

7 Conclusão

*“Uma boa forma de ir além do possível é marchar na direção do impossível.”
Eliezer Batista*

Este estudo teve como objetivos (i) identificar os aspectos de planejamento de exportação que são utilizados pelos exportadores brasileiros, (ii) verificar se existe diferença entre os exportadores brasileiros com relação ao conteúdo e o processo de planejamento de exportação e (iii) esboçar um modelo de planejamento de exportação que pudesse ser aplicado a diversos tipos de empresa.

Por meio de uma revisão da literatura sobre planejamento estratégico e sobre planejamento de exportação, foi desenvolvido um modelo conceitual sobre as principais dimensões do planejamento. Tal modelo foi organizado em termos de três macro-dimensões:

- etapas e componentes do plano estratégico
- características do processo de planejamento
- características dos participantes e das empresas

Estas macro-dimensões foram detalhadas conforme a seguir:

A. Etapas e Componentes do Plano

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

B. Características do Processo de Planejamento

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

C. Características dos Participantes e das Empresas

- Comprometimento e
- Estrutura Organizacional de suporte ao planejamento

Com base neste modelo conceitual, foi elaborado um roteiro de entrevista para verificar de que forma tais dimensões e seus respectivos componentes se manifestavam em exportadores brasileiros.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com cinco empresas exportadoras, de diferentes indústrias manufatureiras e de diversos portes, que variavam em termos de experiência com exportação e de intensidade de exportação (ou seja, percentual que as receitas de exportação representam sobre as receitas totais da empresa).

Foi interessante notar-se que, nos casos em que a exportação representava um percentual relativamente pequeno do faturamento, os gestores não dedicavam muito tempo ou esforço gerencial à avaliação de novas oportunidades de exportação e, portanto, havia pouco esforço de planejamento sistematizado e estruturado. A exportação se apresentava, então, apenas como um potencial caminho para o escoamento de excedentes de produção ou simplesmente ocorria como resposta a pedidos espontâneos de potenciais clientes estrangeiros.

Este comportamento “passivo” por parte dos exportadores pode ser consequência da pouca relevância das exportações no faturamento atual de suas empresas; por outro lado, é possível conjecturar-se que a relativamente baixa relevância atual das exportações poderia ser, na verdade, consequência da própria falta de um esforço adequado de planejamento de exportação.

Houve, no entanto, uma interessante exceção: uma empresa de produtos para tratamento capilar que enxerga a exportação como um caminho a ser perseguido intencionalmente, de tal forma que a exportação venha a se tornar a principal fonte de receitas da empresa no futuro. Atualmente, contudo, a empresa ainda tem o mercado doméstico como o principal destino de seus produtos. Mas a clara intenção de crescer no mercado internacional leva a empresa a empreender um esforço intencional e sistematizado de planejamento de exportação.

Também uma das empresas, cujo modelo de negócio foi pensado desde o início tendo como alvo cliente no exterior, e cujas receitas de exportação respondem pela quase totalidade das receitas totais da empresa, dedica recursos financeiros e esforços gerenciais ao planejamento de exportação.

Estas evidências iniciais parecem sugerir que a estruturação do processo de planejamento de exportação e a intensidade com que este é realizado dependeriam da importância que a empresa atribui à busca de clientes no exterior.

Este estudo traz contribuições para a academia e para os gestores. Do ponto de vista acadêmico, o modelo de planejamento de exportação aqui proposto pode ser usado para se investigar os determinantes do planejamento (ou seja, quais características do ambiente, das organizações e dos gestores, por exemplo, poderiam estar associadas a quais dimensões do planejamento), bem como as consequências do planejamento (por exemplo, quais dimensões de planejamento poderiam estar associadas a quais dimensões de desempenho).

Do ponto de vista dos gestores, o modelo proposto pode ser útil para que estes reflitam sobre quais dos diversos aspectos do planejamento de exportação deveriam ser considerados com mais atenção em suas empresas. Além disso, os gestores podem se questionar se os resultados da exportação poderiam ser melhorados caso um esforço mais intenso de planejamento fosse empreendido. Naturalmente, os gestores não devem considerar que a exportação (ou a atuação no exterior de uma forma geral) seria sempre o caminho mais lucrativo para suas empresas, em especial, quando existem boas oportunidades de crescimento no mercado doméstico. Mas os gestores deveriam considerar explicitamente a exportação com um potencial caminho.