

A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM SURVEY COM EMPRESAS EXPORTADORAS DO ESTADO DO CEARÁ

C. B. Galdino¹; L. F. L. G Costa²; M. E. M. Añez³
E-mail: candida.comex@gmail.com¹; lucialucio@gmail.com²; anez1957@yahoo.com.br³

RESUMO

O presente artigo apresenta o padrão da formação da estratégia de internacionalização das empresas exportadoras do estado do Ceará através de um *survey* descritivo com 34 empresas presentes na base de dados do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Para isso, foram analisadas quatro grandes dimensões subdivididas em 14 indicadores: Sistematização da estratégia, participação da equipe no processo decisório e tipologia, estratégias

de oportunidade e controle do processo de implantação da estratégia. Para o desenvolvimento dessas dimensões de análise, a abordagem teórica do processo de formação da estratégia aliadas ao fenômeno internacionalização de empresas foi considerada. Os resultados mostraram a existência de estratégias tanto do tipo deliberadas como emergentes e que a alta administração tem papel essencial nas ideias relacionadas ao processo de internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, internacionalização, Ceará.

THE FORMATION OF INTERNATIONALIZATION STRATEGIES: A SURVEY WITH EXPORT FIRMS IN THE STATE OF CEARÁ

ABSTRACT

This article presents the pattern of formation of the internationalization strategy of exporting firms in the state of Ceará using a descriptive survey with 34 export firms presents in the data base of the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC). For this, we analyzed four large dimensions subdivided into 14 indicators: Systematization of strategy, team participation in decision making and typology, strategies opportunity and control of the implementation

process of the strategy. For the development of these dimensions of analysis, the theoretical approach of the process of strategy formation allied to phenomenon of internationalization firms was considered. The results show the existence of both types of strategies deliberate and emergent and that senior management plays an essential role in the ideas related to the internationalization process.

KEYWORDS: strategy, internationalization, Ceará.

1 INTRODUÇÃO

A realidade brasileira, historicamente caracterizada como uma economia voltada para o modelo de substituição de importações para atender a demanda interna, vivenciou a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90 uma nova perspectiva econômica que caracteriza o presente modelo de desenvolvimento. O atual cenário – um ambiente em constante evolução - demanda estratégias, preparação e constante adaptação para a obtenção de êxito na competição internacional.

A decisão por internacionalizar a organização passa por um processo de aprendizado organizacional e de comprometimento com atividades de melhorias da capacidade produtiva, bem como de investimento em unidades externas. A iniciativa de atuar no mercado internacional exige dos executivos a construção de um planejamento minucioso envolvendo um número muito grande de variáveis que poderão potencializar o êxito ao ingressar na arena global.

Os processos de formação estratégica podem ser classificados em dois tipos: deliberados e emergentes (Mintzberg & Waters 1985; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). Segundo os autores, uma estratégia deliberada constitui ações precisas da organização de forma que não exista dúvidas antes das decisões serem tomadas. Uma estratégia deliberada deve ser realizada da mesma forma como foi planejada, ou seja, a estratégia é vista como um plano. Porém, nem sempre a estratégia é realizada conforme foi previsto, por isso, a definição de estratégia como um plano não a explica como um todo. As estratégias emergentes, por outro lado, não são rigorosamente planejadas pela organização, mas sim formadas através de uma série de ações e decisões que são influenciadas por um cenário contingencial.

A compreensão de como as organizações constroem as suas estratégias organizacionais com o intuito de alcançar mercados além das fronteiras nacionais apresenta um vasto campo de compreensão. Assim, o presente estudo busca analisar como a formação das estratégias organizacionais voltadas para ingresso do mercado internacional são formuladas. Para atingir este objetivo, foi realizado um *survey* com 34 empresas exportadoras do estado do Ceará. Assim o presente está dividido em cinco partes: a presente introdução, o referencial teórico utilizado para a construção das dimensões teóricas em estudo, metodologia, apresentação e análise de resultados e as considerações finais observadas pelo estudo.

2 A ABORDAGEM DA FORMAÇÃO ESTRATÉGICA

As mudanças estratégicas causam certa ruptura ao longo do tempo nas organizações. As organizações convivem com relativa estabilidade que é interrompida com mudança de estados demandados geralmente por aspectos ambientais. Embora essas mudanças estejam relacionadas ao contexto macroeconômico e político é relevante observar alguns pontos questionáveis na gestão estratégica da empresa: a) se o processo de formação estratégica é composto inclusivamente por momento de ruptura ou b) se a evolução é parte de uma estratégia única composta por uma adaptação incremental (Oliveira, 2008). Na segunda situação a organizações

apresenta traços de planejamento buscando a mudança estratégica para expansão e desenvolvimento de novos negócios.

As decisões das organizações demandam esforços dos gestores para compilar o maior número de variáveis que contemplem a formação de uma estratégia adequada (Pettigrew, 1985). Para o autor, é importante que a formação da mudança estratégica observe três: a) o conteúdo que produziu condições para a mudança estratégica, b) contextos internos e externos nos quais ocorreram a mudança e c) processos e ações que caracterizam a forma sob a qual a estratégia foi implementada. Dessa forma, as organizações têm condições de vislumbrar a melhor forma de executar a mudança estratégica.

A formação da estratégia é uma das dimensões mais observadas nos estudos de Dewit e Meyer (2004) uma vez que é a partir dela que os gestores podem desenvolver sua estrutura organizacional (Chandler, 1962). As estratégias deliberadas e emergentes envolve o paradoxo relativo de como as diretrizes são traçadas e que motivações são norteadoras das escolhas (Dewit & Meyer, 2004; Mintzberg, 2004). As estratégias deliberadas se referem à ação planejada e intencional em relação a implementação da estratégia, ao passo que as emergentes são fruto de reações a eventos que estão fora dos planos.

2.1 Paradoxo da Formação da Estratégia: Deliberada x Emergente

Estratégias nada mais são que ações destinadas a resultados futuros, mas o amanhã é incerto e duvidoso. A principal tensão da formação da estratégia é ter que prever um futuro imprevisível, configurando a dualidade de querer desenhar o porvindouro, porém, adaptando-se aos desdobramentos da realidade.

Pensar antes de agir configura a estratégia deliberada, onde os planos são feitos antes das ações. Não necessariamente precisam ser escritos, mas ao menos traçados, garantindo vantagens como: direção – a empresa desenha o rumo a ser seguido; comprometimento – a equipe se engaja em trabalhar por um objetivo comum; coordenação: há sintonia nas tarefas realizadas; otimização: o investimento de recursos é consciente; programação: calendários podem ser mais facilmente cumpridos (Chakravarth & Lorange, 1991).

Quando não há planos, ou quando o plano não é seguido, ainda há estratégia, sendo esta emergente, e possível geradora de vantagens como: oportunismo – possibilita o aproveitamento de oportunidades não previstas; flexibilidade – planos irreversíveis não condizem com a instabilidade da realidade; aprendizado – a experiência só vem através de tentativas; empreendedorismo – modificar o curso das ações incentiva a autonomia (Mintzberg, 2001).

Observa-se que ambas as formações atraem benefícios e resultados, contudo, para empresas de grande porte, que envolvem-se em operações de risco, a estratégia deliberada aparenta ser, definitivamente, a mais coerente, uma vez que nem todos os negócios permitem inexatidões. Embora estratégias deliberadas e emergentes sejam opostas, também são complementares, uma vez que as ações planejadas devem ser adequadas às mudanças que ocorrem no ambiente.

2.2 Mudança Estratégica

Em um mundo globalizado, em constante mudança e inovações a questão não é “se” as empresas devem mudar, mas quando e onde. Para manter-se efetiva e eficaz, empresas devem aprimorar os procedimentos já existentes, moldando novas atividades e reatribuindo tarefas. Adaptação é a palavra chave para sobreviver no mercado, seja no âmbito dos eventos externos, seja nas movimentações internas.

Mudanças operacionais são necessárias para conservar os sistemas, mudanças estratégicas são direcionadas para renová-los. O desafio é identificar o momento certo para cada mudança e a velocidade cuja essa deve ser aplicada. (DEWIT; MEYER, 2004).

Consoante a Johnson (1988), as organizações apresentam dois sistemas principais, quais sejam: sistema de negócios e organizacional. Ambos são complexos e compostos por diferentes elementos. O sistema de negócios é basicamente o modo como a empresa atinge seu maior objetivo. No caso das empresas não filantrópicas, a meta é obter lucro através de componentes como: recursos, produtos, serviços e valor agregado. Já o sistema organizacional refere-se ao modo como os componentes de negócios são alocados e interligam-se entre si a fim de atingir o objetivo maior. Toda e qualquer empresa deve estruturar e dividir suas responsabilidades, instituindo funções e afazeres.

Certas abordagens de pesquisa no tocante à mudança, têm preocupado-se com as modificações na estrutura organizacional (CHANDLER, 1962), enquanto outras vertentes enfatizam as questões comportamentais e culturais intrínsecas às mudanças (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

3 METODOLOGIA

Para conhecer a abordagem da formação da estratégia foi elaborado um instrumento de múltipla escolha com perguntas de escala de concordância de cinco pontos para identificar quais os critérios de escolha do processo decisório. A pesquisa é, portanto, um *survey* com 34 empresas exportadoras do estado do Ceará de um universo de 200 empresas exportadoras presentes na base de dados do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC). O questionário foi direcionado aos principais executivos destas empresas por e-mail.

4 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar o padrão das estratégias de internacionalização das empresas exportadoras do estado do Ceará, foram analisadas quatro grandes dimensões subdivididas em 14 indicadores. A seguir, os resultados da pesquisa são apresentados por meio de quatro gráficos correspondentes as dimensões propostas.

4.1 Sistematização da estratégia

Esta categoria teve como foco de análise observar em que medida as decisões são tomadas de forma planejada e de que forma sua implementação é sistematicamente avaliada.

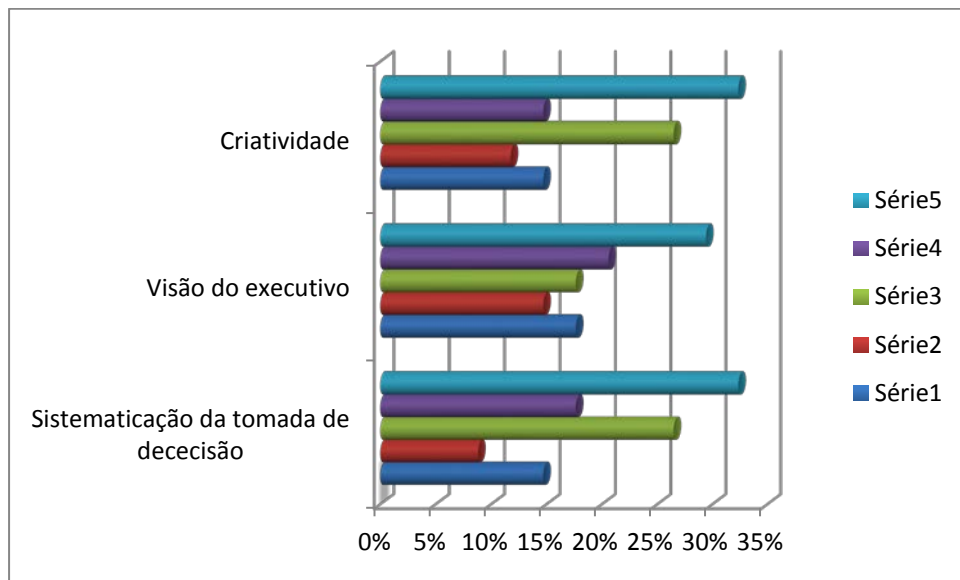


Figura 1: Sistematização da estratégia
Fonte: Resultados da pesquisa

Pela análise do indicador criatividade, observa-se que, de acordo com o gráfico, a maioria dos respondentes (32%) a considerou essencial para o desenvolvimento da estratégia, já outra grande parte deles (26%) são neutros quanto à importância do indicador neste processo. Por esta análise, identifica-se que ideias criativas durante o desenvolvimento de estratégias, tanto deliberadas como emergentes, é um fator considerado essencial pela maioria dos respondentes.

Quanto à visão do executivo sobre a tomada de estratégias, os resultados mostram que em 29% dos casos os respondentes concordam que a visão do líder seja expressiva para a escolha de estratégias de internacionalização da firma, revelando que as principais decisões estratégicas da maior parte das empresas incluídas no estudo são influenciadas pelos aspectos comportamentais de pessoas da alta administração.

A sistematização da tomada da decisão foi realizada, na maior parte dos casos (32%) por meio de um processo sequencial de análises e procedimentos, o que representa aspectos característicos de estratégias deliberadas. Considerando os resultados obtidos sobre a influência da visão do executivo, isto implica que a formação de estratégias deliberadas podem estar centralizadas na alta administração. De uma forma geral, as estratégias adotadas apresentam características de estratégias deliberadas e que são influenciadas pela visão do executivo, o que sugere que o núcleo da formação estratégia nos casos analisados está, na maior parte, concentrado na alta administração.

4.2 Participação da equipe no processo decisório e tipologia

Para que as estratégias deliberadas possam apresentar uma boa sistematização é necessário que a equipe seja formadora da construção da estratégia, assim, a dimensão

“participação da equipe no processo decisório e tipologia” buscou, de uma forma geral, identificar aspectos relativos à corresponsabilidade nas empresas estudadas por meio dos indicadores propostos.

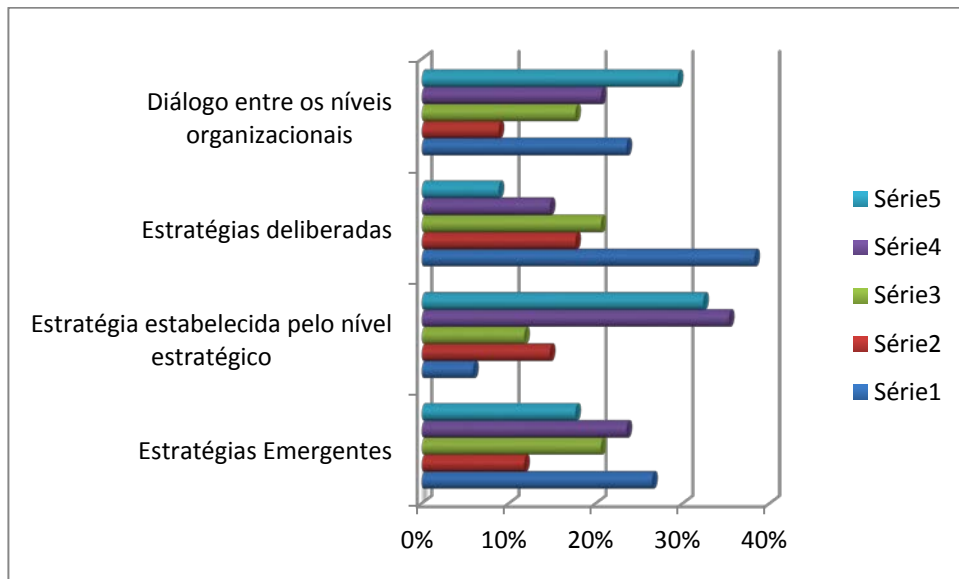


Figura 2: Participação da equipe no processo decisório e tipologia
Fonte: Resultados da pesquisa

Pela análise da figura 2, observa-se que apesar de a estratégia ter em grande parte sua formação influenciada pela visão do executivo, o indicador “diálogo entre os níveis organizacionais” mostra que em 29% dos casos o processo estratégico é discutido em outros níveis. Porém, também há um número considerável de respondentes que discordam totalmente que outros níveis participem da formação estratégica (24%), o que mostra que este é um aspecto que varia bastante de organização para organização.

Apesar das estratégias serem formuladas com base em análises e processos sequenciais, em grande parte dos casos a estratégia é concretizada de maneira diferente da que foi planejada (38%). Em apenas 9% dos casos, as estratégias adotadas foram resultados de planejamento e ações deliberadas. Os resultados também mostram que a estratégia é estabelecida pelo nível mais alto da organização para depois ser repassada aos outros níveis organizacionais, o que sugere que não há total integração dos diferentes setores da firma para formulação da estratégia, embora posteriormente sua formulação ela seja discutida em vários níveis.

O indicador estratégias emergentes apresenta um percentual maior que as estratégias deliberadas, o que indica que, embora as estratégias sejam elaboradas de acordo com os planos da organização, o surgimento de oportunidades fora do planejamento estratégico também são observadas, o que favorece a realização de estratégias emergentes.

Observa-se que a interação entre os níveis estratégicos se dá após a formulação de estratégias pela alta administração. Estas buscam seguir ações planejadas que devem executadas

de acordo com o que a instituição pretende, porém, nota-se que oportunidades são vislumbradas fora destes planos, o que leva a empresa a executar também estratégias do tipo emergente.

4.3 Estratégias de oportunidade

Esta dimensão buscou aprofundar em que medida a organização se utiliza mais de oportunidades de mercado que propriamente do planejamento para adotar diretrizes para a competição no mercado internacional.

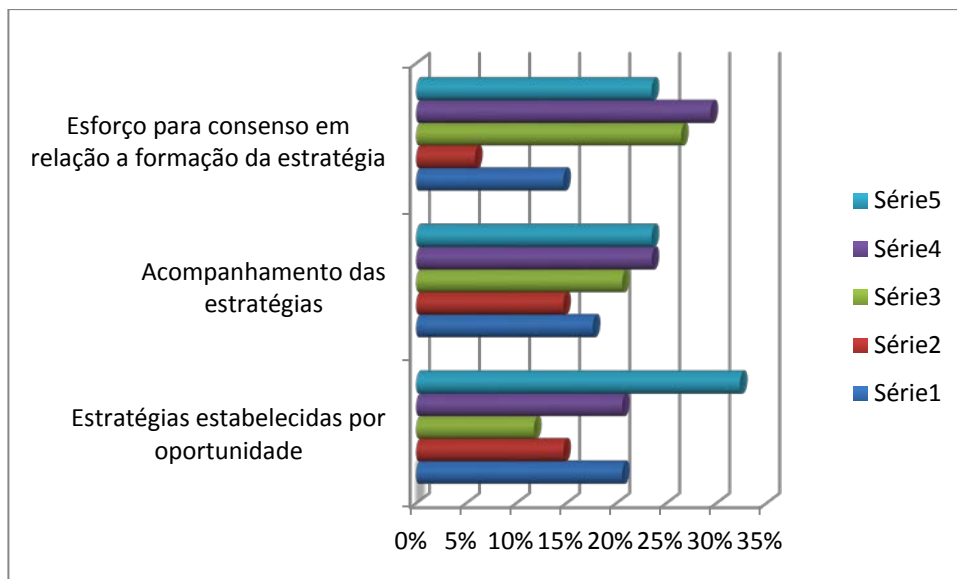


Figura 3: Estratégias de oportunidade
Fonte: Resultados da pesquisa

O primeiro indicador apresentado no gráfico (esforço para consenso em relação a formação da estratégia) mostra que a maior parte dos respondentes (29%) concorda em parte que há um consenso da diretoria com os demais membros da empresa durante o processo de desenvolvimento da estratégia. A maioria dos respondentes também parece concordar que há acompanhamento das decisões estratégicas através de uma agenda de decisões (24%), porém, este número não é tão distante da porcentagem de respondentes que não concordam que este processo seja realizado (18%), portanto, o acompanhamento das estratégias não é muito evidente nos casos estudados.

O acompanhamento das ações e de oportunidades que surgem durante o desenvolvimento de estratégias é mais evidente do que o acompanhamento de estratégias previamente estabelecidas. Isso significa que a análise do ambiente externo, onde as oportunidades são identificadas, requer maior atenção, principalmente por envolver um cenário de constantes mudanças.

Aqui foi evidenciado que a maneira pela qual as empresas estudadas realizam estratégias é melhor explicada pelo aparecimento oportunidades que ao planejamento estratégico.

4.4 Controle do processo de implantação da estratégia

A análise da dimensão, “controle do processo e implantação da estratégia” teve como objetivo aprofundar aspectos de controle e de gerenciamento da mudança estratégica.

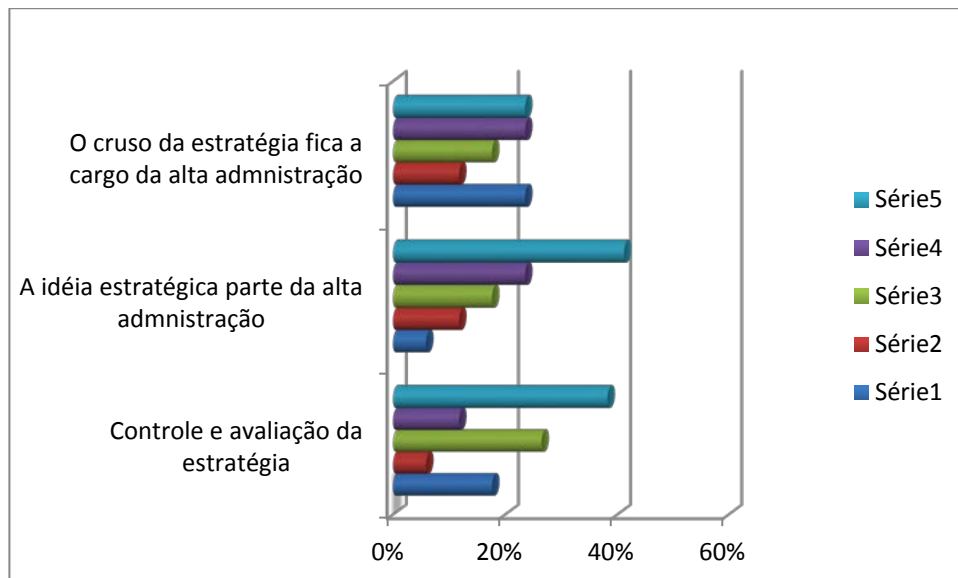


Figura 4: Controle do processo e implantação da estratégia
Fonte: Resultados da pesquisa

A análise da figura 4 permite identificar que a proporção de pessoas que concordam que o curso da estratégia fica a cargo da alta administração é a mesma dos que não concordam (24%), entretanto, pode-se dizer que a ideia de que a alta administração controla o curso da estratégia é predominante nos casos estudados pela porcentagem de pessoas que concordam parcialmente com a afirmação (24%).

Já no segundo indicador apresentado no gráfico, temos um resultado evidente: A alta administração é responsável pelo pensamento estratégico da organização (41%), ou seja, o processo de internacionalização é apoiado por ideias próprias dos principais executivos com pouca participação de outras áreas da organização, porém, observando as oportunidades que surgem no ambiente externo.

Quanto ao controle e avaliação da estratégia, a maior parte dos respondentes (38%) indicam que estudos das variáveis do ambiente externo são essenciais para a manutenção da estratégia como forma de avaliar, e orientar, a tomada de decisões. Dessa forma, através desta avaliação, a implementação da estratégia pode gerar resultados mais seguros uma vez que através do controle da estratégia pode-se evitar que o caminho da estratégia seja prejudicado por aspectos não previstos pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar o padrão de formação das estratégias internacionais de empresas exportadoras localizadas no estado do Ceará a partir da realização de um *survey* descritivo. Para isso, a análise foi dividida em 4 dimensões subdivididas em 14 indicadores. As categorias de análise foram: sistematização da estratégia, participação da equipe no processo decisório e tipologia, estratégias de oportunidade e controle do processo de implantação da estratégia.

Por meio deste estudo foi evidenciado que a interação entre os níveis estratégicos se dá após a formulação de estratégias pela alta administração. Estas buscam seguir ações planejadas que devem executadas de acordo com o que a instituição pretende, porém, nota-se que oportunidades são vislumbradas fora destes planos, o que leva a empresa a executar também estratégias do tipo emergente.

Quanto às estratégias baseadas em oportunidades, observa-se que as firmas estudadas têm suas estratégias mais relacionadas a este tipo do que ao planejamento estratégico. Quanto ao controle deste processo, foi evidenciado que este é realizado na maioria dos casos pela alta administração, bem como a elaboração de ideias estratégicas. Já a implementação estratégica, embora esta tenha início na alta administração, nota-se que os outros níveis organizacionais também participam deste processo.

A mudança estratégica foi observada no sentido em que a implementação das estratégias nas empresas analisadas seguiu processos incrementais de acordo com o ambiente interno e externo, oportunizando o aproveitamento de oportunidades não previstas pela organização. Ainda, neste estudo também foi possível visualizar a combinação de estratégias deliberadas e emergentes.

De uma forma geral, o padrão de formação de estratégias internacionais das empresas exportadoras do estado do Ceará é caracterizado pela presença da alta administração no processo e a influência da visão dos executivos na formação de estratégias tanto deliberadas quanto emergentes. Ao mesmo tempo, o processo de formação estratégica pode variar muito de empresa para empresa, o que reforça a complexidade dos aspectos pelos quais o processo de formação de estratégias internacionais é visto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. *A. Empresas exportadoras do estado do Ceará*: A. A. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>.

Acesso em: 01 mar. 2013.

CHAKRAVARTHY, B. S; LORANGE, P. *Managing the Strategy Process*. Englewood- Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1991.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industry*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1962.

DEWIT, B.; MEYER, R. *Strategy: Process, Content and Context*. Italy: Thomson. 2004.

LAWRENCE, PAUL R.; LORSCH, JAY W. *O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

MINTZBERG, H. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272. 1985.

OLIVEIRA, B; ET AL. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. *Cad. EBAPE.BR* [online]. vol. 7, n.2, pp. 294-313. 2009.

PETTIGREW, A. M. *Culture and Politics in Strategic Decision Making and Change*, in *Strategic Decision Making in Complex Organizations*, J. M. Pennings (ed.), San Francisco: Jossey- Bass, 1985b.