

## **Efeitos da atividade de exportação e do apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) sobre as etapas do processo de Planejamento Estratégico Empresarial**

- **Área temática:** Globalização e Internacionalização de Empresas
- **Palavras-chave do Artigo:** APEX-Brasil, Exportação e Planejamento Estratégico.

### **AUTORES**

#### **OTÁVIO CALIXTO LOPES GOMES**

Universidade de São Paulo  
otaviocalixto@yahoo.com.br

#### **CARLOS EDUARDO DE MORI LUPORINI**

Universidade de São Paulo  
luporini@usp.br

### **Resumo**

A intensificação do comércio internacional nos últimos anos foi acompanhada por uma concentração das transações externas nos grandes grupos empresariais em detrimento das pequenas e médias empresas que carecem de recursos e *expertise* para realizar tais operações. A par desta carência o governo federal vem fortalecendo seus órgãos de promoção e auxílio no desenvolvimento da atividade de exportação; sendo a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Ministério do Desenvolvimento) o principal ícone neste sentido.

Uma vez inserida neste ambiente e dispo do suporte do corpo técnico da APEX-Brasil, a empresa apoiada passa a sofrer influência direta da atividade internacional em seus processos. Com isso altera-se a formulação de metas, estratégias e programas; levando a organização a rever todo o seu planejamento estratégico devido à amplitude e diversidade de efeitos advindos do comércio internacional.

Dado este contexto, o artigo apresenta um amplo mapeamento das alterações decorrentes do advento da atividade exportadora e do apoio da APEX-Brasil, buscando dar maior clareza ao conjunto destes efeitos sobre o Planejamento Estratégico Empresarial. Tal análise encontra justificativa no fato de todas as áreas funcionais de uma organização serem afetadas pela sua inserção no mercado global.

Dispo do deste mapeamento, as organizações que iniciam a exportação de seus produtos/ serviços podem direcionar adequadamente seus esforços e investimentos. Possibilitando, desta forma, um sucesso não só no cenário internacional, mas também no mercado interno devido ao fato do comércio exterior ter alto potencial de geração de receitas e de desenvolvimento de competências organizacionais.

### **Abstract**

*The international trade intensification through the last years came together with a concentration on huge corporate groups foreign transactions to the detriment of small and medium enterprises, which lack resources and expertise to realize such operations. Aware of this the federal government has enforcing its promotional and support organs on the development of exportation activities; being APEX-Brasil (Agency of Promotion, Exportation and Investments of Development Ministry) the mean icon of it.*

*Once in this environment and counting on the support of APEX-Brasil technical staff, the supported enterprise has the direct influence of international activity on its processes. Thus it is altered the formulation of aims, strategies and programs; carrying the organization*

*into the changing of its strategic planning due to the amplitude and diversity of international trade effects.*

*Given this context, the article presents a wide mapping of the alterations came from exportation and APEX-Brasil support, trying to clarify the sum of effects on Enterprise Strategic Planning. Such analysis is justified on the fact of all functional areas in organization being affected with the insertion in global market.*

*Having such mapping, the organizations which start its products/ services exportation will be able to drive adequately its efforts and investments. Making possible to succeed not just on international scenario, but also on internal market due to the fact of foreign trade has a high potential on earnings generation and organizational competencies development.*

## **1. Introdução**

Ao longo dos últimos anos a atividade de exportação passou a fazer parte do dia-dia de um número cada vez maior de empresas brasileiras de todos os portes e setores da economia. No entanto, a atividade internacional no Brasil ainda continua sendo em sua grande maioria concentrada em grandes empresas. Para que a economia brasileira continue a evoluir e a crescer nos próximos anos faz-se necessário uma inserção maior das pequenas e médias empresas no contexto internacional, sendo relevante toda e qualquer iniciativa governamental que procure estimular e incentivar as exportações destes agentes econômicos. Neste sentido, a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Ministério do Desenvolvimento), órgão do governo federal que por meio de parcerias com o empresariado tem sido o responsável por promover e aumentar as exportações de bens e serviços brasileiros no exterior, apresenta-se como um dos ícones governamentais na promoção e apoio a estas organizações.

É importante também observar que dar início a uma atividade de exportação não é tarefa simples, exigindo muito empenho e investimento por parte do empresariado. O advento do comércio internacional em uma empresa é fato de tamanha importância que acaba por permear todo o Planejamento Estratégico da organização, influenciando diretamente processos e exigindo a alocação de recursos novos e realocação de recursos existentes. Além do plano estratégico da empresa, todas as áreas funcionais de uma organização são afetadas pela sua inserção no comércio internacional e por isso a necessidade de análise mais aprofundada do tema, embasada na bibliografia existente e em informações das iniciativas privadas e públicas envolvidas com o comércio exterior.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

A idéia central é constatar os efeitos da atividade de exportação e do apoio da APEX-Brasil sobre o processo de Planejamento Estratégico Empresarial de uma organização que está iniciando sua atividade exportadora. A apresentação do caso visa única e exclusivamente trazer a tona e reunir esclarecimentos já presentes e constatados em publicações anteriores, bem como lançar mão de alguns modelos já consagrados ou de modelos desenvolvidos por importantes fontes da bibliografia para corroborar afirmações acerca dos efeitos e mudanças ocorridas no plano estratégico da empresa.

## **3. Revisão Bibliográfica e Considerações acerca do Comércio Internacional**

### **3.1. O Ambiente Global**

Ao longo dos últimos anos o ambiente global assistiu a uma dinamização sem precedentes das relações entre países. O amplo acesso a informação somada às constantes mudanças conjunturais tornou o ambiente internacional um ambiente em constante mudança, e passou a exigir dos profissionais (em especialmente daqueles diretamente ligados ao comércio exterior) uma atenção redobrada, e este é o grande motivo de apresentar-se neste estudo quais são os fatores ambientais que determinam e influenciam o mercado como um todo. Kotler (2004) alerta para esta necessidade e divide estas forças que influenciam o ambiente em seis grandes esferas: “Em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal e a sociocultural. (...) Os profissionais de marketing devem prestar atenção em suas alterações causais, porque elas preparam o palco para novas oportunidades”.

Outro fator ambiental relevante e de fundamental influência no mercado é o ambiente político. Segundo Terpstra (2000) o ambiente político inclui tanto fatores políticos internos quanto externos que podem afetar as operações e é composto de três dimensões principais destacadas pelo autor: “*the host-country environment, the international environment, and the home country environment*”. Como toda atividade econômica ocorre regida por normas e leis, o ambiente legal também deve ser levado em conta pelas organizações ao atuarem em mercados, principalmente os mercados internacionais. Terpstra (2000) define as leis internacionais como “*the collection of treaties, conventions, and agreements between nations that have, more or less, the force of law*”, já Keegan (1999) nos dá uma visão de quais são as questões mercadológicas tratadas pelos órgãos responsáveis pela construção e manutenção da normativa no comércio entre países, a saber: “controle de preço, avaliação de importações e exportações, práticas comerciais, etiquetagem, regulamentação de alimentos e medicamentos, condições de emprego, negociação coletiva, conteúdo de publicidade e práticas competitivas”.

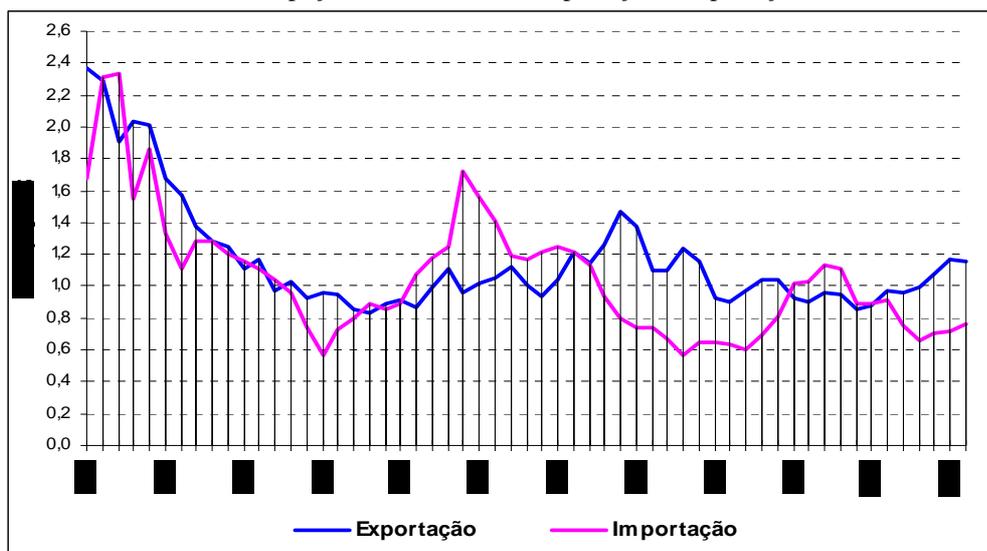
### 3.2. Panorama das Exportações Brasileiras

Dado todo o contexto das trocas globais, do ambiente global e do ambiente normativo que regem o comércio internacional é válido a partir deste ponto apresentar-se um panorama de como se encontra a situação atual das exportações e importações brasileiras e de todos outros fatores relacionados ao seu comércio com outras nações.

Segundo Savacini (1978), citado por Mazza (2004) o comércio exterior brasileiro ainda é uma atividade muito recente, apesar de todo o bom desempenho que vem apresentando ao longo desse começo de século: “O Brasil é um país que tem tradição exportadora de manufaturados e semi-manufaturados bastante recente. Somente a partir da segunda metade do século XX é que seus produtos começaram a penetrar no mercado externo”.

Exposto este contexto introdutório inicia-se a análise sobre um ponto de vista mais macro e dessa forma expõe-se o gráfico da participação percentual do Brasil no comércio internacional com o intuito de analisar a situação do país frente ao mundo ao longo dos anos e atualmente:

Gráfico 1 – Participação % do Brasil nas Exportações/ Importações Mundiais

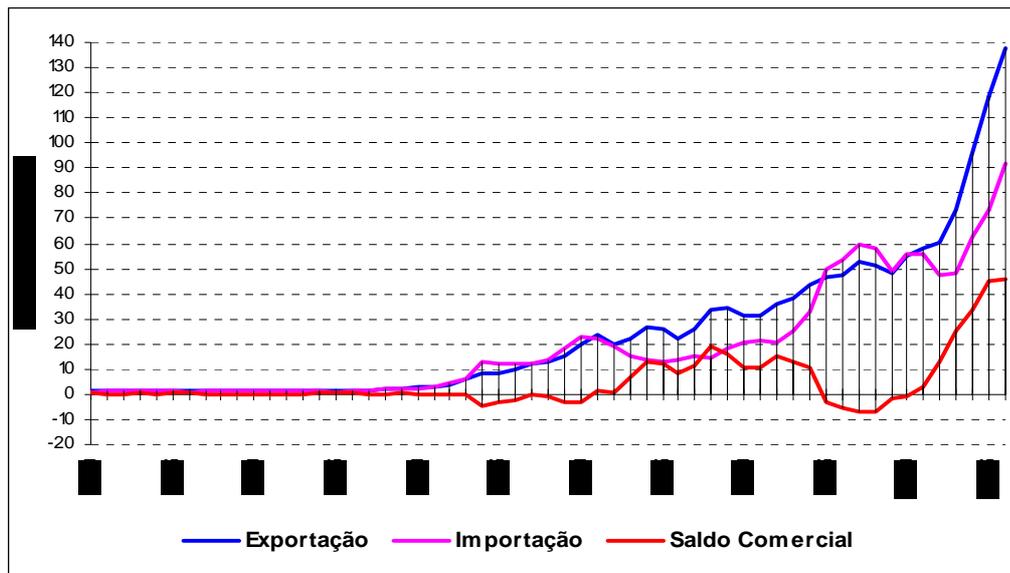


Fonte: FMI

O gráfico 1 nos apresenta uma participação do Brasil no comércio internacional decrescente ao longo do tempo, com alguns momentos de pico devido a breves conjunturas favoráveis. Muito desse decréscimo deve-se a entrada de um maior número de países no cenário do comércio internacional. No entanto, parte desse decréscimo está vinculado a uma perda de competitividade com a entrada de países asiáticos entre outros.

É importante destacar-se que há uma consistente melhora da participação brasileira ao longo dos últimos quatro anos, fato que se reflete nos números da balança comercial apresentados abaixo:

Gráfico 2 – Evolução da Balança Comercial Brasileira



Fonte: SECEX (Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento)

Estes números refletem exatamente o bom desempenho apresentado nestes últimos quatro anos, apontando um crescimento quase que exponencial das exportações acompanhado de um forte e contínuo crescimento das importações. Apesar destes dados favoráveis, ainda há uma série de problemas relacionados ao comércio internacional que precisam ser resolvidos, temas como câmbio, juros e infra-estrutura de exportação sempre estão presentes no noticiário, além de problemas como competitividade da indústria nacional, adequação técnica e a anacrônica burocracia vinculada a diversos setores do comércio com outros países.

Somado a todos estes entraves estruturais ainda há um grande problema que necessita de solução e que é de fundamental relevância para a manutenção de bons números no saldo comercial e na evolução do crescimento da economia: a desconcentração do comércio internacional. Um dado citado pelo Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi no artigo *Agregar Valor para Aumentar as Exportações* (publicado no Anuário Análise de Comércio Exterior 2006) evidencia muito bem este fato: “Em 2005, aproximadamente 17.000 empresas exportaram, sendo que apenas 250 representaram 70% do valor das vendas”.

A par deste quadro preocupante o governo brasileiro e algumas organizações da sociedade civil (como é o caso do SEBRAE, Federações das Indústrias e algumas universidades) lançaram nos últimos anos algumas iniciativas de apoio e incentivo para a exportação de pequenas e médias empresas. Dentre elas a APEX-Brasil (descrita no tópico seguinte) se apresenta como uma das mais bem sucedidas em termos de fomento do comércio internacional.

### 3.3. O papel da APEX-Brasil no comércio internacional brasileiro

Em editorial presente no Balanço Comércio Exterior 2005 da Gazeta Mercantil, publicado em julho de 2005, a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Ministério do Desenvolvimento) define brevemente suas atividades e anseios com relação ao comércio internacional brasileiro: “Em parceria com associações de classe, entidades empresariais e regionais de todo o país, o órgão trabalha para aumentar as exportações de bens e serviços e também para promover a imagem do Brasil lá fora por meio da Marca Brasil. Por trás de suas ações promocionais está o desejo de ampliar o número de empresas que atuam no mercado externo e diversificar os produtos brasileiros presentes no mercado internacional”.

A APEX-Brasil tem como objetivos principais o aumento das exportações brasileiras; a inserção de mais e mais empresas no mercado internacional (sobretudo aquelas de pequeno e médio porte); a diversificação dos produtos e serviços da pauta de exportação; a abertura de novos mercados para o país e a ampliação e geração de emprego e renda.

A tabela 1 aponta a gama completa de atividades realizadas pela Agência, sendo importante destacar que serão abordadas nesse artigo somente as atividades realizadas pela APEX-Brasil que realmente tenham impacto na estruturação do planejamento empresarial, as quais serão exploradas no tópico de análise do caso.

Tabela 1 – Atividades realizadas pela APEX-Brasil

<b>Atividades de Promoção da APEX-Brasil<sup>1</sup></b>	<b>Descrição</b>
<b>Sensibilização</b>	Seminários, palestras, workshops, etc.
<b>Prospecção de mercado e produtos</b>	Informação comercial
<b>Treinamento e Capacitação</b>	Gestão, treinamento, comercialização.
<b>Adequação às exigências internacionais</b>	Embalagem, rótulo, <i>design</i> , cores, idioma.
<b>Adequação de Processos</b>	ISO, outras certificações.
<b>Propaganda e Marketing</b>	Planejamento, catálogos, <i>folders</i> , etc.
<b>Feiras no Brasil e no Exterior</b>	Orientação, <i>stands</i> , etc.
<b>Rodadas de Negócios</b>	Colocar importadores e exportadores em contato
<b>Comércio Eletrônico</b>	Catálogo Virtual

Fonte: site da APEX-Brasil

Há ainda outras atividades que são frutos diretos das ações realizadas pela Agência ao longo dos últimos anos e que não estão citadas nas tabelas, dentre elas destacam-se o acesso a varejo de países desenvolvidos (com a inserção de produtos brasileiros em redes internacionais de varejistas); o incentivo a exportação de setores de ponta; a diversificação dos destinos através da promoção comercial, a exportação de imagem através da Marca Brasil e a manutenção de centros de distribuição em 5 países.

Estas iniciativas têm gerado resultados expressivos ao longo dos últimos anos<sup>2</sup>: já são cerca de 15.000 empresas apoiadas, mais de 900 eventos realizados por ano em mais de 60 países e 418 projetos com empresas privadas somando um total de vendas externas de US\$ 73 bilhões.

<sup>1</sup> A tabela de atividades de promoção foi adaptada de informações extraídas do site da APEX: [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

<sup>2</sup> Dados extraídos da publicação: “Passaporte para o Mundo”, página 29, presente na bibliografia de referência.

### 3.4. Planejamento Estratégico Empresarial para a Exportação

Com o intuito de concentrar o conteúdo na parte analítica, apresenta-se apenas uma breve revisão acerca do tema de Planejamento Estratégico Empresarial visando tão somente embasar as afirmações relacionadas à maneira com que a formulação do Planejamento Estratégico de uma empresa pode ser afetada ao se realizar uma atividade de exportação e ao contar com o apoio da APEX-Brasil neste sentido.

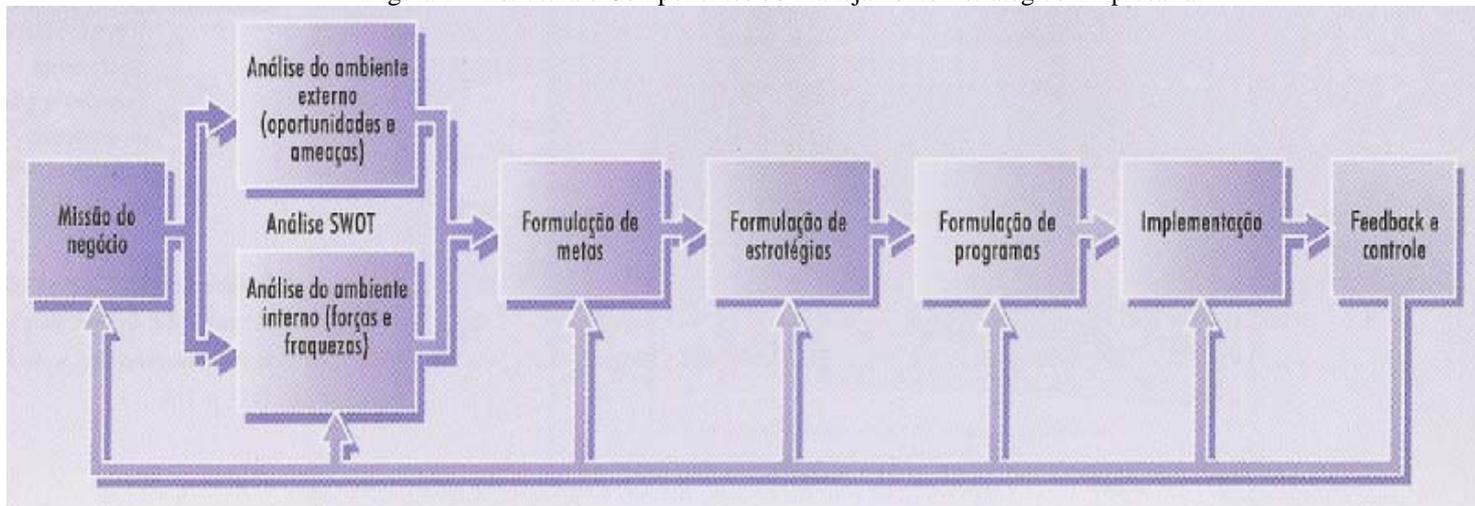
A conceituação básica do processo de Planejamento é dada por Maximiano (2002): “O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório”.

Vale ressaltar que o planejamento é algo presente em todo e qualquer processo administrativo, pois faz parte do processo decisório e é etapa precedente à implantação de qualquer ação no ambiente empresarial. A seguir apresentam-se duas conceituações acerca do tema, a primeira é da American Marketing Association e a seguinte é de Philip Kotler, que servirá como base da análise desenvolvida nos tópicos seguintes.

De acordo com a American Marketing Association (AMA), Planejamento Estratégico é estruturado e conceituado da seguinte forma: “*The consideration of current decision alternatives in light of their probable consequences over time. The practice of strategic planning incorporates four distinguishing features: (1) an external orientation; (2) a process for formulating strategies; (3) methods for analysis of strategic situations and alternatives; and (4) a commitment to action*”.

Kotler (2004) defende que o Planejamento Estratégico é constituído por 8 etapas, envolvendo tanto o uso de informações internas quanto externas à organização como insumos; com início na definição da missão do negócio e término no feedback e controle da sua implementação, conforme figura 1:

Figura 1 – Estrutura e Componentes do Planejamento Estratégico Empresarial



Fonte: Administração de Marketing, 2004, de Philip Kotler.

Cada uma das etapas é dependente de sua etapa precedente e tem como “input” de sua formulação ou reformulação a etapa de feedback e controle.

Por se tratar de um modelo amplamente difundido este modelo servirá como referência para a análise a ser feita sobre como a atividade de exportação e o apoio da APEX-Brasil pode afetar o Planejamento Estratégico Empresarial de uma organização. A descrição de cada uma destas etapas será explorada durante a análise, assim como outros fatores relacionados ao tema.

#### **4. O Caso e o Método de Análise**

À medida que uma empresa opta por iniciar uma atividade de exportação e, portanto atuar no mercado internacional, uma série de novas variáveis é inserida no contexto organizacional, assim como uma série de atividades que afetam diretamente o dia-dia da empresa e passam a alterar metas, estratégias, programas e processos organizacionais.

A análise deste caso utiliza-se do modelo de estruturação do Planejamento Estratégico enunciado por Kotler (2004) para mostrar quais são as alterações no ambiente empresarial ao longo de cada uma das etapas e demonstrar que a atividade de exportação apoiada pela APEX-Brasil tem efeitos muito mais amplos do que se pode imaginar em primeira análise.

A idéia não é detalhar o surgimento de novos processos em cada uma das áreas funcionais devido à exportação, mas sim enunciar genericamente novos elementos que surgem em cada uma das etapas do desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

O resultado final da análise é mapear os principais efeitos da atividade exportadora sobre o plano estratégico organizacional e, portanto dar maior clareza aos efeitos decorrentes do comércio internacional sobre a empresa quando esta conta com o apoio da APEX-Brasil.

No tópico seguinte serão apresentadas cada uma das etapas e os efeitos decorrentes da exportação e do apoio da APEX-Brasil, concluindo desta forma o trabalho proposto por este artigo.

##### **4.1. Missão no contexto do Planejamento Estratégico**

A missão da empresa, que se trata do propósito da organização frente ao mercado, *shareholders* e *stakeholders*; é o primeiro de todos os elementos do Planejamento Estratégico da organização e o menos afetado pelo início de uma atividade exportadora, isso se deve ao fato de a missão da empresa ser vinculada aos anseios e à idéia chave do negócio e não algo suscetível à introdução de novos processos. A missão inserida no contexto do Planejamento Estratégico tem o intuito de nortear a análise do ambiente e ser o elemento unificador e o guia de todas as demais etapas e por isso não sofre alterações.

Já os ambientes externo e interno são as etapas mais afetadas, tanto pela inserção de novos processos quanto pela alocação de novos recursos ou realocação de recursos já existentes, sejam eles insumos materiais ou recursos humanos.

##### **4.2. Descrição dos Efeitos da Atividade Exportadora (Ambiente Externo)**

O ambiente externo está dividido em dois grandes blocos de análise conforme sugere o modelo SWOT (integrante do modelo base): ameaças e oportunidades. No que tange a este tema destacam-se três ameaças chave que devem ser consideradas, a primeira delas é o aumento do número de concorrentes da empresa; com a exportação a empresa se verá atuando em novos mercados e fatalmente se verá frente a frente com mais competidores, o que demandará um maior esforço competitivo aumentando, portanto a demanda de trabalho e o custo com essa atividade. A segunda grande ameaça é a exposição a riscos externos de conjuntura, com uma operação no mercado internacional a empresa passará a ser ainda mais afetada por fatores macroeconômicos como o cotação cambial, a política de juros e o risco país. Devido à relativa volatilidade de alguns destes fatores a empresa acabará por aumentar o risco total de sua operação, o que acarretará no aumento do custo de obtenção de capital caso ela não seja muito bem sucedida ao lidar com esse novo cenário.

A terceira grande ameaça é o aumento do número de variáveis a serem controladas/monitoradas. Não é somente o número de concorrentes que aumenta com o início das operações de comércio internacional, também ocorre um grande aumento das variáveis que

passam a influenciar no andamento dos negócios (conforme descrito na segunda ameaça). Desta forma exige-se um maior empenho no monitoramento e controle destas variáveis para que se mantenha o bom desempenho dos negócios.

Com relação às oportunidades oferecidas pelo comércio com outros países destacam-se cinco pontos que podem ser explorados pelas organizações, o primeiro deles é o aumento do mercado potencial da empresa, uma vez que além dos consumidores nacionais há a presença dos consumidores dos países nos quais a empresa passa a oferecer os seus produtos/serviços; o apoio da APEX-Brasil é especialmente importante neste sentido, pois a promoção comercial realizada pela agência amplia o mercado potencial das empresas brasileiras.

O segundo ponto a ser destacado é a possibilidade de aumento do nível de vendas total, aumentando, desta forma a geração de caixa o que leva a um maior nível de liquidez organizacional. Esta possibilidade de aumento de receita é ainda mais factível quando a empresa conta com o apoio da APEX-Brasil; atividades como o comércio eletrônico através do catálogo virtual e a possibilidade de fechamento de negócios em feiras promovidas pela agência têm considerável potencial de geração de receitas para a organização.

O terceiro ponto é bem vinculado ao efeito da segunda oportunidade, trata-se da possibilidade de aumento dos lucros da empresa, que ocorrerá tanto devido ao aumento do número de vendas quanto devido a um maior grau de especialização organizacional que tende a ser alcançado pela intensificação da produção e adequação às normas internacionais, com isto aumenta-se o retorno do capital investido pelos proprietários. O quarto ponto é a menor exposição das atividades da empresa aos riscos de conjuntura interna do país, com a expansão das operações e a geração de receitas externas a empresa passa a diminuir sua exposição à volatilidade de variáveis macroeconômicas nacionais, podendo diminuir o risco organizacional caso seja bem-sucedida ao lidar com o mercado externo.

A última oportunidade a ser destacada é a possibilidade de ganho/ ampliação do poder de mercado da empresa, com a expansão de suas operações a empresa pode barganhar mais com seus fornecedores e obter maior reconhecimento de sua marca e produto/ serviço frente aos consumidores. Neste ponto a criação e sustentação da Marca Brasil pela APEX-Brasil tem papel fundamental, pois aumenta a confiança e reconhecimento dos consumidores externos em relação às empresas e marcas brasileiras.

#### **4.3. Descrição dos Efeitos da Atividade Exportadora (Ambiente Interno)**

Com relação ao ambiente interno da empresa as mudanças são ainda mais visíveis e em maior quantidade. Para facilitar o entendimento e estruturar a análise também se utiliza o modelo SWOT para o ambiente interno, dividindo-o em forças e fraquezas que passam a surgir quando se dá o início da atividade exportadora. É interessante ressaltar que é no ambiente interno da empresa que ocorrem a maior quantidade de efeitos relacionados ao apoio da APEX-Brasil, os quais serão explorados nos parágrafos relativos às forças adquiridas ou reveladas pela empresa ao dar início à exportação.

Apesar de a atividade exportadora oferecer mais oportunidades do que ameaças, a má gestão desta atividade pode levar ao agravamento ou surgimento de fraquezas organizacionais. Dentre as fraquezas que podem ser apontadas destacam-se três principais que podem degradar o bom andamento dos negócios com o início das operações no mercado internacional, a primeira delas é o natural aumento dos custos internos, pois se exige a inserção de novos recursos materiais e de pessoal para controlar tal operação; a própria demanda de trabalho necessária para estruturar-se um projeto de exportação que pleiteie o apoio da APEX-Brasil já é um fator de geração de custos, portanto se não houver um bom controle da gestão financeira a empresa pode entrar em uma escalada de dispêndios que a leve a uma situação muito desfavorável.

A segunda fraqueza organizacional que pode surgir é a exposição ao risco dos novos ativos internos relacionados à atividade exportadora. A entrada no comércio internacional muitas vezes exige a criação de uma equipe e a contratação ou compra de ativos específicos, portanto trata-se também de um ponto que tem efeitos financeiros para a organização, pois a manutenção destes ativos leva a geração de um custo fixo que pode degradar o caixa da empresa caso a atividade exportadora não seja bem sucedida. No caso de fracasso até mesmo a desmontagem de processos e equipes pode acarretar em altos custos e por isso a necessidade de tomar um cuidado dobrado ao decidir-se por investir na atividade de exportação.

A última fraqueza que pode se revelar são deseconomias de escala; com a expansão da atividade produtiva a empresa pode passar a enfrentar maiores custos burocráticos e de controle, além da possibilidade de os ganhos marginais serem decrescentes conforme a produção aumenta. Caso a gestão não atente a este problema certamente as receitas marginais da organização serão decrescentes e a atividade exportadora pode acarretar em perdas ao invés de ganhos.

Contudo, com o advento da atividade de exportação muitas forças organizacionais podem ser adquiridas ou reveladas fazendo frente desta forma às fraquezas anteriormente apresentadas. Para apresentação neste estudo foi possível destacar cinco forças associadas ao início da atividade de exportação frente às três fraquezas apresentadas, o que é também resultado do maior número de oportunidades frente às ameaças destacadas ao longo do tópico anterior.

A primeira força organizacional obtida é o provável aumento da competitividade da empresa frente à concorrência. A operação no mercado internacional exige uma série de adequações técnicas e expõe a empresa a um ambiente competitivo mais dinâmico, estimulando desta forma a busca de uma maior produtividade dos ativos para possibilitar a manutenção de um preço competitivo. O apoio da APEX-Brasil à geração e manutenção de uma posição competitiva favorável em relação à concorrência tem o efeito de motivar e auxiliar a empresa na adequação de seus processos internos no sentido de tornar a organização mais competitiva.

A segunda força é o ganho de escala que pode ser alcançado com o aumento do volume produzido, ganho que só será possível com uma gestão adequada neste sentido, conforme previamente destacado.

A terceira força é bastante relacionada à segunda, trata-se da evolução da curva de aprendizado organizacional. Com o incremento da produção e de novos processos relacionados à exportação a empresa passa a possuir competências e habilidades novas e diferenciadas. O apoio da APEX-Brasil é importante neste ponto, pois as atividades de treinamento, adequação de processos e capacitação (apresentadas na tabela 1) tem o efeito de promover ainda mais o aprendizado organizacional e, portanto subsidiam a evolução da empresa em seu processo de desenvolvimento de competências internas.

O penúltimo ponto forte também está relacionado à capacitação e é de grande importância tanto para as operações nacionais quanto internacionais da organização, trata-se da capacitação da força de vendas. Ao receberem treinamento da APEX-Brasil e serem expostos a novas e diferenciadas situações no contexto internacional a força de vendas se tornará ainda mais especializada em sua atividade e, portanto pode alcançar maiores níveis de produtividade, ou seja, vender mais e atrair mais clientes. O último ponto forte que pode ser adquirido com a atividade exportadora é o incremento das receitas e a conseqüente maior geração de caixa. Com isto a empresa pode contar com um montante maior de capital para investimentos em sua produção e financiar sua expansão no mercado interno e externo, este ponto já foi citado no tópico relacionado a oportunidades, porém ele se torna uma força à medida que traz benefícios internos pra organização.

Uma vez enumeradas e analisadas as alterações no ambiente externo e interno da organização, apresenta-se um diagrama (figura 2) visando facilitar a visualização de como estas alterações estão inseridas no contexto do Planejamento Estratégico Empresarial (os pontos em que há “APEX” escrito em azul são aqueles mais afetados pelo apoio da APEX-Brasil).

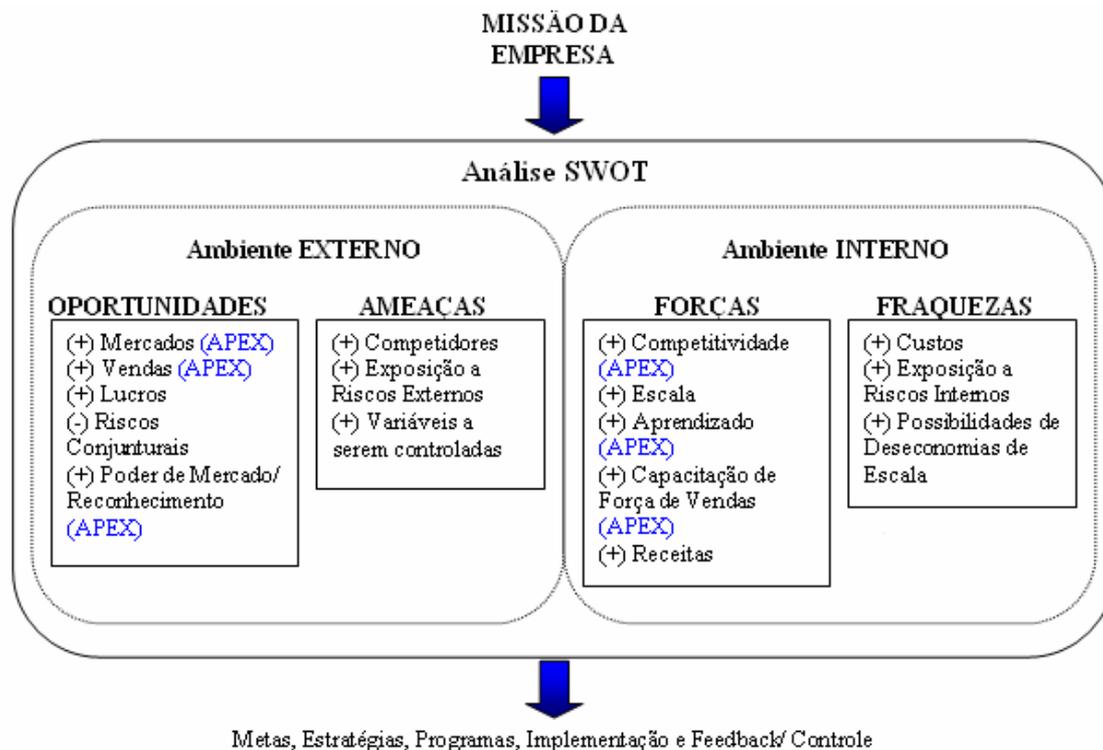


Figura 2 – Efeitos da Exportação e do apoio da APEX-Brasil sobre o Planejamento Estratégico Empresarial (parte 1)

#### 4.4. Descrição dos Efeitos da Atividade Exportadora (da Formulação de Metas à Formulação de Programas)

Continuando a análise dos efeitos da atividade exportadora sobre a empresa serão apontadas a seguir as análises dos processos finais do Planejamento Estratégico. As etapas que vão desde a formulação de metas até o feedback e controle do plano estratégico são fortemente influenciadas pelos *inputs* provenientes da análise ambiental realizada anteriormente e por isso apresentam uma influência direta e específica da atividade de exportação e do apoio da APEX-Brasil relativamente menor, porém os efeitos destas atividades apresentam grau de importância maior ou equivalente.

A etapa subsequente à análise de ambientes é a formulação de metas, na qual são delimitadas as metas a serem alcançadas no período relevante para o qual o Planejamento Estratégico se propõe. Portanto, dando continuidade à análise, com o advento da atividade exportadora as metas organizacionais podem ser alteradas em dois pontos principais: mudanças no sentido de serem traçados objetivos mais audaciosos tanto em vendas quanto em relação a padrões internos da empresa (devido à oportunidade da existência de mais mercados e ao atendimento das exigências técnicas e normativas do comércio internacional); e a presença e diferenciação das metas em duas esferas, sendo a primeira delas as metas a serem alcançadas no mercado nacional e a outra as metas a serem alcançadas no mercado internacional. A presença da APEX-Brasil tem efeito importante nesta etapa, pois, pelo fato

de possuir um corpo de profissionais especializados no comércio internacional, pode auxiliar na determinação de metas mais realistas para as empresas.

Uma vez bem estabelecidas e definidas estas metas torna-se essencial o estabelecimento de planos que definem a forma com que elas serão alcançadas, exatamente neste ponto que entra a próxima etapa do processo: a formulação de estratégias. O primeiro e principal fator relacionado à estratégia que é decorrente do início da atividade exportadora é a revisão da estratégia genérica da empresa para se adequar ao mercado externo (custo, diferenciação ou foco); a organização tem que definir se adotará no cenário internacional a mesma estratégia utilizada no mercado interno ou se adotará um mix de estratégia, utilizando uma no mercado interno e outra no mercado externo.

Outro ponto de fundamental importância relacionado a esse tema é a formação de alianças estratégicas; que se constitui em condição básica para o apoio da APEX-Brasil à atividade exportadora, conforme é descrito no site da agência: “Esses projetos devem ser elaborados e apresentados por instituições privadas sem fins lucrativos representativas de setores da atividade econômica, por cooperativas ou por grupo de empresas organizadas em consórcios”. Para realizar incursões no mercado externo uma empresa pode patrocinar ou participar da formação de um arranjo produtivo local, consórcios e *joint ventures* com empresas do mesmo ramo (alterando desta forma a percepção de concorrência, pois empresas que são concorrentes no mercado interno podem operar no exterior como parceiras).

Com as estratégias formuladas tanto para a atuação no mercado externo quanto no mercado interno segue-se o detalhamento dos programas e atividades de apoio para viabilizar tais estratégias. Esta é a parte em que ocorrem as maiores alterações processuais e o maior número de processos operacionais vinculados ao comércio global.

A primeira e mais relevante parte deste processo é o detalhamento processual do comércio exterior da empresa, tanto no que tange a documentos necessários (fatura pró-forma, nota fiscal, registro de exportação, romaneio de embarque, conhecimento de embarque do modal de transporte, fatura comercial, carta de crédito, etc.), quanto no que tange a determinação das atividades nas quais se contará com o apoio promocional ou operacional da APEX-Brasil (decisões sobre a participação em feiras internacionais, rodadas de negócio, presença no catálogo eletrônico da agência e uso dos centros de distribuição APEX-Brasil no exterior).

Uma vez realizada esta parte processual e definido até que ponto a organização contará com o apoio da APEX-Brasil, cabe aos gestores da empresa construir as análises finais de estimação de custos e ganhos, possibilitando a construção de uma análise realista de custo/benefício da inserção da atividade exportadora e determinando até que ponto ela é viável.

#### **4.5. Descrição dos Efeitos da Atividade Exportadora (Implementação e Feedback/Controle)**

Com a análise dos ambientes, a formulação de metas, estratégias e programas a organização já possui em suas mãos toda a estrutura e contexto no qual deve e irá operar, bastando a implementação de cada um dos passos e pontos pré-determinados.

Portanto, com a fase de implementação a análise já se vê quase que completa já que este momento é caracterizado quase que exclusivamente pela aplicação de todos os elementos estabelecidos anteriormente, porém ainda há elementos que devem ser ressaltados e que são efeitos do processo de exportação e do apoio da APEX-Brasil.

O primeiro elemento de suma importância que determina a implementação é a presença do fator humano. Todo o planejamento só se torna implementável se houver o contato entre empresa e cliente, e o sucesso dessa interface é totalmente dependente da representação comercial e interação realizada pelos funcionários da empresa com o cliente.

Neste sentido o efeito da atividade exportadora é o aumento da demanda da empresa por funcionários hábeis para lidar e negociar com clientes de culturas e idiomas diferentes.

O segundo efeito, que é especialmente importante quando se usa o apoio da APEX-Brasil, é o compartilhamento de infra-estrutura comercial e de armazenamento no exterior. Ao usar os centros de distribuição da APEX-Brasil para armazenar seus produtos as empresas podem manter estoques mais próximos de seus clientes e responder mais rapidamente às necessidades de seus consumidores estrangeiros.

O último efeito da atividade internacional sobre a implementação está relacionado à promoção do produto/ serviço que pode ser compartilhada ou direta. Esta promoção é compartilhada quando se utiliza a estrutura da APEX-Brasil para participar de feiras ou expor produtos/ serviços em catálogos da agência, mas pode também ser direta através da presença de stands da empresa expondo o produto em feiras e eventos, ou funcionários a representando em rodadas comerciais.

Por fim a empresa deve receber o feedback e controlar a execução de seu plano estratégico. Esta atividade deve ser executada com o uso de recursos de monitoramento tanto computacionais quanto pessoais, ou seja, com a presença de funcionários/ representantes. Com relação a esta última etapa o papel da APEX-Brasil é fornecer meios e sistemas de monitoramento dos centros de distribuição instalados no exterior, estes sistemas vão desde o acompanhamento de entradas e saídas destes centros até o monitoramento em tempo real através de câmeras instaladas no local<sup>3</sup>.

Terminada a análise dos efeitos da exportação e do apoio da APEX-Brasil sobre todo o processo de Planejamento Estratégico Empresarial, apresenta-se o último diagrama (figura 3) que representa os efeitos sobre os estágios seguintes da atividade de Planejamento Estratégico, completando desta forma o diagrama anteriormente apresentado (os pontos em que há “APEX” escrito em azul são aqueles mais afetados pelo apoio da APEX-Brasil).

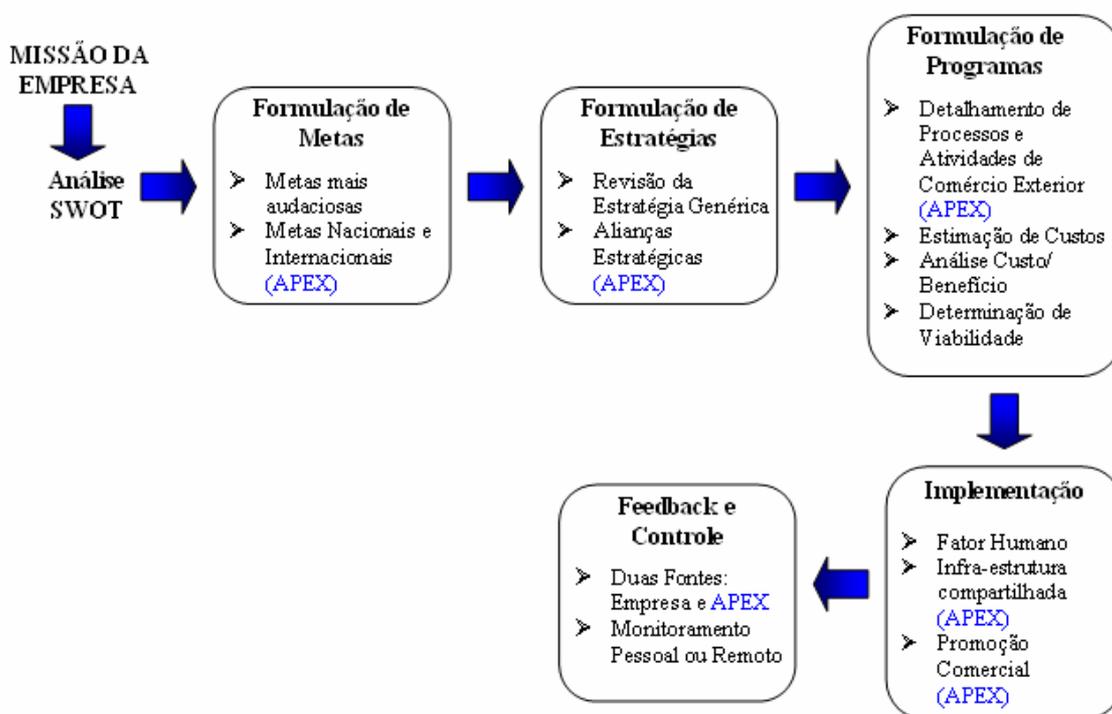


Figura 3 – Efeitos da Exportação e do apoio da APEX-Brasil sobre o Planejamento Estratégico Empresarial (parte 2).

<sup>3</sup> Ver informações adicionais no endereço: <http://www.apexbrasil.com.br/interna.aspx?id=171>

## 5. Conclusão

A conclusão central é que o advento da atividade exportadora e o apoio da APEX-Brasil afetam diretamente todas as etapas do Planejamento Estratégico Empresarial, pois tem efeito decisivo sobre a formulação de metas, estratégias e programas, e insere a empresa em um novo contexto, com diferentes agentes econômicos e diferentes estruturas de mercado exigindo, portanto, reformulações e adaptações no ambiente interno organizacional. Além disso, vale ressaltar que o comércio internacional possibilita muitas oportunidades e a obtenção e o reforço de pontos fortes, porém se a gestão dessa atividade não for bem conduzida o fracasso é certo, pois as ameaças não são poucas e podem atacar pontos que são cruciais para a manutenção das atividades de exportação.

Com relação aos efeitos decorrentes do apoio da APEX-Brasil e de seu trabalho de promover a inserção das empresas brasileiras e abrir novos mercados, pode-se afirmar que a agência tem deixado um relevante legado para o empresariado nacional no sentido de ampliar perspectivas e oportunidades no mercado externo; gerando assim diversos efeitos benéficos ao facilitar a visualização e o aproveitamento de fatores e condições favoráveis no ambiente internacional. A expansão de mercados, aumento de vendas e maior reconhecimento perante os clientes são exemplos de efeitos altamente influenciados pelo apoio da agência governamental.

No que tange às etapas subsequentes do processo de Planejamento Estratégico Empresarial o papel da agência continua sendo de destaque para aquelas empresas que optam iniciar a atividade de exportação com o uso deste apoio governamental. O corpo técnico da APEX-Brasil tem a capacidade de prover ao empresariado uma visão mais realista de quais metas devem ser traçadas pelas organizações e de como as empresas devem se agrupar na formação de alianças estratégicas e tornarem-se parceiras no mercado externo. Os efeitos de contar com o suporte da agência estendem-se também na simplificação do detalhamento processual do comércio exterior, na diminuição de custos de estocagem e manuseio no exterior devido ao uso de infra-estrutura provida pela APEX-Brasil e no aumento da promoção do produto e da empresa no cenário internacional através do uso de diversas ferramentas de promoção comercial disponibilizadas pela agência.

Finalmente é importante destacar que os efeitos de uma atividade exportadora por si só são vastos e se espalham através de todas as áreas funcionais da empresa (marketing, finanças, produção, RH, logística, etc.). Desta forma, demanda-se (independentemente do apoio da APEX-Brasil), atenção e esforços redobrados dos gestores e investimentos em ativos específicos que, se bem administrados, podem ser determinantes para o sucesso não só no cenário internacional, mas também no mercado interno devido ao seu alto potencial de geração de receitas e de desenvolvimento de competências organizacionais.

## 5. Bibliografia de Referência

- Anuário Análise de Comércio Exterior 2006*. São Paulo: Editora Análise, 2006.
- Balanço Comércio Exterior 2005*. Junho de 2005, São Paulo: Gazeta Mercantil, 2005.
- BENECKE, Dieter W.; NASCIMENTO, Renata; FENDT, Roberto. *Brasil na arquitetura comercial global*. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.
- CAIXETA, Nely. NETZ, Clayton. GALLUPO, Ricardo. *Passaporte para o Mundo*. São Paulo: Nobel, 2006.
- Como Vender para outros Países*. Coleção Meu Próprio Negócio, São Paulo: On Line Editora, 2006.

- Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior & Casa Civil da Presidência da República, 2003.
- GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand. *Agregar Valor para Aumentar as Exportações*. Artigo publicado no Anuário Análise de Comércio Exterior 2006. São Paulo, 2006.
- GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; MASINI, Nildo; BRITTO, Ricardo Pitelli. *Trading: presença brasileira no cenário econômico mundial*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KEEGAN, Warren J. GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: P. Hall, 2004.
- LIMA, Gustavo Barbieri. *Consórcios de Exportação no Brasil: um Estudo Multi-Casos*. Dissertação para obter o título de Mestre em Administração na FEA-USP. São Paulo, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio César A. *Teoria Geral da Administração – da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAZZA, Luciano. *Estratégias de Consórcio de Exportação no Contexto de Marketing Internacional – um Estudo Comparativo de Consórcios Brasileiros e Italianos*. Dissertação para obter o título de Mestre em Administração na FEA-USP. São Paulo, 2004.
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SILBINGER, Steven. *MBA em 10 Lições: as mais importantes lições das melhores faculdade de administração americanas*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. *International Marketing*. Orlando: Dryden Press, 8º ed, 2000.
- UNCTAD. *UNCTAD's 40 years 1964 – 2004: Trade, Development and Investment Promotion*. Geneva, 2004
- VAZQUEZ, José Lopes. *Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2001.
- WTO. *WORLD TRADE ORGANIZATION – International Trade Statistics 2004*. Geneva, 2004
- WTO. *WORLD TRADE ORGANIZATION – World Trade Report 2005*. Geneva, 2005

Sites pesquisados:

[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

[www.un.org](http://www.un.org)

[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

[www.wto.org](http://www.wto.org)