

8

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ANDERSEN, T. **Strategic Planning: Autonomous Actions and Corporate Performance**. Long Range Planning, v. 33, p. 184-200, 2000.

ANSOFF, I. *et al.* Does planning pay: The effect of planning on success of acquisitions. **Rev. American Long Range Planning**, v. 3, n. 2, p. 2-7, dez. 1970.

ARMSTRONG, J. S. The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. **Strategic Management Journal**, Philadelphia, v. 3, p. 197-211, jul/set 1982.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BIJMOLT, T.; ZWART, P. The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms. **Journal of Small Business Management**. p. 68-83, abril/maio. 1994.

BOYD, B. Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. **Journal of Management Studies**, Detroit, v. 28, p. 353-374, 1991.

_____.; REUNING-ELLIOTT, E. **A Measurement Model of Strategic Planning**. A Measurement Model of Strategic Planning, Philadelphia, v. 19, n. 2, fev. 1998.

BRACKER, J. *et al.* Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. **Strategic Management Journal**, Philadelphia, v. 7, n. 6, p. 503-522, julho 2012.

BRINCKMANN, J. *et al.* Should entrepreneurs plan or just storm the castle: A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning: performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**, Birmingham, v. 25, p. 24-40, 2010.

CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras: Uma abordagem integrada.** Tese (Doutorado em Pesquisa de Administração) – UFRJ/Coppead, Rio de Janeiro, 2007.

_____.; SILVA, J. F.; ROCHA, A. Strategic Profiles of Brazilian Exporters and Performance Implications. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 250-257, 2011.

CAVALCANTI, M. (org). **Gestão Estratégias de Negócios.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHAUI, M. **Introdução à História da Filosofia: Dos Pré-Socráticos a Aristóteles.** São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1993.

CLAYCOMB, C. *et al.* **The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance.** *Industrial Marketing Management*, Nova York, v. 29, p. 219-234, 2000.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal**, Philadelphia, v. 24, p. 1165-1185, 2003.

FOSSSEN, S. V. *et al.* **Thirty five years of strategic planning and firm performance research: A meta-analysis.** *Academy of Management Proceedings*, Nova York, p. 1-6, 2006.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOPKINS, W.; HOPKINS, S. Strategic planning: financial performance relationships in banks: a causal examination. **Strategic Management Journal**, Philadelphia, v. 18, n. 8, p. 635-652, setembro 1997.

MAINARDES, E. *et al.* **Conceitos de estratégia e gestão estratégica.** Facef, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, set/out/nov/dez. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman. 2001.

MCILQUHAM-SCHMIDT, A. **A meta-analytical review of the relationship between strategic planning and corporate performance.** Working Paper, Aarhus, v. 10 p. 23, 2010.

MILLER, C.; CARDINAL, L. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p.1649-1665, dez 1994.

NAKOS, G.; BROUTHERS, L. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 363-381, out 2005.

OLIVEIRA, J. *et al.* Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: **EnANPAF**, Rio de Janeiro, p. 16, setembro, 2008.

OLSON, P. *et al.* Export Planning and Performance: An Organizational Culture Perspective on Small Firms. **New England Journal of Entrepreneurship**, New England, p. 23, abril 2001.

PEARCE, J. *et al.* **The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance.** The Academy of Management Review, v. 12, n. 4, p. 658-675, 1987.

POPPER, K. **A Lógica da Pesquisa Científica**, Editora Pensamento. São Paulo: Cultrix, 1972.

ROCHA, A. *et al.* **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2012.

RUDD, J. *et al.* Strategic planning and performance: Extending the debate. **Journal of Business Research**, Birmingham, v. 61, p. 99-108, abril/maio/jun 2007.

SCHWENK, C.; SHRADER, C. **Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis.** Entrepreneurship theory and practice, v. 17, n. 3, p. 53-64.

SHOHAM, A. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. **Journal of International Marketing**, v.7, n.2, 1999.

_____.; KROPP, F. **Explaining international performance: marketing mix, planning, and their interaction.** Marketing Intelligence and Planning, Arizona, v. 12, n. 2, 1998.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, 2000.

THUNE, S.; HOUSE, R. **Where Long-Range Planning Pays Off.** Business Horizons, Indiana, v. 13, n. 4, p. 81-87, 1970.

WALTERS, P. **Patterns of formal planning and performance in U.S. exporting firms.** Management International Review, v. 33, p. 43-57, jan 1993.

WOOD, R.; LAFORGE, L. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance. **Academy of Management Journal**, Nova York, v. 22, n. 3, p. 516-526, 1979.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice - Guia para entrevista

RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO E DESEMPENHO

Abertura e perguntas de “quebra-gelo”:

- Agradecer pela atenção da empresa
- Tópico e motivação do estudo
- Organizações “patrocinadoras” (PUC-Rio, APEX, CIMaR, ...)
- Informação sobre confidencialidade
- Informar sobre tempo estimado da entrevista (**40 a 50 minutos**)
- Compromisso assumido sobre futuro envio de resultados consolidados
- Breve história profissional do entrevistado e de sua experiência e área de atuação na empresa atual, bem como sua experiência com exportação de uma forma geral
- Solicitar permissão para gravação, mas reforçar o compromisso de confidencialidade

I. Qual o principal produto exportado pela sua empresa? _____

II. Qual o principal país para onde sua empresa exporta? _____

1. CONFIGURAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO

a) Macro-dimensão: Conteúdo (do planejamento de exportação) – “o quê”

A. FORMULAÇÃO

(definição de objetivos de exportação)

- III. O que você espera das exportações da sua empresa para aquele (principal) país este ano?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre os objetivos estratégicos)
- IV. E para os próximos três anos ou cinco anos?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre a abrangência temporal do planejamento estratégico)
(obs.: tentar obter dados mais “precisos” de forma a verificar se a empresa efetivamente formula objetivos para a exportação)
- V. Estes objetivos ou expectativas para com a exportação estão escritos em algum documento da empresa?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o grau de FORMALIZAÇÃO do processo de planejamento estratégico)

(análise do ambiente externo)
(macro-ambiente - países)

- VI. Qual foi o último país para o qual sua empresa passou a exportar? Por que vocês escolheram este país?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o tipo de informação que a empresa colhe sobre o macro-ambiente de destino)
- VII. Aquilo que você esperava desse país correspondeu à realidade que você encontrou lá?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre se a empresa monitora o ambiente de destino e sobre quais informações a empresa busca em seu processo de planejamento e execução das atividades de exportação; permitirá também verificar se a empresa, de alguma forma, monitora a execução do plano)
- (concorrentes)
- VIII. Você considera que o seu produto e os seus serviços são melhores ou piores que os de seus concorrentes nos países para os quais você exporta? Em que aspectos?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o tipo de informação que a empresa colhe sobre os concorrentes nos países de destino e sobre suas forças e fraquezas relativamente aos concorrentes)
- (clientes)
- IX. Pense no último cliente importante para quem sua empresa passou a exportar. Como vocês chegaram a este cliente (ou Por que vocês decidiram vender para este cliente?)
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o tipo de informação que a empresa colhe sobre o macro-ambiente e o micro-ambiente de destino)
- X. As necessidades de seus clientes no exterior têm mudado ao longo do tempo?
(macro-ambiente – países, concorrente e clientes)
- XI. De que forma a sua empresa obtém informações sobre os países, os clientes e os concorrentes?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o grau de FORMALIZAÇÃO / SISTEMATIZAÇÃO do processo de planejamento estratégico)
- XII. Quem, na empresa, é responsável por registrar as informações sobre os países, os clientes e os concorrentes?
(esta pergunta permitirá buscar evidências sobre o grau de FORMALIZAÇÃO / SISTEMATIZAÇÃO do processo de planejamento estratégico)

(análise do ambiente interno)

- Ver pergunta na parte sobre Concorrentes
(análise e seleção de alternativas estratégicas)
(definição de alternativas estratégicas)

B. EXECUÇÃO

(Obs.: Não é bem nítida a separação entre o “o quê”(conteúdo) da Execução e o “como” (processo) da Execução...)

(implementação das estratégias de exportação)

(comunicação)

XIII. Que tipo de informação os gerentes e empregados recebem sobre os planos e estratégias de exportação?

(acompanhamento e controle)

→ Ver (na parte sobre FORMULAÇÃO) se a empresa julga que o ambiente no país de destino é diferente do que ela esperava

XIV. Por favor, dê exemplos de tipos de registros / informações que a empresa mantém sobre as atividades de exportação.

(estrutura organizacional)

XV. Você considera que a estrutura atual de organização das operações de exportação é adequada às necessidades da empresa?

(obs.: esta pergunta também está relacionada ao grau de comprometimento da empresa com os planos e atividades de exportação)

XVI. Qual o status / prestígio da área de exportação em comparação a outras áreas da empresa?

(vinculo entre avaliação pessoal e avaliação organizacional)

XVII. Os gerentes e empregados são recompensados de acordo com os resultados da exportação? Por favor, dê exemplos que ilustrem esta questão.

(obs.: esta pergunta também está relacionada ao grau de comprometimento da empresa com os planos e atividades de exportação)

(alinhamento entre estratégia e operação)

XVIII. As decisões do dia-a-dia das atividades de exportação são baseadas em alguma orientação ou plano estratégico mais geral? Por favor, dê exemplos que ilustrem esta questão.

b) Macro-dimensão: Processo (de planejamento de exportação) – “como”

C. COMPROMETIMENTO

XIX. As pessoas que são responsáveis pela execução das atividades de exportação participam da formulação dos planos e objetivos de exportação?

(Obs.: esta pergunta também serve para tesar o grau de CENTRALIZAÇÃO do processo de planejamento)

XX. Você considera que os diretores, gerentes e empregados estão engajados na formulação dos planos de exportação e na definição dos objetivos de exportação?

- XXI. Você considera que os diretores, gerentes e empregados estão engajados na execução das atividades de exportação e no acompanhamento dos resultados da exportação?
- XXII. Quantas pessoas na sua empresa estão dedicadas exclusivamente à exportação?

D. GRAU DE FORMALIZAÇÃO

- Ver (na parte sobre FORMULAÇÃO) perguntas sobre o registro de informações em documentos ou arquivos da empresa

E. CONTROLE

- Ver pergunta em EXECUÇÃO, na parte sobre comunicação

- XXIII. Quais dificuldades a empresa encontrou, no ano passado, para levar adiante os planos de exportação?

F. REVISÃO E REALIMENTAÇÃO

G. CENTRALIZAÇÃO

- ver pergunta em COMPROMETIMENTO (sobre os reesposáveis pela execução e sua participação na formulação)

- XXIV. O planejamento das atividades de exportação é realizado somente pela área de exportação ou conta com a colaboração de outras áreas da empresa? Quais?

c) Macro-dimensão: Abrangência temporal (do planejamento de exportação)

- Ver (na parte sobre Objetivos de Exportação em FORMULAÇÃO) pergunta sobre se a abrangência temporal

2. RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO E DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO (E TAMBÉM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL?)

a) Vantagens / aspectos positivos

- XXV. Você considera que o planejamento de exportação é útil para área de exportação? E para a sua empresa como um todo? Em que aspectos?
- XXVI. Escolha uma determinada operação de exportação (ex.: um país-produto-cliente) com a qual você está satisfeito. Sob quais aspectos essa operação pode ser considerada bem sucedida?
- XXVII. Você julga que o planejamento de exportação contribuiu para se obter este resultado?

b) Desvantagens, Problemas / Custos

- XXVIII. Quais desvantagens ou problemas você percebe no planejamento de exportação da sua empresa?
- XXIX. Escolha uma determinada operação de exportação (ex.: um país-produto-cliente) com a qual você NÃO está satisfeito. Sob quais aspectos essa operação não é satisfatória?
- XXX. Você julga que o planejamento de exportação teve influência sobre os resultados desta operação de exportação?
- XXXI. Você julga que os recursos utilizados para o planejamento de exportação poderiam ser mais bem empregados em outras atividades?

3. MODERADORES (DA RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E DESEMPENHO)

(Obs. perguntas sobre se, em determinadas circunstâncias (moderadores), o planejamento de exportação poderia ser mais apropriado ou mais prejudicial; por exemplo, características da indústria (ex.: dinamismo, grau de concentração, intensidade das forças competitivas, estágio no ciclo de vida, intensidade de capital da indústria, taxa de crescimento da indústria, tamanho da empresa, experiência da empresa com exportação, relevância da exportação para a empresa etc.))

(indústria)

➔ Ver (logo a seguir às perguntas quebra-gelo) a pergunta sobre o principal produto exportado pela empresa.

(turbulência do ambiente)

(tamanho da empresa)

- i. Por favor, classifique a sua empresa em termos do seu faturamento total (obs.: Marcos, ver na literatura quais as faixas utilizadas para classificar as empresas em pequena, médias ou grandes)

menos de R\$ 2 milhões / ano	entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões	entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões	entre R\$ 50 milhões e R\$ 200 milhões	entre R\$ 200 milhões e R\$ 1 bilhão	entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões	mais de R\$ 5 bilhões / ano
------------------------------------	---	---	--	--	--	-----------------------------------

(experiência internacional / com exportação)

XXXII. Experiência da empresa com exportação: _____ anos

XXXIII. Experiência do entrevistado com exportação (nesta empresa e em outras):
_____ anos

(relevância das operações de exportação para a empresa)

XXXIV. % das vendas de exportação sobre as vendas totais: aproximadamente
_____ %