

# FATORES DE EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA DOS EXECUTIVOS, E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Paulo Fernando Fleury\*  
Antonio Gildo Paes Galindo\*\*

## SÍNTESE

Este trabalho procura verificar algumas características pessoais dos executivos de topo de exportação, no que diz respeito a Educação, Treinamento e Experiência, e o efeito destas características sobre o desempenho em exportação das empresas que dirigem. Para tanto, foram entrevistadas 112 empresas do setor de calçados, correspondendo a 54% das empresas produtoras e exportadoras de calçados do país.

## INTRODUÇÃO

Dentro do esforço contínuo de crescimento e aperfeiçoamento das exportações, existe um grande número de fatores econômicos, sociais e políticos que precisam ser analisados e entendidos, com o fim de aperfeiçoar o processo decisório nas questões ligadas direta ou indiretamente com as atividades de exportação, seja a nível de formuladores de política econômica, seja a nível de gerenciamento diário das unidades empresariais.

Neste contexto, um aspecto muito discutido mas pouco analisado diz respeito à importância da “capacitação” gerencial dos executivos de exportação, para o bom desempenho de suas empresas no comércio internacional.

A importância da atividade gerencial para o bom desempenho geral das organizações, nas nações capitalistas, vem há muito sendo frisado por autores como Servan-Schreiber (1968), Selznick (1972), Ansoff (1977), Mintzberg (1973) e Drucker (1973).

A nível específico das atividades de exportação, os estudos mais conhecidos, Grub & Kaskimies (1971) e Langston (1976), deram ênfase especial ao papel desempenhado pelos executivos de topo sobre a decisão gerencial de iniciar as atividades de exportação, e nela continuar ao longo do tempo. Um aspecto particularmente explorado nestes estudos é a chamada orientação internacional dos executivos de topo e a sua influência sobre a atividade de exportação.

Langston (1976), por exemplo, mostrou em seu estudo que o nível de Educação formal, o conhecimento de idiomas estrangeiros e experiência de viagens ao exterior tinham uma relação significativa com os executivos

pertencentes a empresas exportadoras, quando comparados com empresas não exportadoras.

No entanto, pouco se sabe a respeito da importância de características de qualificação dos executivos para o melhor desempenho daquelas empresas que são exportadoras. Supõe-se que devido a sua maior complexidade a atividade de exportação deverá exigir de seus executivos maiores conhecimentos específicos e universais e que, em condições semelhantes, aqueles que fossem mais qualificados deveriam levar suas empresas a um melhor desempenho em exportação. Mas como medir qualificação? Segundo Pastore (1973): “Educação, treinamento e experiência são três atributos importantes para a capacitação profissional do indivíduo”. A Educação é comumente classificada em duas categorias: Educação geral e Educação específica. A Educação geral confere ao indivíduo atributos que lhe permitem aprender uma grande variedade de conceitos; em contraste, a Educação específica, através de cursos profissionais de duração e escopo variados, proporciona aos indivíduos competência em linhas específicas de atividade. O Treinamento é fornecido ao indivíduo pela própria empresa. A Experiência é um fator que interfere bastante sobre a performance do profissional, podendo ser ainda mais importante do que o Treinamento e a Educação, no que se refere à qualidade de seu trabalho. De qualquer forma, podemos dizer que uma parte da qualidade do trabalho é gerada pela Educação, outra pelo Treinamento e outra pela Experiência. Se estamos falando do trabalho de gerenciar as atividades de exportação de uma empresa, poderíamos acrescentar à Educação, Treinamento e Experiência, a realização de viagens ao exterior e o conhecimento de idiomas estrangeiros que se mostraram importantes no estudo de Langston (1976).

Neste trabalho procuramos analisar as características de qualificação profissional dos executivos de exportação das empresas brasileiras produtoras de calçados, segundo os cinco parâmetros acima mencionados e verificar se tais atributos afetam positivamente o desempenho em exportação destas empresas.

O estudo de um setor específico é justificado pela

\* Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Ph.D em Gerência de Produção pela Loughborough University of Technology. Foi coordenador científico da CAPES/MEC e é atualmente Professor Adjunto e Coordenador Geral da COPPEAD/UFRJ.

\*\* Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ, foi Superintendente Administrativo do CETEP e trabalha atualmente no Governo de Pernambuco.

conveniência de analisarmos a relação entre atributos e desempenho em situações as mais homogêneas possíveis, eliminando assim fatores espúrios tais como diferenças nas condições de mercado em setores diversos, que poderiam mascarar os resultados encontrados. Por outro lado, a escolha do setor de calçados se deve ao fato de ser o mesmo considerado já há algum tempo um exemplo de sucesso na exportação de manufaturados no Brasil. Basta lembrar que até julho de 1979 (quando da realização da pesquisa de campo), o setor calçado ocupava o 9º lugar na pauta geral de exportações, além de ter sido líder em 1978 do setor exportador de manufaturados. Entre 1976 e 1978 a exportação de calçados teve um crescimento de 134,2%, enquanto as exportações brasileiras como um todo aumentavam em apenas 59,1%. Além do mais, este é um setor tipicamente nacional, caracterizado por um grande número de pequenas e médias empresas de origem familiar, o que reforça ainda mais sua escolha para o estudo.

### AS EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS E EXPORTADORAS DE CALÇADOS: CARACTERÍSTICAS GERAIS E DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO

De acordo com dados da CACEX, existia, em 1978, um total de 206 empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados. Estas empresas se localizam em 9 estados da Federação, porém com uma enorme concentração nos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, os quais abrigam, respectivamente, 68 e 23% do total, restando aos demais estados, 9% das empresas. Com base nestes dados, decidiu-se limitar o estudo a uma amostra que abrangesse apenas os Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, num total de 112 empresas, ou seja, 54% do universo. Estas empresas foram entrevistadas através de questionários, por pesquisadores diretamente envolvidos com o estudo.

A primeira característica dessas empresas, a merecer atenção, é o seu tamanho

Se utilizarmos a classificação do CEBRAE em relação ao número de empregados, estas empresas podem ser classificadas na maior parte como sendo de porte médio. Os dados indicam que 51,8% possui entre 100 e 500 empregados (médio porte) e 24,1%, mais de 500 empregados (grande porte). Outra característica interessante é o fato de elas concentrarem sua produção em poucas linhas de produto (85% das empresas possui no máximo duas linhas), na sua maior parte calçados femininos, tais como sandálias, sapatos e botas. Estas linhas são produzidas, em sua esmagadora maioria, por encomenda dos clientes. Assim é que 95,5% das empresas produzem 100% por encomenda. Apesar desta situação, o nível de ociosidade é pequeno. Do total de empresas, 49% trabalha a plena capacidade e, nas restantes, a ociosidade média está em torno de 20%.

O processo de entrada das empresas de calçados na atividade de exportação pode ser considerado como bastante recente. A grande maioria (66%) deu início às suas atividades de exportação entre os anos de 1969 e 1974, sendo que um número muito reduzido (6,3%) começou a exportar antes de 1963.

Um exame da Figura 1, abaixo, indica que houve um grande surto de novas empresas iniciando as atividades de exportação entre os anos de 1969 e 1972, ano a partir do qual iniciou-se um processo de reversão de tendência, com uma redução gradativa do número de novas empresas principiando as atividades de exportação.

Apesar destes fatos, o desempenho destas empresas tem sido aparentemente bom.

Uma análise da evolução do faturamento bruto indica que houve um sensível processo de crescimento no período analisado, pois de um faturamento médio de Cr\$

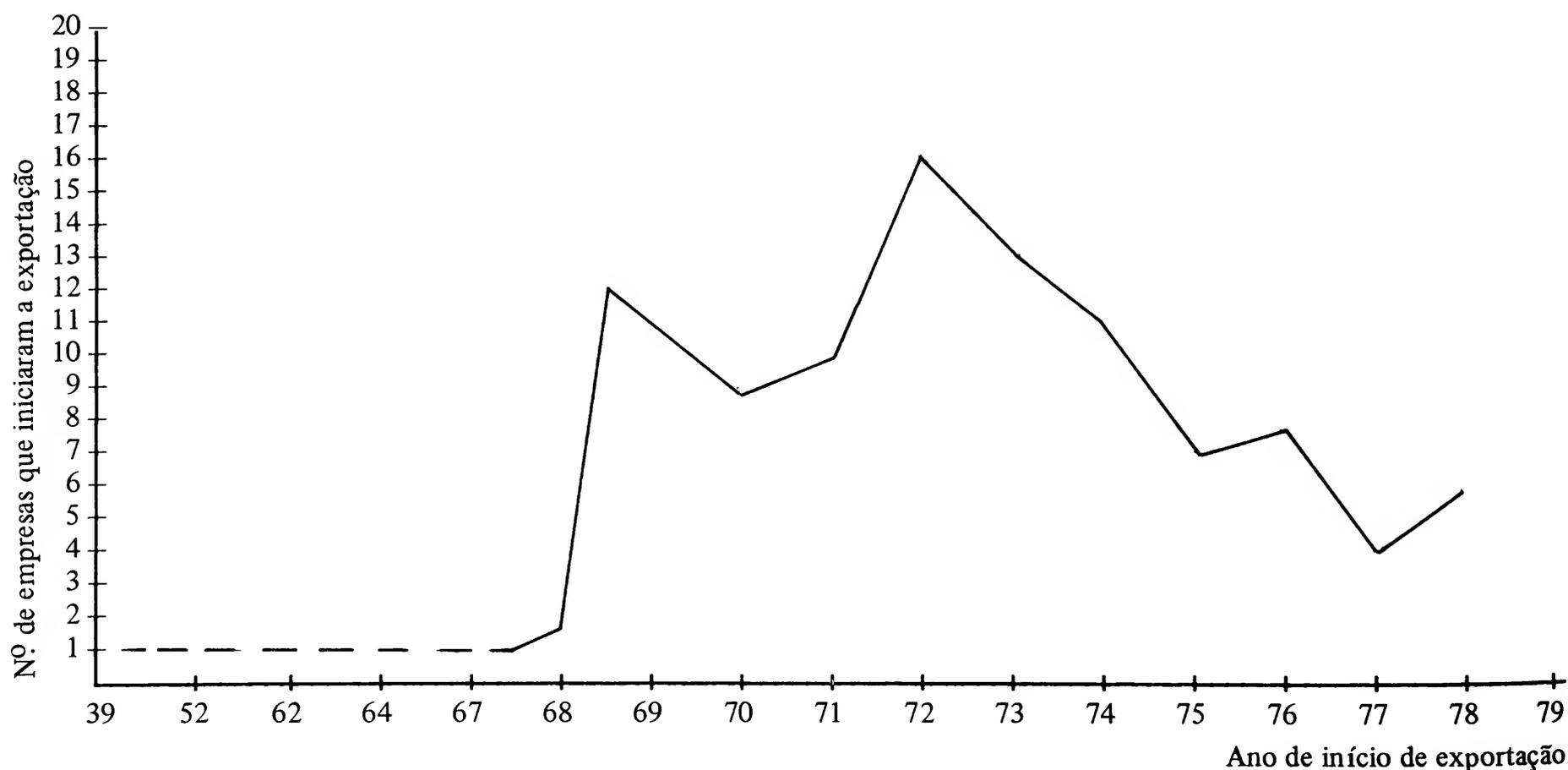


FIGURA 1 – Ano de Início das Exportações das Empresas Brasileiras Produtoras de Calçados.

40.000.000,00 em 1974 (preços de 1978), evoluiu-se para um faturamento médio de Cr\$ 86.000.000,00 em 1978. Além disto estas empresas conseguiram atingir um alto grau de envolvimento com as atividades de exportação principalmente quando comparadas com empresas dos outros setores industriais.

Enquanto as empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados, considerando-se todos os setores, exportam em média menos de 5% de seu faturamento bruto, as empresas de calçados exportam em média 40% de seu faturamento. Mais significativa ainda é o fato de que 41,3% destas empresas exportam 50% ou mais de seu faturamento.

Um outro fator indicativo do bom desempenho dessas empresas, com atividade de exportação, é o tipo de país para o qual estão exportando.

Enquanto apenas 38% dos produtores de manufaturados, como um todo, conseguem exportar para algum país desenvolvido, 92% dos produtores de calçados conseguem esta façanha. A Tabela 1, a seguir, apresenta a lista dos principais importadores de calçados do Brasil, segundo o percentual das empresas que exportam para aqueles países.

**TABELA 1 – Principais Importadores de Calçados do Brasil Segundo o Percentual de Empresas Exportadoras.**

Países importadores	% de empresas que exportam
1. Estados Unidos	87,5
2. Canadá	48,2
3. RFA	26,8
4. Reino Unido	22,3
5. Austrália	22,3
6. Países Baixos	22,3
7. França	20,5
8. Dinamarca	13,4
9. Suécia	10,0
10. Suíça	8,0

Os dados mostram que entre os 10 principais importadores de calçados não aparece um só país subdesenvolvido, o que contrasta totalmente com os demais setores industriais, onde o Paraguai, com 43,0% das empresas, a Bolívia (43,0%), e os Estados Unidos (24,2%) são os três principais importadores.

Com o objetivo de classificar as empresas exportadoras em termos de desempenho em exportação, foram construídas duas escalas ordinais. A primeira, que chamaremos de Desempenho I, leva em consideração o crescimento das exportações das empresas em relação ao crescimento das exportações do setor de calçados como um todo, no período entre 1974 e 1978. Desta forma, as empresas foram classificadas em três grupos, de acordo com o critério de Desempenho I:

- 1 – *pouco sucesso*: aquelas empresas que tiveram um crescimento inferior ao do setor em pelo menos três dos quatro anos considerados;
- 2 – *sucesso regular*: aquelas empresas que tiveram um crescimento superior ao do setor em dois dos quatro anos considerados;
- 3 – *muito sucesso*: aquelas empresas que tiveram um

crescimento superior ao do setor em pelo menos três dos quatro anos considerados.

A segunda escala utilizada para medir o desempenho em exportação (Desempenho II) leva em consideração a participação percentual das exportações no faturamento bruto das empresas. Com base nestes dados, as empresas foram então classificadas em cinco grupos:

- Desempenho 1 – Empresas que obtiveram entre 0 e 20% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 2 – Empresas que obtiveram entre 21 e 40% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 3 – Empresas que obtiveram entre 41 e 60% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 4 – Empresas que obtiveram entre 61 e 80% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 5 – Empresas que obtiveram entre 81 e 100% de seu faturamento bruto através de exportação.

Usando as duas medidas definidas acima, encontramos os seguintes quadros de distribuição das empresas em termos de desempenho.

#### DESEMPENHO I

Nível		Número de empresas	Frequência relativa %
Pouco sucesso	(1)	25	25,8
Sucesso regular	(2)	40	41,2
Muito sucesso	(3)	32	33,0

#### DESEMPENHO II

Nível		Número de empresas	Frequência relativa %
Desempenho	1	39	33,5
	2	19	17,3
	3	16	14,5
	4	26	23,6
	5	10	9,1

As tabelas acima mostram claramente a existência de uma distribuição variada das empresas em termos das duas medidas de Desempenho. Isto indica que o desempenho varia significativamente de empresa para empresa em ambos os critérios utilizados.

Considerando que todas as empresas pertencem a um mesmo setor industrial, tais diferenças devem estar associadas a algumas características peculiares de cada empresa individualmente. Uma hipótese perfeitamente plausível é a de que uma característica seja a capacidade gerencial dos executivos chefes, responsáveis pelas atividades de exportação das empresas. Capacidade gerencial é, no entanto, uma variável difícil de ser mensurada. É possível, no entanto, medir alguns fatores de Educação, Treinamento e Experiência, que segundo Pastore (1973) são importantes atributos para a capacitação profissional dos indivíduos. Isto é o que procuraremos fazer a seguir.

**OS EXECUTIVOS DE EXPORTAÇÃO DAS  
EMPRESAS DE CALÇADOS: CARACTERÍSTICAS  
PESSOAIS EM NÍVEL DE EDUCAÇÃO,  
TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Os executivos responsáveis pelas atividades de exportação das empresas brasileiras produtoras de calçados são tipicamente brasileiros natos, na faixa de idade entre 30 e 40 anos e são em sua grande maioria acionistas das empresas onde trabalham. Os dados coletados indicam que 107 dos 110 executivos entrevistados são de nacionalidade brasileira e que 74,5% deles têm participação acionária nas empresas. Estes dados estão de acordo com a estrutura industrial do setor que se caracteriza como tipicamente nacional, com empresas familiares de porte médio. Este caráter familiar faz com que os executivos entrem muito jovens nas empresas. Sua idade média é de 38 anos (72% têm menos de 30 anos), e estão há 10 anos trabalhando na mesma empresa.

Com o objetivo de medir o nível de Educação, Treinamento e Experiência Profissional destes executivos, foram levantados dados sobre cinco variáveis ligadas a estas três características:

**EDUCAÇÃO:**

- nível de Educação formal
- conhecimento de idiomas

**TREINAMENTO:**

- participação em cursos de Treinamento Profissional

**EXPERIÊNCIA:**

- tipo de Experiência Profissional
- realização de viagens ao exterior.

Os dados levantados indicam um quadro particularmente interessante. Com relação às duas variáveis que tentam medir a Educação (nível de Educação formal e conhecimento de idiomas), verifica-se o seguinte: a metade dos executivos jamais freqüentou uma universidade, sendo que dos 50% restantes, 15% já está freqüentando algum curso universitário e 35% já possui um diploma de nível superior. A Tabela 2, abaixo, mostra a distribuição dos cursos universitários seguidos pelos executivos da amostra.

**TABELA 2 – Cursos Universitários Concluídos e Sendo Cursados pelos Executivos Chefes de Exportação das Empresas Produtoras de Calçados\***

Cursos concluídos	%	Cursos em execução	%	Concluídos e em execução	%
1. Economia	14,5	1. Adm. Empr.	9,1	1. Adm. Empr.	19,6
2. Adm. Empr.	10,5	2. Economia	2,7	2. Economia	17,2
3. Engenharia	5,5	3. Ciências Cont.	1,8	3. Engenharia	5,5
4. Ciências Cont.	1,8	4. Direito	0,9	4. Ciências Cont.	3,6
5. Direito	1,8			5. Direito	2,7
6. Rel. Públicas	0,9			6. Rel. Públicas	0,9

\* 50% dos executivos não freqüentaram curso universitário.

Os dados mostram que existe uma clara concentração em torno de três profissões: Economia foi o curso mais freqüentado por aqueles que já possuem um diploma, vindo em seguida a Administração de Empresas e Engenharia. No entanto, para aqueles que ainda estão cursando um

programa universitário, Administração de Empresas tem uma preferência muito acentuada em relação a outras profissões. Se considerarmos o conjunto dos executivos que já possuem diploma superior e dos que estão cursando a universidade, Administração de Empresas, Economia e Engenharia são, nesta ordem, as três principais carreiras seguidas pelos executivos, representando 84,6% dos executivos que cursaram ou estão seguindo um curso universitário.

O conhecimento de idiomas deixa um pouco a desejar. Perguntados se falavam, ou entendiam, ou redigiam em algum idioma estrangeiro, apenas 69% dos entrevistados responderam que sim. Desses que conheciam algum idioma, 40,1% listaram o inglês, 39,1% o alemão e 15,4% o espanhol. Outros idiomas citados em menor número foram o italiano (8,2%), francês (2,7%), holandês (1,8%) e polonês (0,9%). A ocorrência do alemão nesta escala pode ser atribuída, sem dúvida, à origem étnica dos respondentes. Mais da metade das empresas entrevistadas estão localizadas no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, que se caracteriza por possuir forte influência da colonização alemã.

O nível de treinamento dos executivos foi medido pela freqüência com que os mesmos participaram de cursos (de curta e média duração) nos últimos anos. As respostas indicaram que apenas 48,2% dos executivos participaram de algum curso neste período.

Se calcularmos a média do número de cursos freqüentados, obteremos um valor de 0,76 cursos por executivo nos últimos cinco anos. Estes são dados bastante preocupantes, pois indicam um enorme descaso com o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos Gerenciais nestas empresas. A Tabela 3, abaixo, indica o número de executivos que freqüentaram cada tipo de curso. É interessante notar que estes cursos foram promovidos em sua maioria (54,7%) por associações e entidades de classe, cabendo às faculdades e universidades apenas 9,5% dos cursos.

**TABELA 3 – Tipos de Cursos e Número de Executivos que Freqüentaram os Mesmos no Período de 1974 a 1979.**

	Número de executivos que freqüentaram
1. Comércio Exterior	18
2. Relações Humanas	13
3. Custos	12
4. Treinamento Gerencial (em geral)	10
5. Legislação Tributária	6
6. Administração de Produção	6
7. Marketing	5
8. Organização	5

A experiência dos executivos de exportação, medida pelo número de viagens realizadas ao exterior e pelo tipo de Experiência Profissional anterior à sua atual posição, apresentou os seguintes resultados: apenas 49% dos executivos realizou alguma viagem ao exterior no período entre 1974 e 1979. Daqueles que viajaram, 65,2% o fizeram por motivos comerciais, enquanto 21,8% estavam a passeio e 13,0% em viagem de estudos. Os dados indicaram também

que apenas 48,2% dos que viajaram, tiveram como destino o principal país importador dos produtos de sua empresa. Entre os países mais visitados, temos os seguintes, de acordo com a Tabela 4, abaixo:

**TABELA 4 — Os 10 Países mais Visitados pelos Executivos de Exportação das Empresas de Calçados.**

País	% de executivos
1. Itália	31,8
2. R.F.A.	29,1
3. França	27,3
4. U.S.A.	22,7
5. Dinamarca	22,7
6. Espanha	22,7
7. Portugal	20,0
8. Suécia	20,0
9. Suíça	20,0
10. Áustria	20,0

Interessante também é notar que o número de viagens ao exterior tem aumentado significativamente nos últimos anos. De um total de 9 viagens em 1974, passou-se para 14 em 1976 e 23 em 1978. Isto pode indicar um envolvimento crescente das empresas com a atividade de exportação.

Com relação ao tipo de Experiência Profissional anterior, verifica-se que de acordo com os dados da Tabela 5, uma parcela significativa não possuía Experiência Profissional anterior ao presente emprego. Daqueles que possuíam Experiência, a maior parte obteve a mesma dentro da própria indústria de calçados, sendo que apenas 15,5% teve Experiência anterior com atividades de exportação.

**TABELA 5 — Tipo de Experiência Profissional Anterior à Atual Posição.**

Experiência na indústria de calçados	33,6%
Experiência com exportação	8,2%
Experiência com atividades de exportação na indústria de calçados	7,3%
Em outras atividades	14,3%
Sem experiência anterior	36,4%

O tempo médio de permanência dos executivos, na atual posição, é de 10,4 anos, enquanto na empresa é de 12,5 anos. Isto indica que estas são empresas tradicionais onde a rotatividade dos quadros gerenciais é pequena.

Os dados acima apresentados indicam, no seu conjunto, uma situação não muito auspiciosa. Educação formal deficiente, pouco conhecimento de idiomas fundamentais como o inglês, quase que nenhuma preocupação com o aperfeiçoamento profissional e pouquíssima Experiência Profissional com atividades de exportação, e externa à empresa em que trabalham. Resta saber se aquelas empresas que possuem uma maior preocupação com a formação e Experiência dos seus executivos obtêm, como consequência, uma melhor performance em suas atividades de exportação.

## DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO VERSUS CARACTERÍSTICAS EDUCACIONAIS E PROFISSIONAIS DOS EXECUTIVOS DE EXPORTAÇÃO

Os dados sobre características das empresas exportadoras de calçados indica a existência de sensíveis diferenças de desempenho nas atividades de exportação das mesmas. Uma hipótese viável para explicar, em parte, tais diferenças seria de que fatores de Educação, Treinamento e Experiência Profissional, afetariam positivamente o desempenho em exportação, pois seriam importantes atributos para a capacitação profissional dos indivíduos.

Para testar esta hipótese foi, então, desenvolvido um procedimento metodológico que, a partir de indicadores de Educação, Treinamento e Experiência Profissional e de desempenho em exportação, procurou confrontar as variáveis para testar estatisticamente a existência deste relacionamento.

Desta forma, foram definidos os seguintes índices de Educação, Treinamento e Experiência Profissional, transformados em variáveis dicotômicas:

### 1 — Nível de Educação formal:

- Representa o executivo que possui curso de nível superior ou está frequentando um curso universitário.
- Representa o executivo que não está cursando ou não cursou uma universidade.

### 2 — Conhecimento de idioma estrangeiro:

- Caracteriza o executivo que domina pelo menos um idioma estrangeiro.
- Caracteriza o executivo que não exerce domínio sobre qualquer idioma estrangeiro.

### 3 — Participação em Treinamentos:

- Representa o executivo que realizou pelo menos um curso no período de 1974 a 1979.
- Representa o executivo que, neste período, não participou de qualquer programa de Treinamento.

### 4 — Realização de viagens ao exterior:

- Caracteriza o executivo que viajou ao exterior.
- Caracteriza o executivo que jamais esteve no exterior.

### 5 — Experiência Profissional:

- Representa o executivo que teve Experiências Profissionais em outras empresas.
- Representa o executivo que não teve Experiência Profissional anterior ao atual emprego.

Para medir o desempenho em exportação foram utilizadas as variáveis Desempenho I e Desempenho II, conforme a definição feita anteriormente.

Com base nestes dois conjuntos de variáveis (o primeiro representando o nível cultural, educacional e de Experiência Profissional e o segundo o desempenho em exportação) foi então testada a hipótese de que as empresas que apresentam melhor desempenho em exportação têm, como dirigentes na área de exportação, indivíduos com melhor nível educacional e cultural e maior Experiência

Profissional. Para a verificação da hipótese, foram realizados 10 testes estatísticos utilizando o teste não-paramétrico de significância, qui-quadrado. Cada um deles representa a confrontação de uma variável de desempenho, com uma das

cinco variáveis que medem as características de Educação, Treinamento e Experiência dos executivos. A Tabela 6, a seguir, apresenta o resumo dos resultados dos 10 testes de qui-quadrado realizados.

**TABELA 6 – Resultado dos Testes de Qui-Quadrado.**

	Nível de educação formal	Conhecimento de idioma estrangeiro	Participação em treinamento	Realização de viagens ao exterior	Experiência profissional
Desempenho I	$\chi^2 = 0.472$ g.l. = 2 p = 0.78	$\chi^2 = 0.036$ g.l. = 2 p = 0.98	$\chi^2 = 0.969$ g.l. = 2 p = 0.61	$\chi^2 = 4.05$ g.l. = 2 p = 0.13	$\chi^2 = 0.433$ g.l. = 2 p = 0.80
Desempenho II	$\chi^2 = 5.159$ g.l. = 4 p = 0.27	$\chi^2 = 3.77$ g.l. = 4 p = 0.44	$\chi^2 = 4.36$ g.l. = 4 p = 0.36	$\chi^2 = 4.168$ g.l. = 4 p = 0.33	$\chi^2 = 1.657$ g.l. = 4 p = 0.80

Se considerarmos um nível de significância de 0.05, podemos afirmar que não houve significância estatística em nenhum dos testes realizados.

Isto significa que a hipótese de pesquisa levantada anteriormente não se confirmou empiricamente. Isto é, as diferenças de desempenho em exportação entre as empresas de calçados nada têm a ver com as características dos seus dirigentes da área de exportação no que diz respeito à Educação, Treinamento e Experiência Profissional. Uma análise mais detalhada das tabelas de contingência que deram origem ao qui-quadrado, confirmam esta impressão.

Se analisarmos, por exemplo, os resultados dos cruzamentos entre as variáveis de Desempenho e Viagens ao exterior, veremos que nos dois casos obteve-se valores de qui-quadrado razoavelmente altos, embora não significativos. No entanto, se analisarmos as tabelas com cuidado, veremos que a direção da variação é oposta quando comparamos os cruzamentos de Desempenho I e Desempenho II com a variável realização de viagens, o que tende a confirmar a aleatoriedade do resultado.

A inexistência de valores significativos de qui-quadrado, no entanto, não permite uma conclusão definitiva sobre a hipótese de pesquisa. Uma série de fatores podem ser levantados para justificar o ocorrido.

Em primeiro lugar, poderemos questionar o próprio modelo utilizado, o qual definiu cinco variáveis para representar o nível de Educação, Treinamento e Experiência, as quais, talvez, possam ser questionadas como representativas.

Em segundo lugar, pode-se argüir que a própria situação do setor de calçados, no que diz respeito às formas utilizadas para a exportação, pode ser responsável pela inexistência de relacionamento entre desempenho e características dos executivos. Apesar de o setor calçadista exportar em grande quantidade para países desenvolvidos, as empresas adotam uma postura muito passiva com relação ao mercado. Elas têm muito pouco ou quase nenhum controle sobre canais de exportação, especificação, preço e promoção de seus produtos no exterior. Na verdade, a quase totalidade das empresas (95,5%) fabricam 100% de sua produção a partir de encomendas feitas pelos importadores, os quais, além de impor o preço e o modelo, ainda exigem a presença de representantes seus para

acompanhar o controle de qualidade. Tais características do processo de exportação, por sua passividade, não exigiriam dos gerentes de exportação nenhuma qualificação especial para obtenção de melhores desempenhos. Esta impressão pode ser reforçada pelo pouco caso que as empresas fazem do Treinamento Profissional, como indicado pelo fato de, em cinco anos, apenas 48% dos executivos ter participado de algum Treinamento com uma média de 0,76 cursos por executivo.

Também chama a atenção o fato de que embora 87,5% das empresas exportarem para os Estados Unidos e 48,2% para o Canadá, apenas 40% dos executivos têm algum conhecimento da língua inglesa. Perguntados acerca dos atributos mais importantes para a função do executivo de exportação, 91,8% indicou em primeiro lugar a Experiência na Indústria de Calçados, enquanto o Treinamento gerencial e formação universitária foram considerados os dois atributos menos importantes numa lista de 10 atributos.

Portanto, a característica passiva da indústria de calçados, na atividade de exportação, pode indicar que fatores tais como preço (em função de insumos de baixo custo) e capacidade de adaptação do seu sistema produtivo às exigências impostas de fora sejam mais importantes do que as características que utilizamos para medir o nível de capacitação profissional, o que explicaria os resultados encontrados nos testes estatísticos.

## CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa revelaram alguns aspectos interessantes. Numa primeira análise, os dados coletados parecem confirmar a percepção, a nível macro, de que o setor de calçados é já há algum tempo um exemplo de sucesso na exportação de manufaturados no Brasil. A grande maioria das empresas tem tido um excelente desempenho, se medido em termos de percentual do faturamento que é exportado e do tipo de país importador. Uma prova disto é que enquanto as empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, considerando-se todos os setores, exportam em média menos de 3% de seu faturamento bruto, as empresas de calçados exportam em média 40% de seu faturamento bruto. Por outro lado, enquanto 92% das empresas exportadoras de calçados

exportam para países desenvolvidos, apenas 38,6% das demais empresas conseguem este fato. A maioria das empresas é de porte médio, com capital nacional, onde 97,3% dos dirigentes são brasileiros natos.

Com relação aos executivos de exportação destas empresas, verifica-se que 50% possuem instrução universitária, o que está bem próximo dos níveis nacionais e internacionais, embora estes mesmos executivos sejam de opinião que a formação universitária não é importante para um bom desempenho em exportação.

No entanto, ao tentar relacionar o nível de sucesso das empresas com os fatores ligados à qualificação profissional dos executivos de exportação, verifica-se que tal relação é inexistente. Isto é, as empresas de calçados têm conseguido um aparente sucesso em exportação, independentemente de terem ou não executivos bem qualificados. Tal resultado contraria os achados de pesquisas em outros países e toda uma literatura existente sobre o papel do executivo.

Para atender tal resultado torna-se necessário fazer um conjunto de observações que procurem aprofundar um pouco mais o entendimento das características do setor e das práticas gerenciais de exportação das empresas.

1. A esmagadora maioria das empresas produz unicamente por encomenda dos importadores. Isto é, os importadores buscam as empresas ao invés das empresas procurarem compradores no mercado externo.
2. Os Estados Unidos é o grande mercado importador de calçados brasileiros, tendo, portanto, grande poder de barganha na imposição de preços e modelos. Uma prova da concentração é o fato de que 87,5% de todas as empresas exportam para aquele país.
3. Apesar de 69,2% dos executivos conhecerem pelo menos um idioma estrangeiro, eles utilizam muito pouco tal conhecimento. Uma prova disto é que, embora 87,5% das empresas exportem para os Estados Unidos, apenas 40% tem algum conhecimento da língua inglesa.
4. Os países mais visitados pelos executivos não são aqueles

para os quais eles mais exportam, mas sim aqueles que são renomados centros produtores de calçados, como por exemplo, a Itália. Isto confirma uma grande preocupação com os aspectos de produção, em detrimento da comercialização.

Tais informações podem explicar a razão da não existência de uma relação entre desempenho em exportação e capacidade profissional dos executivos. Afinal de contas, tudo parece indicar que ao invés de exportar calçados, estejamos vendendo couro e mão-de-obra baratos, a um comprador estrangeiro que aqui vem em busca de um produtor que possa fabricar um produto que lhe interessa, a preços de ocasião. Mais importante, no entanto, é a constatação de que o futuro das exportações de calçados está extremamente dependente de fatores externos, econômicos e políticos, os quais fogem totalmente ao controle de nossas empresas e mesmo dos formuladores de uma política de exportação.

A dependência muito forte de um único mercado, no caso os Estados Unidos, a falta de controle e conhecimento sobre os canais de exportação e distribuição, a inexistência quase total de Treinamento gerencial e a grande dependência das empresas em relação à exportação, criam uma condição de alto risco, que pode comprometer não só a exportação de calçados como o próprio futuro destas empresas.

Fatores políticos, como por exemplo a criação de barreiras alfandegárias elevadas por parte dos Estados Unidos, pode ser o estopim de uma crise no setor de calçados. Os dados obtidos, nesta pesquisa, não parecem indicar que possamos reagir rapidamente em busca de mercados alternativos no exterior, devido à atitude passiva de nossas empresas nas atividades de venda no mercado externo.

Mais preocupante ainda é verificar que os executivos de exportação talvez não estejam preparados para uma batalha desta envergadura. Esta é uma questão vital que precisa ser atacada urgentemente.

## BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977, 203p.
- DRUCKER, P. F. *Management*; tasks, responsibilities, practices. New York, Harper & Row, 1973, 839p.
- GRUB, P. D. & KASKIMIES, M. International marketing in perspective. In: GRUB, P. D. *An export decision pattern*; a management guide to successful export entry and expansion. Oy, Siminen Kirja, 1971.
- LANGSTON, C. M. *An analysis of the international orientation of chief executives of exporting and non exporting manufacturers*. Oklahoma, The University of Oklahoma, 1976, 248p. Order nº 77-12, 745, Ph.D. Thesis.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973, 298p.
- PASTORE, J. *Profissionais especializados no mercado de trabalho*. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, 1973, 137p. (Série IPE Monografias, 2).
- SELZNICK, P. A. *A liderança na administração*; uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972, 140p.
- SERVAN-SCHREIBER, J. J. *O desafio americano*, 4ed. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1968.