

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo desenvolve um breve sumário da pesquisa que tem por objetivo revisar as perguntas que nortearam o trabalho e suas principais etapas. Após esta seção são apresentadas as principais considerações e sugestões para pesquisas futuras.

7.1. Síntese do Estudo

A presente pesquisa buscou identificar as medidas de avaliação de desempenho de exportação utilizadas pelos gestores de empresas exportadoras nacionais e compará-las com as medidas sugeridas pelos teóricos da área de negócios internacionais. Este estudo se justifica pela necessidade de se identificar qual é a perspectiva dos gestores sobre o que caracteriza o desempenho de exportação. Pois, assim, os acadêmicos podem utilizar essas informações em suas pesquisas e não utilizarem somente suas próprias perspectivas (ou de outros pesquisadores) ou pode-se, ainda, observar que a perspectiva dos acadêmicos está de acordo com a utilizada pelos gestores. Dessa forma, a pergunta que norteou todo o desenvolvimento do estudo foi, especificamente: Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

Para responder à pergunta de pesquisa, o estudo levantou os principais indicadores de desempenho de exportação sugeridos pela literatura da área sobre exportação; identificou os principais modelos de desempenho de exportação já utilizados na literatura; e, levantou os principais indicadores utilizados pelos gestores de exportação ou áreas correlatas para medir o desempenho de exportação, tanto em casos de sucesso como em casos de fracasso. Esse levantamento teórico buscou identificar todas as dimensões, medidas e indicadores que compõem e caracterizam o construto de desempenho de

exportação, de forma a verificar a abrangência do construto e verificar, também, se os gestores são tão inclusivos quanto os acadêmicos.

O Referencial Teórico cobriu o conceito de desempenho, com ênfase no conceito de desempenho de exportação. Abordou também como o construto de desempenho de exportação é operacionalizado nos principais estudos empíricos da área de negócios internacionais e quais os indicadores utilizados em pesquisas da área. Além disso, apresentou os conceitos de sucesso e de fracasso na perspectiva da literatura sobre novos produtos e sobre desempenho de exportação.

De forma a levantar os indicadores pelos quais o desempenho de exportação tem sido conceituado e medido pelos especialistas acadêmicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com foco em estudos anteriores sobre o tema de desempenho de exportação. Além disso, foram utilizados artigos relacionados a desempenho organizacional e desenvolvimento de novos produtos que buscavam caracterizar quais dimensões conduziam ao fracasso ou ao sucesso com o intuito de entender como este conceito é tratado dentro da literatura. A pesquisa de campo, para coletar os indicadores utilizados pelos gestores na avaliação do desempenho das operações de exportação de suas empresas, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 15 entrevistas com gestores de empresas de sete setores distintos da economia.

O estudo contribuiu com uma análise dos fatores importantes para os acadêmicos e os gestores, proporcionando um melhor entendimento dos contrastes e semelhanças entre os fatores utilizados nas duas perspectivas (acadêmica e prática). Além disso, o estudo contribuiu ao identificar lacunas referentes à forma com que os gestores entrevistados medem o desempenho de suas atividades de exportação.

7.2. Conclusões do Estudo

Este trabalho procurou identificar medidas de avaliação de desempenho de exportação aplicáveis à realidade dos empresários e compará-los com as medidas sugeridas pelos teóricos da área, buscando uma conceituação do desempenho de exportação sob a perspectiva dos gestores e dos acadêmicos. Após o levantamento dos indicadores utilizados pelos acadêmicos, realizado no capítulo de referencial teórico, e pelos gestores, identificados por meio das 15 entrevistas, o estudo verificou que os acadêmicos e os gestores parecem ter vários pontos em comum, mas ainda divergem na conceituação do desempenho das atividades exportadoras. A Tabela 11 apresenta os principais contrastes encontrados entre as perspectivas dos acadêmicos e as dos gestores. Já a Tabela 12 apresenta as principais semelhanças entre as mesmas perspectivas.

Tabela 11: Principais Contrastes Encontrados entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores

Aspecto da mensuração do construto	Acadêmicos	Gestores
Ótica dos stakeholders	-	-
Classes de medidas	▪ Predominância de indicadores de natureza econômica e de mercado ▪ Uso (embora cada vez com menor frequência) de indicadores situacionais (ex.: intensidade de exportação); ▪ Uso (embora não muito frequente) de indicadores estratégicos; ▪ Uso de indicadores gerais (ex.: satisfação geral com os resultados da exportação); ▪ Dentre as medidas econômicas, predominância de rentabilidade, margem, lucro e receita.	▪ Razoável balanceamento entre o uso de medidas econômicas, medidas de mercado e de medidas de processos internos; ▪ Pouco uso de medidas estratégicas, gerais e de aprendizagem; ▪ Dentre as medidas econômicas, foram razoavelmente citadas medidas sobre preços, margem e sobre custos.

Tabela 11: Principais Contrastes Encontrados entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores (continuação)

Aspecto da mensuração do construto	Acadêmicos	Gestores
Perspectiva de referência	▪ Predominância da perspectiva absoluta de referência, embora com um uso também razoável da perspectiva relativa; ▪ No caso da perspectiva relativa, prevalece a comparação com concorrentes e, com menos frequência, a comparação com objetivos pré-definidos; ▪ Pouca utilização da perspectiva relativa para comparação com o resultado das operações domésticas e não utilização da comparação com outras <i>export ventures</i> da empresa.	▪ Clara predominância da perspectiva absoluta de referência ^a; ▪ No caso da perspectiva relativa, pouco uso dessa perspectiva (apenas em relação a outras <i>export ventures</i> da empresa, às vendas no mercado doméstico e a objetivos pré-definidos, mas não em relação a concorrentes ^b).
Orientação temporal	▪ Predominância de orientação estática, embora com uso razoável também de orientação dinâmica; ▪ Preferência pela utilização de “um ano no passado” como espaço temporal.	▪ Conhecimento sobre as mudanças no construto (orientação dinâmica), mas a utilização desta orientação não foi espontaneamente mencionada, tendo surgido somente após estímulo pelo entrevistador e, aparentemente baseada em percepções e não em análises estruturadas; ▪ Conhecimento sobre informações dos últimos cinco anos, mas poucos demonstraram utilizar este conhecimento para a tomada de decisão.
Unidade de análise	(cf. CARNEIRO, 2007): ▪ Preferência pelo uso de “todas as operações de exportação” como unidade de análise. Embora em pesquisas mais recentes, venha se observando também o uso frequente da unidade chamada de <i>export venture</i> (ou seja, o par “produto – país”).	▪ Implicitamente, parece que a <i>export venture</i>, tal como usualmente definida (ou seja, par “produto – país”) é a unidade de análise mais utilizada. Contudo a unidade “produto – país – cliente” (cf. sugerido por LAGES, LAGES e LAGES, 2005) também é utilizada e sugerida.
Sucesso e fracasso	-	-

^a Seja devido à dificuldade para se obter informações sobre os concorrentes, seja por falta de empenho do próprio em fazê-lo.

^b Não foi perguntado se as empresas comparavam os resultados da exportação com os das operações domésticas

Tabela 12: Principais Semelhanças Encontradas entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores

Aspecto da mensuração do construto	Principais Semelhanças
Ótica dos <i>stakeholders</i>	▪ Predominância da ótica dos acionistas / proprietários.
Classes de medidas	▪ Não utilização de indicadores de inovação / aprendizado, comportamentais, sociais ou ambientais ^a ; ▪ Utilização de barreiras à exportação como indicador situacional, mesmo este não sendo tecnicamente um indicador de desempenho e sim uma variável que afeta o desempenho, mas não o caracteriza.
Perspectiva de referência	▪ Ênfase na perspectiva de referência absoluta.
Orientação temporal	▪ Baixa utilização de medidas sobre o futuro.
Unidade de análise	▪ Tendência ao uso (ao menos nas recomendações de alguns especialistas, embora nem tanto na prática das pesquisas empíricas) da <i>export venture</i> (par produto – país) como unidade de análise.
Sucesso e fracasso	▪ Os acadêmicos, ainda que implicitamente, não utilizam indicadores diferentes para medir sucesso <i>versus</i> fracasso. Os executivos, instados a se pronunciarem explicitamente a respeito, também relataram basicamente os mesmos indicadores tanto quando falavam de sucesso quanto quando falavam de fracasso ^b .

^a Deve-se levar em conta que, ao contrário de outros tipos de indicadores, em relação a estas classes de medidas – de inovação / aprendizado, comportamentais, sociais ou ambientais – os entrevistadores não fizeram nenhuma pergunta explícita aos entrevistados, mas, deve-se dizer também, estes também não os mencionaram espontaneamente.

^b As únicas diferenças encontradas dizem respeito ao aprimoramento do relacionamento com o cliente e ao desenvolvimento de competências: quanto mais, mais sucesso; mas a ausência desses aspectos não parece ser considerada fracasso.

Como forma de esclarecer as considerações do estudo retoma-se nesta seção a pergunta de pesquisa, buscando respondê-la com base nos achados da investigação realizada:

Pergunta de Pesquisa: Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

O estudo revelou que os gestores entrevistados ainda não possuem uma conceituação formal de desempenho de exportação e que, em geral, avaliam o desempenho com base principalmente no preço e volume de exportação. Consequentemente, não possuem modelos de mensuração de desempenho. Por outro lado, os acadêmicos avançaram bastante na conceituação e na elaboração de modelos de desempenho nos últimos anos, o que proporciona um cenário divergente entre a realidade prática e a realidade teórica.

Uma possível explicação para esta divergência pode ser que a maior parte dos estudos já realizados e testados empiricamente foram desenvolvidos em países com um histórico exportador bem mais antigo que o Brasil. Dessa forma, os

exportadores destes países podem já ter desenvolvido uma percepção da importância da mensuração do desempenho das atividades exportadoras para o desempenho organizacional como um todo. Enquanto nas empresas brasileiras entrevistadas, esta atividade é vista como secundária, geralmente, como uma atividade realizada por oportunidade de escoamento da produção ou do câmbio favorável e não por busca de desenvolvimento de novos mercados para ampliação do desempenho organizacional.

É relevante ressaltar que os acadêmicos sugerem a utilização de indicadores com perspectiva de referência relativa e orientação temporal dinâmica para a mensuração do desempenho das atividades exportadoras. Nas entrevistas realizadas a perspectiva de referência relativa não foi citada explicitamente em nenhum depoimento, somente após serem estimulados, alguns entrevistados relatavam conseguir visualizar cenários ou comparações de volume exportado em alguns países em que tem presença mais forte, porém não é uma atividade estruturada. A orientação temporal dinâmica só foi relatada em dois depoimentos: entrevista 6 (crescimento do custo fixo) e entrevista 10 (crescimento das receitas de exportação e crescimento das exportações), mesmo assim com perspectiva de referência absoluta.

O pouco uso de uma perspectiva de referência relativa, em especial em relação aos concorrentes, demonstra que os gestores entrevistados têm pouca preocupação em buscar informações sobre os concorrentes no mercado externo, focando a mensuração do desempenho de suas atividades exportadoras em fatores internos, os quais consideram estar sob domínio da empresa. O que está em desacordo com o sugerido pelos acadêmicos, que consideram necessária a comparação das atividades da empresa com referenciais externos para a mensuração do desempenho das atividades de exportação da empresa, principalmente comparação com os concorrentes, pois permite um melhor entendimento sobre os resultados atuais e auxilia para a definição de estratégias futuras de curto e longo prazo.

É importante ressaltar que a falta de informações sobre os concorrentes traz um agravante à situação em que se encontram as empresas brasileiras em relação à medição do desempenho de exportação. Uma vez que, por ser um país com pouca experiência exportadora, a comparação com os concorrentes internacionais (ou mesmo com exportadores nacionais mais experientes),

realizando *benchmark* com estes, seria a forma mais rápida de adquirir conhecimento e melhorar as práticas internas. Contudo, como não foi relatado este tipo de prática, os exportadores brasileiros parecem replicar o padrão de “tentativa e erro”, que atrasa o desenvolvimento, e que poderia ser evitado ao se estudar práticas e se buscar referenciais de excelência com os quais se comparar.

Em relação à comparação entre as atividades exportadoras, os gestores demonstraram atuar de acordo com o proposto atualmente pelos acadêmicos, ou seja, os gestores revelaram comparar os resultados de exportação dos produtos com que trabalham para os diferentes países em que atuam. Esta atitude facilita no momento da tomada de decisão sobre quais atividades têm melhor desempenho no momento presente, quais necessitam de investimento, quais podem vir a ter melhor desempenho no futuro e quais deveriam ser descontinuadas.

Em relação, especificamente, a quais os indicadores utilizados pelos acadêmicos e pelos gestores percebeu-se uma ênfase dada a classe de medidas econômico-financeiras, medidas de mercado e medidas de processo. Os acadêmicos já sugerem diversas medidas comportamentais/situacionais e gerais/estratégicas/de aprendizado, porém com ênfase na perspectiva de referência absoluta e na orientação temporal absoluta.

O estudo sugere ainda que os gestores utilizam indicadores desagregados de medida, dando preferência por analisar o desempenho das exportações contrapondo preço praticado e volume exportado. Enquanto os acadêmicos dão preferência pela utilização de indicadores mais agregados, como lucratividade e rentabilidade (que já relacionam preço, volume, custos em um único indicador).

Além disso, os depoimentos sugerem que os gestores entrevistados consideram o desenvolvimento de competências, melhoria das competências (aprendizado) e construção de relacionamento estratégico como indicadores importantes para o desempenho das atividades de exportação e que também são importantes para o desempenho organizacional da empresa.

Considera-se, assim, que ainda não é possível conceituar o desempenho de exportação de forma unificada pelas perspectivas dos gestores e dos acadêmicos no contexto brasileiro, porque estes últimos já possuem um entendimento mais abrangente sobre a representação das atividades de exportação. Enquanto àqueles, possivelmente por estarem imersos nos problemas diários sobrando pouco tempo para o desenvolvimento sistemático de um modelo de mensuração do desempenho

exportador, ainda não utilizam formas de medidas para avaliar o longo prazo e a perspectiva externa do desempenho das exportações. Ressalta-se que este pode ser um cenário específico do Brasil, pois ainda é baixo o grau de desenvolvimento de medidas de mensuração de desempenho por empresas brasileiras.

7.3. Recomendações para acadêmicos e para executivos

O presente estudo revelou que boa parte dos gestores entrevistados declarou ter informações sobre nível de preços e de custos das suas atividades exportadoras. Dessa forma, seria razoável recomendar que se continue a utilizar medidas sobre margem, como vem sendo feito em diversas pesquisas empíricas.

Apesar de os gestores não terem, explicitamente, mencionado qualquer medida de caráter “geral” do desempenho de exportação, ainda assim é razoável assumir-se que tais medidas são levadas em conta, ainda que implicitamente, em seu processo de tomada de decisão. É razoável inferir-se também que os executivos possuem uma noção considerável sobre se o desempenho da exportação, de uma forma geral, inclusive para um dado país ou em relação a um dado produto, está bom ou ruim. Portanto, as medidas gerais deveriam continuar a serem levantadas nas pesquisas, seja para representarem uma das facetas do desempenho de exportação, seja a fim de serem utilizadas para se avaliar a validade concorrente (cf. SMITH, 1999).

Embora os casos selecionados para esta pesquisa indiquem que as medidas de processos internos seriam relevantes para os gestores julgarem o grau de sucesso (ou fracasso) com a exportação, tais indicadores nem sempre seriam apropriados para representarem o construto desempenho de exportação. Tal afirmação se justifica tendo em vista que boa parte das variáveis que têm sido utilizadas para se avaliarem os impactos sobre o desempenho de exportação (por exemplo, para citar apenas algumas: características da empresa e de seus gestores, tais como tamanho, grau de internacionalização, grau de aversão ao risco, status da atividade exportadora; características do ambiente externo, tais como distância psíquica, barreiras legais, taxa de câmbio, grau de desenvolvimento do país de destino etc.; ou variáveis relacionadas ao posicionamento estratégico ou ao planejamento estratégico, tais como grau de diferenciação, grau de adaptação da

oferta, grau de sistematização do planejamento etc.) não parecem exibir qualquer relação teórica com as medidas de processos internos (por exemplo, pagamento regular, adaptação da produção). Portanto, em pesquisas que procurem explicar quais as variáveis (e seu efeito) que exercem impacto sobre o desempenho de exportação, a modelagem do construto não deveria incluir indicadores de processos internos.

Uma vez que os resultados desta pesquisa sugerem que os exportadores brasileiros parecem não ter informação suficiente sobre o desempenho de seus concorrentes (em consonância com os resultados de CARNEIRO, 2007), os pesquisadores poderiam deixar de usar medidas relativas aos concorrentes ao realizarem pesquisas no Brasil. Embora deva ser deixado claro que a perspectiva de referência é relevante do ponto de vista conceitual, as limitações de cunho prático sugerem que se deva abrir mão dela, sob pena de se tomar o tempo dos respondentes sem que tal venha a ser útil para a análise, devido à provável alta incidência de dados ausentes ou de respostas por conveniência social.

Dado que os executivos parecem ter informação, ainda que talvez apenas perceptual, sobre a variação nos valores do desempenho de exportação, podem continuar sendo utilizadas medidas de orientação dinâmica. Além disso, medidas de orientação dinâmica auxiliam os gestores a identificarem quais atividades de exportação se mantêm com sucesso (ou fracasso) ao longo do tempo, o que facilita a tomada de decisão de longo prazo.

A maioria dos exportadores parece não fazer projeções sobre o futuro, o que sugere que medidas de futuro não deveriam ser utilizadas. Aliás, medidas de futuro não vêm realmente sendo muito utilizadas em pesquisas empíricas (cf. KATSIKEAS et al., 2000 e CARNEIRO, 2007).

O fato de que alguns exportadores reconheceram claramente que haveria diferenças no desempenho de exportação que estariam associadas ao cliente específico sugere o uso da unidade de análise “produto–país–cliente” (cf. LAGES, LAGES e LAGES, 2005), ao invés da unidade “produto–país”, frequentemente utilizada em pesquisas empíricas. Contudo, deve ser esclarecido que o uso de determinado indicador do construto somente se justificaria se houvesse uma relação, fundamentada pela teoria, entre as variáveis explicativas (aquelas que o pesquisador suporia exercerem impacto sobre o desempenho de exportação) que poderia exercer impacto distinto conforme o tipo de cliente. Esta premissa, no

entanto, nem sempre se observa, posto que algumas variáveis (ex.: *status* da atividade de exportação, tamanho da empresa, grau de internacionalização, entre outras) tenderiam a exercer o mesmo impacto independentemente do cliente em particular. De qualquer forma, os pesquisadores deveriam estar cientes de que o tipo de cliente pode influenciar o desempenho, o que coloca limites à interpretação dos efeitos sobre o construto desempenho de exportação quando este é medido em termos do par “produto–país”.

7.4. Discussão sobre os conceitos de sucesso e fracasso

Posto que o presente estudo não identificou diferenças entre as medidas utilizadas para representar atividades exportadoras de sucesso *versus* de fracasso, infere-se que as mesmas medidas devem ser utilizadas para ambos os casos. Contudo, não fica claro como é (ou deveria ser) estabelecida a região que separa o sucesso do fracasso. Levanta-se ainda a questão de que o sucesso não parece ser o extremo oposto do fracasso em todos os indicadores utilizados para medir o desempenho, mas sim que parece haver um balanceamento (respeitando-se algum padrão de proporcionalidade entre os indicadores utilizados por cada empresa) entre eles. Este balanceamento sugere que se formam três regiões distintas: uma de sucesso, uma de fracasso e uma com atividades de nível mediano.

Ressalta-se que, em alguns relatos, ocorria um caso considerado como fracasso, mas que havia trazido experiência positiva para outras atividades ou que apresentava pontos positivos, porém apresentava um desempenho muito baixo em uma (ou mais de uma) variável específica (ex.: preço, volume e margem) que a fazia ser considerada como fracasso. Dessa forma, reforça-se a idéia de que deve haver um esquema compensatório, por meio do qual um nível mais baixo em um indicador é compensado por um nível mais alto em outro. Contudo, não fica claro a proporção em que cada indicador (ou um grupo) compensa o outro.

Além disso, ao se considerar que os mesmos indicadores medem sucesso e fracasso, surge a questão se há uma relação de linearidade entre o indicador utilizado e o construto. Ou seja, até que ponto mais de um indicador leva a mais sucesso no desempenho, ou se há uma fase em que a melhora (ou piora) em um

indicador afeta substancialmente o desempenho ou o afeta numa proporção menor, ou não o afeta mais nem positivamente nem negativamente.

Essas considerações acrescentam complexidade aos modelos de mensuração de desempenho, uma vez que, a partir do momento que cada empresa define os indicadores pelos quais caracterizam o desempenho e, além disso, definem explícita (na melhor das hipóteses) ou implicitamente (o que está mais próximo da realidade encontrada nos relatos dos entrevistados) o que é considerado como sucesso ou fracasso. E também a proporcionalidade do balanceamento entre os indicadores e as classes de medida torna difícil o estabelecimento de um modelo teórico que consiga se adequar a essa realidade.

7.5. Limitações do Estudo

O presente estudo adotou o método de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, baseando-se em entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas exportadoras brasileiras. Ressalta-se, assim, que as considerações desse estudo estão ao conjunto de empresas entrevistadas, não permitindo uma generalização ao universo das empresas exportadoras. Contudo, como se buscou realizar as entrevistas com empresas de diversos setores, portes e regiões político-administrativas, as considerações podem sugerir padrões a serem, futuramente, testados com um número maior de empresas.

Outra limitação relevante inerente ao método escolhido para a coleta e análise de dados é que as opiniões coletadas podem conter um viés do respondente e as análises o viés do pesquisador. Sendo assim, as entrevistas foram conduzidas: de forma a minimizar as limitações que podiam ser parcialmente controladas pelos entrevistadores, dado o conhecimento prévio que os entrevistadores tinham das limitações do método; e, de forma a enfatizar que toda a opinião era importante e que o entrevistado era parte fundamental do processo da pesquisa, evidenciando que sua participação era imprescindível. Em relação ao viés do pesquisador, buscou-se minimizá-lo realizando-se a análise das entrevistas separadamente tanto pela mestrandia quanto pelo orientador, para posterior debate e consolidação das análises realizadas.

7.6. Sugestões para Pesquisas Futuras

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa com maior amplitude para que se possam confirmar (ou não) as considerações encontradas nesta dissertação e validá-las para o universo dos exportadores nacionais. Além disso, seria interessante a realização de uma pesquisa específica para buscar entender como os gestores compreendem essa relação entre os indicadores e o sucesso ou fracasso do desempenho de exportação. Dessa forma, pode-se buscar compreender melhor se sucesso e fracasso são os extremos de um mesmo continuum, quais os indicadores considerados chaves e qual o balanceamento entre os indicadores utilizados na representação do construto.

Julga-se também interessante à replicação do estudo para empresas exportadoras brasileiras do setor de serviços, uma vez que se considera que estas tendem a medir o desempenho de exportação de forma diferenciada dos exportadores da indústria de produtos manufaturados, dadas as características de heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade e não-armazenamento dos serviços.

Recomenda-se ainda a realização de estudos semelhantes para identificar as variáveis de medidas utilizadas por outros países exportadores em desenvolvimento, de forma a verificar se exportadores de distintas nações em desenvolvimento medem o desempenho de suas atividades de exportação por meio dos mesmos indicadores ou não.

Outra perspectiva interessante que surgiu com a realização das entrevistas foi o papel das políticas públicas no desempenho das atividades exportadoras, pois, vários entrevistados apontaram como problemas enfrentados na exportação o excesso de burocracia ou a falta de atividade do governo brasileiro em relação ao descumprimento de normas internacionais por parte dos países importadores. Dessa forma, considera-se que um estudo futuro, numa linha diferente da adotada nesta pesquisa, seria a realização de um comparativo entre políticas públicas para exportação e o posicionamento do governo brasileiro com o de outros países, tanto com países desenvolvidos como com países em desenvolvimento.