities suggesting that the export activity was not internalized by the firms using such incentives and thus raising important questions about the usefulness of such policies in Brazil.

# *Princípios de* **Contabilidade**

*volumes 1 e 2,  
de Niswonger & Fess  
2.ª edição revisada*



---

Veja e compre nas  
Livrarias da FGV:  
Rio - Praia de Botafogo, 188  
e Presidente Wilson, 228-A  
São Paulo - Nove de Julho, 2029;  
Brasília - CLS 104 - Bloco A, loja 37