

## 6 Discussão dos resultados

*“As únicas grandes companhias que conseguirão ter êxito são aquelas que considerarem os seus produtos obsoletos antes que os outros o façam.”*  
*Bill Gates*

Após todas as entrevistas terem sido concluídas, agrupamos as informações por similaridade de temas e dimensões para posteriormente enquadrá-las no que propusemos ser o modelo de planeamento de exportação. As análises foram divididas em duas, a análise horizontal onde as informações são trabalhadas individualmente por empresa e a análise vertical, aonde analisamos em cada aspecto do plano o que cada gerente respondeu.

### 6.1. Análise por empresa

#### Empresa 1

##### 1. Etapas / Componentes do planeamento de exportação

###### A. Concepção / Formulação

###### Definição de objetivos de exportação

- A exportação nunca foi o principal objetivo da empresa e sim um plano alternativo quando o mercado interno estava desaquecido.
- Exportação era basicamente através de tradings
- Uma contradição: A empresa informou que criou uma fábrica para exportar 2/3 de sua produção, ou seja, apenas 33% para o mercado interno.
- Objetivos para 2013: A empresa estava a poucos dias de fechar uma proposta para exportar nos 30 dias seguintes o dobro do que fabrica para o mercado interno de um determinado tubo (API) e mesmo assim o mercado interno continua sendo o foco da empresa.
- Existe um planeamento de vendas até 2016

Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

- Análise sobre o que há de exigências nos países de destino para atender a demanda.
- Ao comentarem sobre concorrentes, o gerente cita apenas o mercado interno.
- Ameaça – tubos de fabricação chinesa. A empresa não consegue combater os preços e não entra em mercados que eles atuam.

Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

- Caracteriza seu produto no mesmo patamar das grandes empresas mundiais.

Análise e seleção de alternativas estratégicas

- O mercado interno é o foco da empresa, a exportação é uma alternativa estratégica caso o mercado interno esteja desacelerando.

B. Execução / Implementação

Comunicação / Fluxo de informação

- Existe um envolvimento de todas as áreas durante o planejamento, inclusive com a fábrica que fica em outra cidade.

Monitoramento

- Técnicos e gerentes analisam o mercado para acompanhar o andamento da empresa.

Associação entre resultados e recompensas

- O entrevistado não se sentiu confortável para falar do tema, mas disse não haver remuneração variável.

C. Revisão / Realimentação

- Aparentemente não há

2. Características do processo de planejamento de exportação

A. Intensidade / Sofisticação

- Planejamento simples, sem sofisticação. Feito em uma pequena sala no quadro na parede e mesmo assim o entrevistado considera melhor e mais bem detalhado que no passado da empresa.
- Consideram que o motivo deste planejamento simplificado é o tempo de 45 dias para entrega da matéria prima.

### B. Sistematização / Estruturação

#### Disciplina

- Não há, o planejamento ainda está em uma fase embrionária

#### Formalização

- Não há, o planejamento ainda está em uma fase embrionária

### C. Centralização

- A decisão é do conselho, se ultrapassar o orçamento da diretoria.

### D. Flexibilidade

- Consideram a flexibilidade mais importante que o planejamento.

### E. Abrangência / Horizonte temporal

- Apontaram não ter planejamento, mas uma meta de vendas até 2016

## 3. Características dos participantes e da empresa

### A. Comprometimento

- Não há comprometimento com planejamento. Os gerentes consideram que não é possível planejar devido as mudanças do mercado.
- E as metas de vendas feitas até 2016 não estavam fixadas na memória dos entrevistados.

### B. Estrutura organizacional

#### Estrutura e gestão de dedicada à exportação

- Existem gerentes responsáveis por mercados internacionais, mas não ficou claro se esta era a única função destes empregados.
- Caso um projeto de exportação fosse volumoso, seria possível a participação de mais cargos gerenciais neste projeto.

#### Prestígio da área de exportação

- Não existe a percepção de prestígio aos responsáveis pela exportação

## Empresa 2

### 1. Etapas/Componentes do planejamento de exportação

#### A. Concepção / Formulação

##### Definição de objetivos de exportação

- A empresa não utiliza um planejamento de exportação e não há objetivos claros para tal.
- A empresa não tem meta estabelecida, mas acredita que consegue otimizar os resultados.
- Por ser um mercado repleto de regulamentações sanitárias consideram um risco muito grande ter uma intensidade de exportação alta.
- A preocupação de vendas é para curto prazo, em média 30 dias.
- O crescimento apontado pelo entrevistado foi de 15% para o ano de 2013, aparentemente pautado em otimismo.

##### Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

- Acredita ter um posicionamento de mercado definido, dos países que o Brasil pode negociar atender os de maior exigência sanitária.
- A empresa vê como oportunidade de mercado os países com maior exigências sanitária para a venda da carne.
- Existe uma análise para que se exporte apenas peças que sejam mais lucrativas no mercado estrangeiro.
- A empresa percebe o mercado como muito dinâmico e com dificuldades de se obter informações dos concorrentes.

##### Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

- Aparenta satisfação em trabalhar sem planejamento estruturado e acredita que diante do porte da empresa esta é uma boa estratégia.

##### Análise e seleção de alternativas estratégicas

- Ao perceber uma evolução dos concorrentes na exportação para um país, a empresa procura contato com importadores e outras empresas para decidir ou não entrar neste mercado - contradizendo-se sobre obter informações dos concorrentes.

B. Execução / Implementação

Comunicação / Fluxo de informação

- Comunicação setorial. Área comercial junto do diretor comercial e o dono da empresa. Às áreas operacionais e de produção seguem o que for decidido.
- O contato com a produção é feito por telefonema, e-mail e relatórios.

Monitoramento

- Aparentemente não há

Associação entre resultados e recompensas

- Não há recompensa associada a resultado

C. Revisão / Realimentação

- Aparentemente não há

2. Características do processo de planejamento de exportação

A. Intensidade / Sofisticação

- Não há planejamento, não há metas de vendas.

B. Sistematização / Estruturação

Disciplina

- Muito baixa ou inexistente.

Formalização

- Muito baixa ou inexistente.
- Existe um sistema informatizado que recebe informações, mas a análise desses dados não são frequentes e muitas vezes são surpreendidos com algumas informações que descobrem.

C. Centralização

- O entrevistado aponta como “empresa familiar” e descreve que tomada de decisões são feitas entre os diretores e o proprietário da empresa.

D. Flexibilidade

- Se consideram flexíveis e que esta característica é um ponto positivo em seu ramo de atividade. E aparentou considerar ter um planejamento como uma forma de engessar a empresa.

E. Abrangência / Horizonte temporal

- Não há o planejamento, e a empresa toma decisões sempre de curto prazo. Um caso de três meses foi considerado pelo entrevistado como uma exceção e um “contrato maior”.

3. Características dos participantes e da empresa

A. Comprometimento

- Não há comprometimento da empresa com um plano. A empresa segue o que considera tendência e o que seus concorrentes fazem.

B. Estrutura organizacional

Estrutura e gestão de dedicada à exportação

- Dois gerentes para área comercial e um escritório dedicado a documentação.

Prestígio da área de exportação

- O entrevistado acredita haver um prestígio para os funcionários dedicados a exportação.

**Empresa 3**

1. Etapas / Componentes do planejamento de exportação

A. Concepção / Formulação

Definição de objetivos de exportação

- A empresa está focada na exportação desde sua fundação. Hoje ela já está negociando sua safra de 2015.
- O empresário cole informações na Apex sobre o mercado internacional e traça objetivos para a empresa.
- Desde 2007 há um aumento da quantidade de café produzido na fazenda.

Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

- O administrador fala de uma pesquisa que mostra que a demanda para o seu principal produto, o café orgânico, é crescente e não há fornecedores suficiente.
- Demonstrou conhecimento do mercado mundial, assim como sua tendência.
- Para obter informações sobre seus concorrentes e potenciais clientes o empresário participa de feiras internacionais.
- O empresário afirma que a demanda para seu produto é grande e que ele não tem concorrentes.
- Utiliza a Apex para obter informações do mercado

#### Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

- O empresário apresenta uma pré-disposição para o planejamento de exportação. Aponta seu produto como de alta qualidade, alguns como únicos no mundo.
- Força- A escolha de 7 tipos diferentes de café para que haja uma diversidade da produção e desta forma uma colheita mais alongada.
- É possível saber o tamanho da produção devido a quantidade de flores no pé de café.

#### Análise e seleção de alternativas estratégicas

- Não foi possível interpretar a existência de alternativas estratégicas

#### B. Execução / Implementação

##### Comunicação / Fluxo de informação

- Existe uma comunicação constante com a fazenda, aonde há alguns gerentes.
- Existe visita aos clientes e as feiras e exposições

##### Monitoramento

- O entrevistado comenta sobre o monitoramento da operação na fazenda, mas não sobre o monitoramento do plano

##### Associação entre resultados e recompensas

- O empresário faz uma divisão dos resultados da empresa com todos os participantes, incluindo os agricultores. Eles não trabalham sobre meta de exportação, mas recebem pelos resultados obtidos.

#### C. Revisão / Realimentação

- Aparentemente não há esta etapa formalmente estruturada.

## 2. Características do processo de planejamento de exportação

### A. Intensidade / Sofisticação

- Considera o planejamento de exportação uma ferramenta fundamental para sua empresa. Há um trabalho muito intenso, incluindo fatores biodinâmicos para data de plantio e colheita do café.
- A constante busca de informação fez com que o empresário soubesse quem seriam seus clientes antes mesmo de produzir o café.

### B. Sistematização / Estruturação

#### Disciplina

- A disciplina é um fator necessário para o empresário brasileiro obter sucesso. Considera importante fazer constantemente uma pesquisa de mercado.
- A cada 10 ou 15 dias visita fazenda para analisar o trabalho feito e obter informações.
- Para ter o Japão como cliente, foi necessário quatro anos de visitas.
- O planejamento de exportação é feito a cada três anos.

#### Formalização

- O planejamento de exportação é formal e escrito. O administrador segue na íntegra o que foi planejado.
- As informações são registradas em um sistema de informática oriundo do varejo.

### C. Centralização

- É uma empresa centralizada onde o CEO é responsável por todas as áreas.
- A empresa pretende deixar de ser centralizada, o empresário está selecionando funções para delegar a gerentes.

### D. Flexibilidade

- O planejamento estratégico sofre ajustes durante o ano. O plano já é elaborado pensando em flexibilidades.

E. Abrangência / Horizonte temporal

- O planejamento estratégico é feito para cada três anos.

3. Características dos participantes e da empresa

A. Comprometimento

- O empenho dos empregados é muito grande, atuam quase como uma família. Muito diferente da cafeicultura convencional.
- Existe distribuição dos lucros ao final do ano caso a meta tenha sido atingida para todos os funcionários.

B. Estrutura organizacional

Estrutura e gestão de dedicada à exportação

- O CEO começa agora a delegar funções a gerentes. Existe um gerente de exportação.

Prestígio da área de exportação

- A empresa é toda dedicada a exportação e desta forma não há uma diferenciação a ser prestigiada

**Empresa 4**

1. Etapas / Componentes do planejamento de exportação

A. Concepção / Formulação

Definição de objetivos de exportação

Definição de quais países pretende exportar;

- A visualização que a empresa tem do mercado completo, definindo metas e objetivos de exportação projetando o resultado esperado.

Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

- Para obter informações dos concorrentes e do mercado a empresa participar de feiras internacionais.
- Segundo o entrevistado a indústria está se segmentando por posicionamento geográfico dos países, desta forma os custos de transportes ficam menores.
- Ameaça dos produtos chineses, a empresa não consegue competir com os preços praticados pelos concorrentes chineses.

- O câmbio é um fator que influencia muito o resultado da exportação.
- Para manter contato com seus clientes a empresa realiza viagens semestrais.

#### Análise do ambiente interno – forcas e fraquezas

- Acredita na boa qualidade de seu produto
- Visualiza apenas duas empresas internacionais com qualidade superior
- A empresa tem uma atuação forte na américa latina.

#### Análise e seleção de alternativas estratégicas

- Tema não abordado na entrevista

### B. Execução / Implementação

#### Comunicação / Fluxo de informação

- Foi comentado a existência de reuniões e a existência de um conselho administrativo. Porém não houve detalhamento da metodologia e do conteúdo explorado.

#### Monitoramento

- Programas semestrais de viagens para manter relacionamento com clientes e receber feedback.
- Existência de representantes ao redor do mundo, mas não em todos os países, atuam neste monitoramento.

#### Associação entre resultados e recompensas

- Não há recompensa associada a resultado

### C. Revisão / Realimentação

- Aparentemente não há esta etapa formalmente estruturada.

## 2. Características do processo de planejamento de exportação

### A. Intensidade / Sofisticação

- O planejamento inclui a visualização da empresa sobre o mercado, a dinicição de metas e objetivos e a projeção do resultado.

### B. Sistematização / Estruturação

#### Disciplina

- O planejamento é feito anualmente

- Reuniões são realizadas constantemente, principalmente para elaborar o planejamento

#### Formalização

- O plano é formal e escrito. Feito após reuniões frequentes e que levam dias de dedicações dos gerentes.

#### C. Centralização

- O entrevistado afirma que os responsáveis pela exportação da empresa participam da elaboração do plano e aponta a existência de um setor específico para exportação

#### D. Flexibilidade

- O entrevistado não falou com clareza sobre flexibilidade na tomada de decisões, mas com o andamento da entrevista e por informar não atuarem muito no longo prazo é possível crer em uma certa flexibilidade na empresa.

#### E. Abrangência / Horizonte temporal

- O entrevistado apontou a existência de um planejamento anual, porém também comentou que seu planejamento nem sempre é possível ser de longo prazo.

### 3. Características dos participantes e da empresa

#### A. Comprometimento

- O entrevistado demonstrou ser favorável ao planejamento e informou que os empregados que são responsáveis pela exportação participam da elaboração do plano.

#### B. Estrutura organizacional

##### Estrutura e gestão de dedicada à exportação

- Cinco a seis pessoas estão ligadas exclusivamente a exportação, todas elas do setor comercial. Área de produção, qualidade e documental é única para toda a empresa.

##### Prestígio da área de exportação

- Não há percepção de prestígio para estes funcionários



## Empresa 5

### 1. Etapas / Componentes do planejamento de exportação

#### A. Concepção / Formulação

##### Definição de objetivos de exportação

- Para o ano de 2013 a empresa pretende exportar 60% do que produzir.
- Hoje a empresa já negocia com mais de dez países.
- Os contratos são fechados de 1 a 3 anos.
- Existe a criação de um dossiê sobre possíveis clientes para a empresa.

##### Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

- Participam de três feiras internacionais, uma em cada continente, para obter informações dos concorrentes e dos clientes.
- Dados financeiros referentes aos países de destino são obtidos através da ABIHPEC. Incluindo informações sobre o faturamento das empresas atuante em um determinado país.

##### Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

- Investimento em P&D, fórmula própria

##### Análise e seleção de alternativas estratégicas

- Não apresentaram alternativas estratégicas

#### B. Execução / Implementação

##### Comunicação / Fluxo de informação

- Participa de feiras eventos com clientes no exterior organizados e patrocinados pela APEX-Brasil.
- A empresa prepara seu próprio material para prospecção.
- A empresa é de pequeno porte, com três funcionários em uma única sala, a comunicação parece ser imediata e simples entre os membros.

##### Monitoramento

- As visitas as feiras é uma forma que a empresa obtém informações do mercado e o feedback de seus clientes
- Uma funcionária (autônoma) é contratada para acompanhar o andamento da empresa na França.

### Associação entre resultados e recompensas

- Não há recompensa associada a resultado

### C. Revisão / Realimentação

- Aparentemente não há esta etapa formalmente estruturada.

## 2. Características do processo de planejamento de exportação

### A. Intensidade / Sofisticação

- Para participar das agências nacionais de auxílio aos exportadores a empresa precisa ter um nível de informação alto e detalhado. A CEO acha este aprofundamento positivo e pretende fazer ainda mais.

### B. Sistematização / Estruturação

#### Disciplina

- A empresa participa de três feiras internacionais todos os anos, e acredita que o cliente percebe credibilidade na empresa ao longo deste processo, podendo levar meses ou anos sendo prospectado antes de fazer o primeiro pedido.

#### Formalização

- O planejamento é formal, escrito. Os contratos com os clientes são baseados em prazos e volume de vendas.
- Todas as prospecções são registradas e armazenadas eletronicamente.

### C. Centralização

- (Sim, apenas 3 pessoas na empresa e a CEO comanda tudo)

### D. Flexibilidade

- O entrevistado não falou com clareza sobre flexibilidade na tomada de decisões, mas com o andamento da entrevista é possível crer em uma flexibilidade na empresa.

### E. Abrangência / Horizonte temporal

- Variando de um a três anos

### 3. Características dos participantes e da empresa

#### A. Comprometimento

- A empresa prefere manter sua equipe com poucos funcionários, pois estes estão bem comprometidos com os objetivos e geram mais desempenho.

#### B. Estrutura organizacional

##### Estrutura e gestão de dedicada à exportação

- A empresa é focada na exportação e é de pequeno porte, com apenas três funcionários que dividem tarefas para o mercado interno e externo

##### Prestígio da área de exportação

- Todos três funcionários da empresa atual tanto para o mercado interno quanto para o externo, desta forma não há uma diferenciação a ser prestigiada.

## 6.2.

### **Análise por aspectos do planejamento de exportação**

#### 1. Etapas / Componentes do planejamento de exportação

##### A. Concepção / Formulação

##### Definição de objetivos de exportação

Três das cinco empresas (3,4 e 5) que consideram a exportação importante ou fundamental para o sucesso da organização, estas apontam um resultado positivo e apresentam fatores que demonstram esse sucesso e tratam o planejamento de exportação seriedade.

Duas das cinco empresas (1 e 2) não consideram a exportação um negócio importante. Dessa forma não fazem um planejamento de exportação, não traçam metas e objetivos para tal e mesmo assim comentam estar em crescimento.

**Empresa 1**

- A Exportação não é o foco da empresa
- O objetivo principal da exportação é ser um plano alternativo para momentos em que o mercado interno está desacelerado.
- Apesar disso aponta um crescimento
- Contraditoriamente, construiu uma fábrica com 66% da capacidade de produção destinada a exportação
- Plano de vendas para longo prazo (3 anos)

**Empresa 2**

- A exportação não é o foco da empresa
- Não há um planejamento de exportação
- Não há metas e objetivos de exportação
- A filosofia da empresa é baseado no curto prazo (30 dias)
- Aponta um crescimento de 15% para o ano, aparentemente baseado em otimismo

**Empresa 3**

- A empresa foi formulada para a exportação, seu foco é o mercado internacional
- Frequenta feiras internacionais para obter e passar informações sobre o mercado, clientes e concorrentes
- Existe a formulação de metas e objetivos para a exportação
- A empresa está em constante crescimento

**Empresa 4**

- A empresa considera a exportação como uma boa opção de negócio
- Existe metas e objetivos para a exportação
- Definição de qual país irá exportar
- Projeta os resultados esperados

**Empresa 5**

- A empresa considera que o mercado estrangeiro é o seu principal mercado
- Tem como objetivo de curto prazo exportar 60% da sua produção
- Seu planejamento é baseado em longo prazo (1 a 3 anos)

- Frequenta feiras internacionais para obter e passar informações sobre o mercado, clientes e concorrentes
- Parte de seus objetivos é criar dossiês de informações dos países que são potenciais clientes

#### Análise do ambiente externo – países concorrentes, clientes

As empresas menos interessadas em exportação (1 e 2) apontam mais ameaças no ambiente externo que as demais.

As empresas 3, 4 e 5 realizam constantemente pesquisas no mercado e utilizam as feiras internacionais como fonte de informação sobre os países, os clientes e seus concorrentes.

#### **Empresa 1**

- Pesquisa sobre as exigências dos países de destino
- Consideram seus concorrentes os atuantes no Brasil
- Consideram os produtos chineses uma grande ameaça e não entram em mercados que eles atuam

#### **Empresa 2**

- Pesquisam sobre as exigências dos países de destino, considerando uma oportunidade os que têm maior exigência sanitária
- Análise de lucratividade no quilo da carne no mercado interno e externo, só exportam o que não for muito lucrativo no Brasil
- Considera o mercado muito dinâmico
- Dificuldades para obter informações dos concorrentes

#### **Empresa 3**

- Grande pesquisa sobre o mercado mundial e sua tendência
- Utiliza de feiras internacionais para obter informações do ambiente externo
- Acredita não ter concorrentes

#### **Empresa 4**

- Participa de feiras internacionais para obter informações do ambiente externo
- A indústria está se segmentando por posicionamento geográfico

- Consideram os produtos chineses uma grande ameaça e não conseguem competir com os preços praticados por eles
- O câmbio deve ser monitorado frequentemente
- Visita aos clientes semestralmente

#### **Empresa 5**

- Utiliza de feiras internacionais para obter informações do ambiente externo, em alguns casos conseguem informação sobre o faturamento de empresas concorrentes em um determinado país

#### Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

Todas as empresas consideram seus produtos de alto padrão, mesmo comparando com o mercado mundial.

Destaca-se a empresa 2 que considera uma força de sua empresa trabalhar sem planejamento, pois desta forma ela seria mais flexível.

#### **Empresa 1**

- Aponta seu produto como no mesmo patamar dos grandes produtores mundiais.

#### **Empresa 2**

- Trabalham sem planejamento estratégico e consideram isso como uma boa estratégia devido ao porte da empresa.

#### **Empresa 3**

- O empresário apresenta uma pré-disposição para o planejamento de exportação
- Produto de alta qualidade, alguns considera como único no mundo
- Colheita alongada no ano
- Consegue saber o tamanho da sua colheita com antecedência

#### **Empresa 4**

- Boa qualidade do produto
- Porém apontam duas empresas estrangeiras com qualidade superior

#### **Empresa 5**

- Produto de boa qualidade
- Investimento em pesquisa
- Fórmula própria e exclusiva de seu produto

### Análise e seleção de alternativas estratégicas

As empresas que não consideram a exportação como foco do trabalho usam este tipo de negócio como uma alternativa estratégica.

#### **Empresa 1**

- O foco da empresa é o mercado interno. A exportação é uma alternativa estratégica.

#### **Empresa 2**

- Caso perceba uma evolução de exportação para um determinado mercado que a empresa ainda não atue, a empresa procura informações e analisa a hipótese de entrar neste mercado.

#### **Empresa 3, empresa 4 e empresa 5**

- Não apresentaram alternativas estratégicas

### B. Execução / Implementação

#### Comunicação / Fluxo de informação

A reunião é a forma mais frequente dos gerentes se comunicarem para a tomada de decisão. Quando há uma comunicação com áreas externas os meios modernos de comunicação facilitam este processo.

Algumas empresas comentaram sobre as feiras internacionais como a forma de se manter contato com clientes e fornecedores.

As empresas 3 e 5 orgulhosamente apresentaram seu material de prospecção e afirmaram que o mesmo era todo realizado internamente.

#### **Empresa 1**

- Existe um envolvimento de todas as áreas durante o planejamento, incluindo os responsáveis da fábrica que fica em outra cidade.

#### **Empresa 2**

- A comunicação é setorial. A área comercial se junta ao diretor e ao proprietário da empresa para tomar as decisões. As áreas operacionais e de produção seguem o que for decidido.
- Contato da área comercial com as demais áreas é feito por telefone, e-mail e relatório.

**Empresa 3**

- Existe uma comunicação constante entre o escritório administrativo e a fazenda.
- Cliente e fornecedores são visitados nas feiras internacionais
- O CEO fez questão de comentar que o material usado para divulgação é integralmente feito na empresa.

**Empresa 4**

- Foi comentado a existência de reuniões e a existência de um conselho administrativo. Porém não houve detalhamento da metodologia e do conteúdo explorado.

**Empresa 5**

- Empresa de pequeno porte com apenas três funcionários na mesma sala. O que permite uma comunicação imediata e informal.
- Mantém contato com seus clientes e fornecedores através das feiras internacionais
- O CEO fez questão de comentar que o material usado para divulgação é integralmente feito na empresa.

Monitoramento

Viagens aos clientes aparece como uma das principais formas de monitorar o andamento da empresa. Muitos comentários foram sobre o monitoramento do negócio, mas não do plano.

**Empresa 1**

- Técnicos e gerentes analisam o mercado para acompanhar o andamento da empresa

**Empresa 2**

- Aparentemente não há monitoramento do plano

**Empresa 3**

- O entrevistado comenta sobre o monitoramento do processo produtivo na fazenda, mas não sobre o monitoramento do plano
- Porém a empresa faz visitas a feiras internacionais e embora não tenha sido claramente citado pelo entrevistado, existe um feedback dos clientes e do mercado nestas feiras.

**Empresa 4**

- Programas semestrais de viagens para manter relacionamento com clientes e receber o feedback
- Existência de representantes em alguns países atuando de forma mais próxima deste monitoramento

**Empresa 5**

- As visitas as feiras é uma forma que a empresa obtém informações do mercado e o feedback de seus clientes
- Uma funcionária (autônoma) é contratada para acompanhar o andamento da empresa na França.

Associação entre resultados e recompensas

Apenas a empresa 3 remunera seus funcionários com relação ao resultado obtido pela empresa.

**Empresa 1**

- O entrevistado não se sentiu confortável em comentar, mas informou que não há remuneração variável

**Empresa 2, empresa 4 e empresa 5**

- Não há recompensa associada a resultado

**Empresa 3**

- Os resultados da empresa é dividido com todos os funcionários, incluindo os agricultores. Estes não trabalham sob meta de exportação, mas são remunerados pelo desempenho obtido na exportação.

C. Revisão / Realimentação**Empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4 e empresa 5**

- Aparentemente não há esta etapa formalmente estruturada.

## 2. Características do processo de planejamento de exportação

### F. Intensidade / Sofisticação

As três empresas interessadas na exportação são as que mais se dedicam ao planejamento e tendem a se aprofundar cada vez mais em cada tópico que considerar importante.

Nas empresas 1 e 2, que não são focadas na exportação, não existe um plano estruturado e tão pouco aprofundado.

#### **Empresa 1**

- Plano simplista e sem sofisticação, feito em um quadro branco em uma das salas da empresa.
- O entrevistado aponta que hoje está mais estruturado que no passado.

#### **Empresa 2**

- Não há planejamentos nem mesmo meta de vendas

#### **Empresa 3**

- O planejamento é feito de forma intensa, com alto nível de informação e detalhamento.
- Planejamento de exportação é um fator fundamental para a empresa
- Estendem o planejamento à fatores biodinâmicos que afetam o plantio e colheita do café
- O empresário cita que seu planejamento é tão detalhado que a empresa já havia clientes antes mesmo de produzir o café

#### **Empresa 4**

- O planejamento recebe um bom nível de detalhamento, que inclui a percepção da empresa sobre o mercado, a definição de metas e de objetivos assim como a projeção de resultados.

#### **Empresa 5**

- O planejamento é feito de forma intensa, com alto nível de informação e detalhamento.
- A CEO quer aprofundar a inda mais o seu plano.

## G. Sistematização / Estruturação

### Disciplina

As empresas 3,4 e 5 consideram importante manter uma disciplina na administração de suas empresas. Esta disciplina é apresentada em constantes reuniões, visitas a clientes e a feiras e na elaboração do planejamento a cada ciclo de duração do mesmo.

As empresas 3 e 5 apontaram que a constante participação das feiras internacionais e anos de visitas a cliente foram motivos para se conquistar alguns deles.

#### **Empresa 1**

- Não há, o gerente considera que o planejamento está em estado “embrionário”

#### **Empresa 2**

- Muito baixa ou inexistente

#### **Empresa 3**

- Consideram disciplina como uma condição para o sucesso
- Pesquisas de mercado são feitas constantemente
- A cada 10 ou 15 dias o CEO visita a fazenda para analisar o trabalho e obter informações
- Para ter um cliente do Japão foi necessário 4 anos de visitas
- O planejamento de exportação é feito a cada 3 anos

#### **Empresa 4**

- O planejamento é feito anualmente
- Reuniões são realizadas constantemente, principalmente para elaborar o planejamento

#### **Empresa 5**

- A empresa participa de três feiras internacionais todos os anos.
- Entende que o cliente valoriza estas participações e pode levar meses ou anos analisando a empresa nestas feiras antes de fazer o primeiro pedido.

### Formalização

As empresas que consideram importante suas exportações fazem um plano formal e escrito e consideram que esta é a forma ideal de se fazer.

#### **Empresa 1**

- Não há, o gerente considera que o planejamento está em estado “embrionário”

#### **Empresa 2**

- Muito baixa ou inexistente. Existe um sistema informatizado que recebe informações, mas a análise dos dados não são frequentes e os gerentes são surpreendidos com algumas informações que descobrem.

#### **Empresa 3**

- O plano é formal e escrito.
- O administrador segue na íntegra o que foi planejado.
- As informações são registradas em um sistema de informática

#### **Empresa 4**

- O plano é formal e escrito
- Elaborado após um ciclo de reuniões que podem demorar dias

#### **Empresa 5**

- O plano é formal e escrito
- Os contrato com seus clientes são baseados em prazos e volume de venda
- Todas informações, inclusive oriundas de prospecção de clientes, são armazenadas eletronicamente.

### H. Centralização

Apenas a empresa 4 se categorizou como não centralizadora. A empresa 1 comenta que a diretoria tem uma liberdade para tomar certas decisões, mas existe um limite baseado no valor financeiro desta possível proposta.

O entrevistado da empresa 2 cita a empresa como “familiar” com um tom de limitação e o dono da empresa participa das reuniões.

As empresas 3 e 5 são centralizadas e todas as decisões partem do CEO. Porém, a empresa 3 pretende deixar de ser centralizada em um curto prazo.

**Empresa 1**

- A tomada de decisões estratégicas vem do conselho, a diretoria tem limite decisório baseado no orçamento da proposta.

**Empresa 2**

- O entrevistado aponta a empresa como “familiar” e descreve que tomada de decisões são feitas entre os diretores e o proprietário da empresa.

**Empresa 3**

- É uma empresa centralizada. O CEO é responsável por todas as áreas.
- A empresa pretende deixar de ser centralizada, o empresário está selecionando funções para delegar a gerentes.

**Empresa 4**

- O entrevistado não considera a empresa centralizadora.
- Os responsáveis pela exportação participam da elaboração do plano
- Existe um setor específico para a exportação

**Empresa 5**

- A empresa é centralizadora, principalmente por ser de pequeno porte. Apenas três pessoas no mesmo escritório.

**I. Flexibilidade**

Mesmo que nem toda as empresas tenham deixado explícita sua opinião sobre a flexibilidade é possível interpretar que todas consideram a flexibilidade da empresa um fator fundamental para seus negócios.

A grande diferença está nas empresas 1 e 2 que consideram que flexibilidade e planejamento não são possíveis de ocorrer simultaneamente em suas respectivas organizações.

**Empresa 1**

- Considera flexibilidade mais importante que o planejamento.

**Empresa 2**

- Se consideram flexíveis e que esta característica é positiva para a empresa.
- Para o entrevistado, ter planejamento estruturado engessa a organização.

**Empresa 3**

- O planejamento de exportação é elaborado para que haja espaços para a flexibilidade.
- O plano sofre ajustes no decorrer do processo.

**Empresa 4**

- O entrevistado não falou com clareza sobre flexibilidade na tomada de decisões, mas com o andamento da entrevista e por informar não atuarem muito no longo prazo é possível crer em uma certa flexibilidade na empresa.

**Empresa 5**

- O entrevistado não falou com clareza sobre flexibilidade na tomada de decisões, mas com o andamento da entrevista é possível crer em uma flexibilidade na empresa.

**J. Abrangência / Horizonte temporal**

A empresa 2 foi a única empresa que apenas atua no curto prazo. A empresa 1 apesar de não ter um planejamento estruturado informou ter uma meta de vendas para os próximos 3 anos.

De modo geral, as empresas que se planejam, o fazem dentro de um prazo de 1 à 3 anos.

**Empresa 1**

- Apontaram não ter planejamento, mas uma meta de vendas até 2016

**Empresa 2**

- Atuam sempre no curto prazo.
- O entrevistado considerou um contrato de 3 meses como exceção de um contrato maior.
- Empresa 3
- O planejamento é pensado para 3 anos de duração.

**Empresa 4**

- Os planos são elaborados anualmente
- Também comentou que constantemente não conseguem planejar a longo prazo devido a demanda dos clientes.

**Empresa 5**

- A empresa considera que o planejamento de exportação deva variar de 1 a 3 anos.

## 3. Características dos participantes e da empresa

C. Comprometimento**Empresa 1**

- Não há comprometimento com um plano, os gerentes consideram o mercado muito dinâmico, o que impossibilitaria o planejamento.

**Empresa 2**

- Não há comprometimento da empresa com um plano, a empresa segue o que considera tendência do mercado assim como as estratégias que seus concorrentes tomam.

**Empresa 3**

- Existe um grande comprometimento de todos os empregados com o planejamento.
- O entrevistado aponta que os agricultores atuam como uma família.
- Acredita que parte deste compromisso é devido a divisão de lucros da empresa.

**Empresa 4**

- O entrevistado demonstrou ser favorável ao planejamento e informou que os funcionários que atuam na exportação participam da elaboração do planejamento de exportação

**Empresa 5**

- A empresa aposta no comprometimento da equipe, que enxuta, são mais empenhados e mais eficientes.

D. Estrutura organizacionalEstrutura e gestão de dedicada à exportação

Todas as empresas apresentaram responsáveis pela área de exportação, a diferença está no porte e na intensidade da exportação desta empresa.

A empresa 4 apresenta aproximadamente 5 funcionários exclusivos para a exportação. Já a empresa 5 que tem pretensão de exportar 60% do que produz tem apenas 3 funcionários que dividem todas as funções da empresa.

#### **Empresa 1**

- Existem gerentes responsáveis pelo mercado internacional, mas não ficou claro se eles atuam exclusivamente nesta função.

#### **Empresa 2**

- Existem dois gerentes dedicados exclusivamente a exportação. Estes podem utilizar toda a estrutura da empresa para realizarem seus trabalhos.

#### **Empresa 3**

- A empresa é toda dedicada a exportação e agora inicia um novo estágio de delegação de responsabilidades

#### **Empresa 4**

- Cinco a seis pessoas estão ligadas exclusivamente a exportação, sendo todas elas do área comercial da empresa.

#### **Empresa 5**

- A empresa é focada na exportação e é de pequeno porte, com apenas três funcionários que dividem tarefas para o mercado interno e externo.

#### Prestígio da área de exportação

As empresas 3 e 5 surgiram principalmente para o mercado estrangeiro e todos seus funcionários atuam para a área de exportação, impossibilitando haver um prestígio pois não há diferenciação.

A empresa 2 apontou um certo prestígio perante as demais áreas das empresas.

#### **Empresa 1 e empresa 4**

- Não existe a percepção de prestígio aos responsáveis pela exportação

#### **Empresa 2**

- O entrevistado acredita haver prestígio para os funcionários dedicados a exportação

**Empresa 3**

- A empresa é toda dedicada a exportação e desta forma não há uma diferenciação a ser prestigiada.

**Empresa 5**

- Todos três funcionários da empresa atual tanto para o mercado interno quanto para o externo, desta forma não há uma diferenciação a ser prestigiada.

Para facilitar a visualização da análise das pesquisas, construímos um quadro informativo com duas entradas, no eixo vertical colocamos a visão da organização exportadora pelo planejamento de exportação e, sendo um item de análise subjetiva demos a isso o nome de importância percebida. No eixo horizontal foi identificada a intensidade das exportações sobre o resultado total das vendas da organização, portanto, um item absolutamente mensurável.

Construímos na Figura 9 um quadro de duas entradas considerando esses aspectos singulares. No eixo horizontal identificamos a intensidade da exportação, ou seja, quanto percentualmente representa a exportação de seus produtos no valor total de suas vendas e no eixo vertical utilizamos uma variável subjetiva, qual a importância que as empresas dão ao planejamento de exportação.

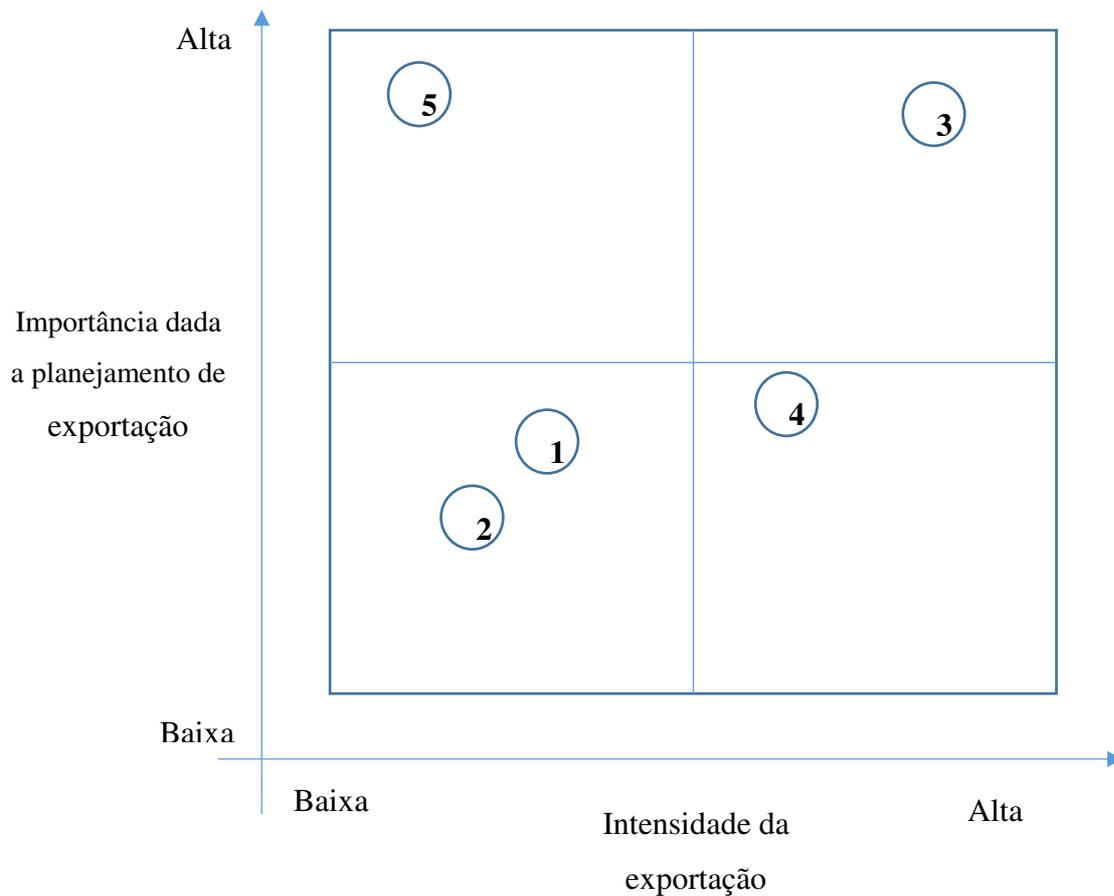


Figura 9 Importância Percebida X Intensidade da Exportação  
Fonte: Própria

### 6.3. Considerações agregadas sobre o planejamento de exportação das empresas brasileiras estudadas

A análise de uma pesquisa qualitativa começa enquanto ela ainda está sendo realizada, além das respostas dadas pelos entrevistados analisamos também sua postura e a forma com o qual aparenta estar confortável ou não com o conteúdo exposto.

Neste tópico será apresentado observações pertinentes que mereçam destaque, não especificamente por empresa, mas no comportamento dos gerentes diante da apresentação do plano no curso da entrevista.

Embora três das cinco empresas tenham assegurado que seu planejamento de exportação é elaborado com alto grau de **formalização**, este fator pode ser distorcido devido ao ponto de referência que o entrevistado considera. Seria pertinente estender as perguntas para confirmar se estas empresas realmente elaboram um plano formal.

A maioria dos entrevistados relatou a dificuldade em obter informações sobre os **concorrentes**, sendo a melhor forma de se obter estas informações as feiras internacionais. Porém todas as empresas da indústria que estão participando destas feiras estão atentas e certamente bloqueiam ao máximo as informações que seriam úteis aos seus concorrentes.

Outra consideração surge após algumas empresas apontarem um crescimento para o ano atual embora não tenham um plano estruturado, o que nos faz crer que este crescimento está baseado apenas em otimismo, pois nestas empresas não existem **metas e objetivos** específicos para a exportação.

A flexibilidade foi uma dimensão exposta por todos os entrevistados como uma importante característica da sua respectiva empresa, porém, nenhum gerente comentou sobre a **revisão e realimentação** do plano, desta forma, é mais fácil crer que o planejamento não seja seguido como previsto do que interpretar que não há erros no desenvolvimento do plano ou turbulências no mercado.

#### **6.4. Implicações do planejamento de exportação sobre o desempenho de exportação**

Diversos autores pesquisaram sobre a relação entre a existência do planejamento de exportação e o desempenho de exportação, não há, no entanto, um conceito único ou um conceito universal do que seria tanto planejamento de exportação como desempenho de exportação.

Nosso trabalho formula as condições de existência do planejamento de exportação, mas não avançamos, por não ser nosso objetivo, para conceituação de desempenho de exportação. Face ao exposto usaremos duas métricas estudadas em nossa proposta de modelagem do planejamento de exportação, qual seja o aumento do volume de vendas e comparação com os concorrentes sobre as vendas em exportação.

Nas entrevistas que fizemos para a consecução do trabalho, nenhum dos empresários pesquisados fez qualquer manifestação de correlacionamento entre o seu plano de exportação (daqueles que faziam) e o desempenho de exportação, seja no aspecto de aumento de vendas ou em valores absolutos ou relativos.

A Tabela 15 mostra o envolvimento com o planejamento de exportação, o percentual exportado sobre a venda geral da organização, no entanto, não sabemos, por que não nos foi relatado, se houve qualquer estudo sobre o desempenho da empresa na área de exportação.

<b>Importância atribuída ao planejamento de exportação</b>	<b>% de exportação sobre o total de vendas</b>	<b>Empresa</b>
Muita alta	15	# 5
Alta	95	# 3
Média alta	60	# 4
Média baixa	30	# 1
Baixa	20	# 2

Quadro 15 - Planejamento e Intensidade de Exportação

Fonte: Própria

Os entrevistados, independentemente do grau de intensidade do seu planejamento de exportação, não deixaram claro se este gerava maior desempenho na exportação.