3

Proposta de mapeamento dos aspectos conceituais do constructo planejamento de exportação

“Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova.”
Mahatma Gandhi

Conforme visto na Revisão da Literatura (capítulo 2), os temas abordados neste estudo (planejamento estratégico, planejamento de exportação, desempenho empresarial e desempenho na exportação) são debatidos há anos por diversos autores. Semelhanças e divergências são apontadas, autores defendem teorias diversas, mas de fato, pouco se conclui sobre o tema.

Para alinhar esta série de informações, neste capítulo mapeamos as diferentes formas em que os autores definiram os constructos e montamos uma definição de Planejamento Estratégico, para que a partir desta, fosse possível explorar as características do plano e propor um modelo de Planejamento de Exportação.

Para se construir uma proposta de modelo do constructo planejamento de exportação que cobrisse de forma suficientemente consistente o domínio conceitual do fenômeno foi necessário analisarmos as definições conceituais e operacionais de diversos pesquisadores, montarmos uma tabela de comparação entre estas definições e correlacionarmos às convergências expostas por eles.

Para conceituarmos o constructo Planejamento Estratégico Inicialmente dividimos os conceitos em três macro dimensões:

- A) Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano;
- B) Macro dimensão Características do Processo de Planejamento e
- C) Macro dimensão Características dos Participantes e das Empresas

Dentro destas macro dimensões alocamos sub dimensões e em cada sub dimensão expusemos a forma com que o autor conceituou esta dimensão. Abaixo todos estes conceitos serão apresentados.

3.1. Planejamento estratégico

As diversas opiniões encontradas sobre a eficiência do planejamento estratégico podem ser explicadas devido às variadas formas em que este constructo foi interpretado. Partindo deste princípio percebemos a necessidade de uma definição clara e abrangente para o constructo planejamento estratégico.

Ao analisarmos as semelhanças expostas pelos autores percebemos que estas poderiam ser enquadradas em três macro dimensões que internamente apresentam etapas, componentes e características do plano, assim como características dos participantes e das empresas. Abaixo todos estes conceitos serão apresentados.

3.1.1. Macro dimensão etapas e componentes do plano estratégico

A primeira macro dimensão a ser apresentada é denominada (A) Etapas e Componentes do Plano. A Figura 4 demonstra o que contém esta macro dimensão e abaixo, os conceitos já conhecidos pelos administradores que serão brevemente comentados abaixo.

A. Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano

- Concepção / formulação:
 - Missão, visão, valores e objetivos;
 - Análise do Ambiente Externo;
 - Análise do Ambiente Interno e
 - Análise e seleção de alternativas estratégicas
- Execução / Implementação:
 - Comunicação e fluxo de informações;
 - Monitoramento e
 - Associação entre resultados e recompensas
- Revisão e realimentação

Figura 4 - Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano Estratégico
Fonte: Própria

Concepção / formulação

Missão, visão, valores e objetivos; para Rocha et al. (2012) missão e visão são conceitos muitas vezes confundidos por diversos autores e que não há um consenso quanto a efetividade destas declarações, mas é fundamental que a visão estratégica inclua uma ideologia básica e um futuro visionário. “A missão da empresa informa em que negócio a empresa está, enquanto a visão declara o que ela pretende ser no futuro.” Rocha et al. (2012).

O ambiente externo segundo Wright et al. (2000) criam as oportunidades e as ameaças para as empresas devido as constantes mudanças no macroambiente (ambiente político-legal, econômico, tecnológico e social). Enquanto as forças e fraquezas da empresa são resultantes do **ambiente interno**.

Na **análise e seleção de alternativas estratégicas** os executivos devem criar diferentes cenários e comparar quais são as melhores opções estratégicas a serem utilizada para cada momento. É uma forma de se antecipar a possíveis mudanças, criando um plano contingencial.

Execução / Implementação

Para uma gestão empresarial eficaz é necessário que os gestores obtenham informação de qualidade no momento oportuno, mas esta não é uma relação de mão única. Os executivos devem manter uma boa **comunicação** aos demais empregados da empresa para que consigam cada vez mais terem condições de melhorarem seu desempenho. As informações variam de conteúdo e o **fluxo das informações** pode variar de sentido, mas para serem eficientes elas precisam ser transmitidas de forma clara.

O **monitoramento** do plano ocorre para verificar se as atividades previstas pelo plano estão ocorrendo dentro dos padrões.

Associação entre resultado e recompensa é um conceito explorado por Shoham (1999) onde o autor comenta a importância dos gerentes serem remunerados de acordo com o resultado do planejamento em que eles participam.

3.1.2.

Macro dimensão características do processo de planejamento estratégico

A segunda macro dimensão criada é a (B) Características do Processo de Planejamento, que apresentamos a seguir conforme figura 5. Nesta macro dimensão o que se destaca é a forma como o planejamento estratégico é feito.

B. Macro dimensão Características do Processo de Planejamento

- Intensidade e sofisticação;
- Sistematização e estruturação;
 - Disciplina
 - Formalização
- Centralização;
- Flexibilidade
- Abrangência Temporal

Figura 5 - Macro dimensão Características do Processo de Planejamento
Fonte: Própria

Intensidade e Sofisticação do planejamento é a dimensão onde os gerentes decidem a profundidade e o nível de detalhamento que irão explorar em cada item composto no plano.

Sistematização e estruturação representam como a organização prepara o planejamento estratégico. Nesta dimensão apresentamos um conceito que não foi abortado na revisão da literatura, mas que surgiu durante o processo do estudo e no desenvolvimento das entrevistas das pesquisas, que é a **disciplina**. A existência de processos organizados e regulares (como o agendamento de reuniões) ajudam na participação dos envolvidos durante a todo o processo do planejamento estratégico. Estas observações caminham junto com a **formalização** do planejamento, sendo ele formal e escrito os participantes do plano percebem mais importância e tendem a ficar mais comprometidos quando todas estas características são adotadas.

Para efetuar um plano eficaz é necessário que primeiramente se obtenham informações, em seguida as analisem e se repassem os resultados. Este processo pode ser feito de forma extremamente centralizada ou compartilhada, cada tipo de negócio requer sua peculiaridade, mas em geral compartilhar informações com gerentes torna esse processo mais eficiente. O grau de **centralização** do planejamento estratégico deve ser explorado para se chegar ao melhor plano sem perder o controle do negócio.

As empresas internacionalizadas estão sujeitas a turbulências inesperadas e que podem modificar por completo a indústria em questão, é importante que o plano tenha espaço para **flexibilização** e possa se adaptar a uma nova realidade.

Planejamento requer espaço de tempo para ser colocado em prática e sugere-se que a **abrangência temporal** para um plano eficiente seja de pelo menos um ano. O prazo final para este plano vai depender do tamanho e das intensões do projeto em questão.

3.1.3.

Macro dimensão características dos participantes e das empresas

Para finalizar a definição deste constructo a macro dimensão (C) Características dos Participantes e das Empresas, apresentada na Figura 6, reporta o comprometimento dos executivos e a estrutura organizacional da empresa.

C. Macro dimensão Características dos Participantes e das Empresas

- Comprometimento e
- Estrutura Organizacional de suporte ao planejamento

Figura 6 - Macro dimensão Características dos Participantes e das Empresas
Fonte: Própria

Os participantes do planejamento, durante sua formulação ou durante sua execução, precisam acreditar no que está escrito. O **comprometimento** dos envolvidos é de crucial importância para o bom desempenho da empresa e desta forma, as etapas anteriores foram criadas pensando em gerar credibilidade para os envolvidos para que eles se sintam comprometidos com o plano.

A organização também precisa demonstrar que o planejamento, assim como seus participantes, são importantes, para se obter um melhor desempenho. Para tal, a empresa deve criar uma **estrutura organizacional** para que o ambiente interno seja propício para sua criação e seu desenvolvimento, dividindo responsabilidades e benefícios aos participantes. A seguir, veremos na figura 7 toda a estrutura do planejamento estratégico.

A. Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano

- Concepção / formulação de:
 - Missão, visão, valores e objetivos;
 - Análise do Ambiente Externo;
 - Análise do Ambiente Interno e
 - Análise e seleção de alternativas estratégicas
- Execução / Implementação de:
 - Comunicação e fluxo de informações;
 - Monitoramento e
 - Associação entre resultados e recompensas
- Revisão e realimentação

B. Macro dimensão Características do Processo de Planejamento

- Intensidade e sofisticação;
- Sistematização e estruturação;
 - Disciplina
 - Formalização
- Centralização;
- Flexibilidade e
- Abrangência Temporal

C. Macro dimensão Características dos Participantes e das Empresas

- Comprometimento e
- Estrutura Organizacional de suporte ao planejamento

Figura 7 - Proposta de modelo de planejamento estratégico
Fonte: Própria

3.2. Planejamento de exportação

Acreditamos que o primeiro passo para criar um planejamento de exportação foi cumprido após definirmos o que é o conceito de planejamento estratégico e quais dimensões fazem parte deste constructo. Em seguida, analisamos quais são as razões pelas quais as empresas brasileiras adotam a exportação como uma estratégia de negócio e quais fatores os executivos levam em consideração na hora de exportar.

Uma sequência de estudos em artigos internacionais, estudos empíricos e, ainda, com o andamento das pesquisas qualitativas feitas para este trabalho, nos condicionou a avaliar quais os aspectos tratados no planejamento estratégico que se diferem quando a empresa trata do planejamento de exportação. Estas diferenças modificam pouco o arcabouço do plano e demonstram uma mudança significativa no conteúdo a ser abordado em suas sub dimensões. Abaixo apresentamos estas mudanças.

A. Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano de Exportação

- Concepção / formulação

Missão, visão, valores e objetivos

A decisão dos executivos de colocar ou não a sua empresa no mercado internacional deve ser pautada na definição de missão e de visão da organização. O planejamento de exportação não mudará a razão de existência desta empresa e, portanto, não há necessidade de criar uma nova definição de **missão, visão e valores** diferente da originada para toda a organização.

Quando a empresa entra no mercado internacional ela pode manter seus ideais, mas inicia um novo negócio em um novo mercado e desta forma, a empresa deve em seu planejamento de exportação definir quais os **objetivos** ela pretende no mercado estrangeiro.

Análise do Ambiente Externo e Interno

No planejamento de exportação a empresa permanece com a necessidade de analisar o ambiente externo e interno, o que modifica são fatores que têm seu grau de importância modificado quando se trata de um mercado estrangeiro e com isso também pode-se ampliar a dificuldade de se obter algumas informações importantes. O planejamento de exportação deve enquadrar o monitoramento da taxa de câmbio, legislações, tarifas, tributos e outras eventuais barreiras. A análise das forças e fraquezas da empresa passa a ser relacionada com seus concorrentes no exterior, dessa forma, os gerentes devem manter a atenção na análise dos custos, na qualidade e até numa possível adaptação do composto de marketing.

Os concorrentes a serem analisados não são mais os do mercado interno, estes podem ser baseados em qualquer país do mundo, basta que atuem no mesmo mercado alvo.

Concluimos que o planejamento de exportação tem em sua base teórica os conceitos apresentados para o planejamento estratégico. Muitos das suas dimensões são as mesmas, a modificação está no que será analisado nelas. Estas diferenças são mais visíveis na macro dimensão Etapas e Componentes do Plano conforme apresentado a cima.

Este estudo pretende demonstrar a importância do planejamento de exportação e para atingir este objetivo foi necessários apresentar a importância do planejamento estratégico. Finalizamos este capítulo apresentando abaixo, na figura 8, o mapa do Planejamento de Exportação.

A. Macro dimensão Etapas e Componentes do Plano

- Concepção / formulação de:
 - Objetivos de exportação;
 - Análise do Ambiente Externo;
 - Análise do Ambiente Interno e
 - Análise e seleção de alternativas estratégicas
- Execução / Implementação de:
 - Comunicação e fluxo de informações;
 - Monitoramento e
 - Associação entre resultados e recompensas
- Revisão e realimentação

B. Macro dimensão Características do Processo de Planejamento

- Intensidade e sofisticação;
- Sistematização e estruturação;
 - Disciplina
 - Formalização
- Centralização;
- Flexibilidade e
- Abrangência Temporal

C. Macro dimensão Características dos Participantes e das Empresas

- Comprometimento e
- Estrutura Organizacional da área de exportação

Figura 8 - Proposta de modelo de Exportação
Fonte: Própria