

# 1 Introdução

*“Todo soldado tem direito a um comando competente.”  
Júlio Cesar*

A Administração de Empresas como expressão ampla de arte, tem sido estudada por teóricos e praticada por empresários desde o final do século XIX e ainda persistem pontos de vistas divergentes.

Essa dissertação se propõe a buscar pontos convergentes que tratem do tema planejamento estratégico e de sua variante, o planejamento de exportação. Procuramos, através de um estudo exploratório, entender e demonstrar quais as principais vertentes teóricas do planejamento de exportação são, frequentemente, utilizadas pelos gestores brasileiros em suas atividades de exportação.

## 1.1. Justificativa para a escolha do tema

Vale a pena planejar?

Essa questão tem afligido pesquisadores ao longo dos últimos anos, visto que diversos estudos sobre o tema não foram conclusivos e algumas vezes se mostraram contraditórios entre a necessidade de se fazer planejamento estratégico e os resultados obtidos pelas organizações.

A dúvida se vale a pena planejar, foi levantada por Ansoff, Avner, Brandenburg, Porter e Radosevich (1970) e até hoje não existe consenso entre os teóricos das organizações. Muitos dos resultados alcançados por empresas planejadoras confirmaram a necessidade de se planejar, bem como para outras organizações o fato de se planejar não trouxe nenhum resultado apreciável, assim como, empresas que não planejam também tiveram bons e mal resultados em seu desempenho. (BOYD, 1991; MILLER e CARDINAL, 1994; MCILQUHAM-SCHMIDT, 2010; PEARCE, FREEMAN e ROBINSON, 1987).

Uma linha de pensamento mantém suas defesas de que o planejamento estratégico afetaria positivamente o desempenho empresarial. O planejamento aponta para as empresas diversas vantagens como, por exemplo, as oportunidades e ameaças do mercado, identificação de segmentos de mercado, a necessidade dos clientes e seus processos de decisão de compra, entre outras. A literatura aponta também outro fator para esta relação positiva entre planejamento e desempenho, que na falta do planejamento a empresa gera desperdício de esforços, tempo e recursos.

Sob um ponto de vista distinto estes mesmos fatores positivos, são considerados negativos. O tempo e os esforços destinados ao plano estão contrapondo o trabalho direto na obtenção de recursos para a empresa no presente momento. Estes recursos gastos em planejar estariam concorrendo com o que deveria ser aplicado na razão de ser da empresa. Além disso, a total estruturação do plano causa rigidez a organização e isto não a deixa preparada para turbulências no mercado, pois quando mais alinhada ao planejamento estratégico, menos flexível.

Segundo Carneiro (2007) as empresas brasileiras tem se dedicado cada vez mais as atividades exportadoras e existem diversos exemplos de empresas brasileiras que não criam e/ou não formalizam um planejamento sistematizado, embora os gestores possam realizar um plano de forma menos “ortodoxa”.

## **1.2. Pergunta de pesquisa e objetivos do estudo**

Este estudo teve como norte saber **quais são as principais práticas de planejamento de exportação empregadas por exportadores brasileiros?**

Assim como Ansoff *et al.* (1970) perguntaram se valia a pena planejar, nessa dissertação procuramos saber quais as práticas de planejamento alguns empresários brasileiros usam em busca do sucesso para suas organizações.

Objetivos principais

- Identificar os aspectos de planejamento de exportação que são utilizados pelos exportadores brasileiros.

- Verificar se existe diferença entre os exportadores brasileiros com relação ao conteúdo e o processo de planejamento de exportação
- Esboçar um modelo de planejamento de exportação que possa ser aplicado a diversos tipos de empresa.

Para atingir o objetivo principal, devemos cumprir algumas etapas, que denominamos Objetivos Secundários, como seguem:

- Criar um mapeamento dos conceitos e definições apresentados na literatura;
- Identificar como a literatura apresenta as principais dimensões conceituais e a respectiva forma de operacionalização dos constructos planejamento estratégico, planejamento de exportação, desempenho organizacional e desempenho de exportação.

### **1.3. Contribuições do estudo**

Para o meio acadêmico, esperamos proporcionar o entendimento mais abrangente dos diversos aspectos do conteúdo e do processo do planejamento de exportação. Tal modelagem poderá vir a ser útil para pesquisas que investiguem os antecedentes e as consequências do planejamento de exportação.

Para os empresários, explicitar os aspectos de conteúdo e de processo do planejamento de exportação para que possam planejar melhor as suas atividades de exportação e implementar mecanismos de execução e de monitoramento apropriado.

Para órgãos governamentais e formuladores de políticas públicas que tenham interesse em melhorar o resultado da exportação das empresas brasileiras.

### **1.4. Delimitação do escopo do estudo**

Este estudo está limitado às empresas de controle de capital brasileiro, instaladas na cidade do Rio de Janeiro (ou) com a matriz instalada no Rio de Janeiro e que o principal modelo de atuação internacional seja a exportação, tendo uma intensidade de exportação superior a 10% da receita total da empresa.