



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS  
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAÇÃO: RELEVÂNCIA  
PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

LETICIA MONTEIRO SILVA

JOÃO PESSOA – PB

2018

LETICIA MONTEIRO SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAÇÃO: RELEVÂNCIA  
PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba como requisito básico para obtenção do grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

**Orientadora:** Profa. Dra. Márcia Cristina Paixão

JOÃO PESSOA – PB

2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586p Silva, Leticia Monteiro.

Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional / Leticia Monteiro Silva. - João Pessoa, 2018.

61 f. : il.

Orientação: Márcia Cristina Silva Paixão.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHLA.

1. Capacidade exportadora. 2. Empresas paraibanas. 3. Exportação. 4. Internacionalização. 5. Planejamento estratégico. I. Paixão, Márcia Cristina Silva. II. Título.

UFPB/CCHLA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS  
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão de Curso intitulado

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAÇÃO: RELEVÂNCIA  
PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

Elaborado por  
Leticia Monteiro Silva

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

BANCA EXAMINADORA

---

Profª. Dra. Márcia Cristina Paixão – Orientadora/Presidente – DE/UFPB  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dr. Sinézio Fernandes Maia – Banca Avaliadora – DE/UFPB  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur – Banca Avaliadora – DMI/UFPB  
Universidade Federal da Paraíba

João Pessoa, 5 de novembro de 2018.

## FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

<b>Instituição</b>	<p><b>UFPB – Universidade Federal da Paraíba</b></p> <p><b>Endereço:</b></p> <p><b>- Reitoria</b> Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB</p> <p><b>- Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes</b> Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB</p>
<b>Dirigentes</b>	<p><b>Reitoria:</b> Reitora: Profa. Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitora: Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire De Oliveira Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Ariane Norma Menezes de Sá</p> <p><b>Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes:</b> Diretora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho</p> <p><b>Departamento de Mediações Interculturais:</b> Chefe: Profa. Dra. Tania Lipanni Vice-Chefe: Profa. Ms. Christiane Maria de Sena Diniz</p> <p><b>Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais:</b> Coordenador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur Vice-Coordenador: Profa. Dra. Kátia Ferreira Fraga</p>
<b>Trabalho de Conclusão de Curso</b>	<p><b>Título:</b> Planejamento estratégico de exportação: relevância para a inserção da empresa no mercado internacional.</p> <p><b>Vínculo:</b> Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur</p>
<b>Execução</b>	<p><b>Aluno</b> Leticia Monteiro Silva</p> <p><b>Orientadora:</b> Profa. Dra. Márcia Cristina Silva Paixão</p>

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sabedoria de vencer os desafios e por todas as minhas conquistas até aqui.

À minha mãe Rosineide, meu exemplo de mulher forte, que faz meus sonhos virarem realidade. Ao meu pai Jonas, por me apoiar em minhas decisões. À ambos, por me ensinarem a seguir em busca dos meus objetivos, sempre de cabeça erguida, com educação e caráter.

À minha família, pelo apoio, força e fé.

À Raquel, amiga de todas as horas, que com paciência e conselhos, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos de graduação, que me apoiaram durante dificuldades e junto a mim, trilharam caminhos e superaram desafios.

À minha orientadora, Márcia Paixão, pelas oportunidades na Extensão Acadêmica que me deram o tema deste trabalho, pela orientação do TCC, pela infinita paciência, compreensão e conhecimentos.

Aos meus professores, pela riqueza de conhecimentos compartilhados e por serem responsáveis pela minha formação profissional.

Ao curso de LEA – NI, pela oportunidade dos diferentes horizontes a trilhar.

A todos que fizeram parte da minha passagem pela Universidade Federal da Paraíba, os muitos amigos que fiz, com quem compartilhei ótimos momentos.

"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas."

(Sun Tzu)

## RESUMO

Antes da decisão de exportar, a empresa precisa avaliar sua capacidade exportadora, ou seja, conhecer bem a si mesma tendo claros sua missão, visão e valores e amplo conhecimento de seus ambientes interno e externo. Mais especificamente, deverá desenvolver um planejamento estratégico que a levará ao cumprimento de seu objetivo de exportar de forma competitiva, organizada e duradoura. Partindo dessa perspectiva, este trabalho apresenta uma discussão teórica sobre a relevância do planejamento estratégico para exportação na preparação da empresa para enfrentar os desafios de um mercado global cada vez mais competitivo. Essa discussão é complementada com informações sobre procedimentos comerciais internacionais básicos e instituições públicas e privadas do comércio exterior brasileiro. O trabalho também apresenta resultados de um levantamento de campo sobre empresas paraibanas atendidas pelo Programa de Qualificação para Exportação no estado da Paraíba (PEIEX-PB), da Agência Brasileira de Promoção da Exportação e Investimentos (APEX) do Governo Federal. Precisamente, recuperou-se os conceitos de estratégia, planejamento estratégico empresarial e para exportação e aspectos do planejamento da própria operação. Estatísticas do desempenho exportador do estado da Paraíba foram brevemente discutidas e, em seguida, foram avaliadas as respostas dos questionários aplicados como forma de investigar localmente a problemática abordada. A pesquisa de campo revelou que de 108 empresas atendidas, menos de 20 empresas reconhecem a relevância do planejamento estratégico da exportação e da avaliação da capacidade exportadora. Entre os fatores que explicariam esse comportamento estariam o fato de que as empresas não cultivam uma cultura exportadora e não visam o crescimento em nível nacional ou global. Por outro lado, merece destaque o fato de que estão interessadas em receber apoio técnico para qualificação e inserção no mercado internacional de forma estratégica.

**Palavras-chave:** Capacidade exportadora. Empresas paraibanas. Exportação. Internacionalização. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

*Before taking the decision to export, the company needs to evaluate its exporting capacity, that is, to know itself well, having clear its mission, vision and values and wide knowledge of its internal and external environments. More specifically, it must develop strategic planning that will lead it to achieve its goal of exporting in a competitive, organized and lasting manner. From this perspective, this paper presents a theoretical discussion about the relevance of strategic export planning in preparing the company to meet the challenges of an increasingly competitive global market. This discussion is complemented with information on basic international trade procedures and public and private institutions of Brazilian foreign trade. The paper also presents results of a field survey on Paraíba companies assisted by the Export Qualification Program in the State of Paraíba (PEIEX-PB), of the Brazilian Agency for the Promotion of Exports and Investments (APEX) of the Federal Government. Precisely, the concepts of strategy, strategic business planning and export and aspects of the planning of the operation itself were recovered. Statistics on the export performance of the state of Paraíba were briefly discussed and then the responses of the questionnaires applied as a way of locally investigating the problem were evaluated. The field survey revealed that of 108 companies served, fewer than 20 companies recognize the relevance of strategic export planning and the evaluation of export capacity. Among the factors that would explain this behavior would be the fact that companies do not cultivate an export culture and do not aim for growth at the national or global level. On the other hand, it is worth mentioning the fact that they are interested in receiving technical support for qualification and insertion in the international market in a strategic way.*

**Keywords:** *Companies of the State of Paraíba. Export. Exporting Capacity. Internationalization. Strategic Planning.*

## **RESUMEN**

*Antes de la decisión de exportar, la empresa necesita evaluar su capacidad exportadora, es decir, conocer bien a sí misma teniendo claros su misión, visión y valores y amplio conocimiento de sus ambientes interno y externo. Más específicamente, deberá desarrollar una planificación estratégica que la llevará al cumplimiento de su objetivo de exportar de forma competitiva, organizada y duradera. A partir de esta perspectiva, este trabajo presenta una discusión teórica sobre la relevancia de la planificación estratégica para la exportación en preparación de la empresa para hacer frente a los desafíos de un mercado global cada vez más competitivo. Esta discusión se complementa con información sobre procedimientos comerciales internacionales básicos e instituciones públicas y privadas del comercio exterior brasileño. El trabajo también presenta resultados de un sondeo de campo sobre empresas del estado de Paraíba atendidas por el Programa de Calificación para la Exportación en el estado de Paraíba (PEIEX-PB), de la Agencia Brasileña de Promoción de la Exportación e Inversiones (APEX) del Gobierno Federal. Precisamente, se recuperaron los conceptos de estrategia, planificación estratégica empresarial y para la exportación y aspectos de la planificación de la operación. Las estadísticas del rendimiento exportador del estado brevemente discutidas y, a continuación, se evaluaron las respuestas de las encuestas aplicadas como forma de investigar localmente la problemática abordada. La investigación de campo reveló que, de 108 empresas atendidas, menos de 20 empresas reconocen la importancia de la planificación estratégica de la exportación y de la evaluación de la capacidad exportadora. Entre los factores que explicaría ese comportamiento estarían el hecho de que las empresas no cultivan una cultura exportadora y no apuntan al crecimiento a nivel nacional o global. Por otro lado, cabe destacar el hecho de que están interesadas en recibir apoyo técnico para la cualificación e inserción en el mercado internacional de forma estratégica.*

**Palabras clave:** Capacidad exportadora. Empresas de Paraíba. Exportación. Internacionalización. Planificación estratégica.

## **RÉSUMÉ**

*Avant de prendre la décision d'exporter, l'entreprise doit évaluer sa capacité d'exportation, c'est-à-dire bien se connaître, définir clairement sa mission, sa vision et ses valeurs et posséder une connaissance approfondie de son environnement interne et externe. Plus spécifiquement, il doit développer une planification stratégique lui permettant d'atteindre son objectif d'exportation de manière compétitive, organisée et durable. Dans cette perspective, cet article présente une discussion théorique sur la pertinence de la planification stratégique des exportations pour préparer l'entreprise aux défis d'un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Cette discussion est complétée par des informations sur les procédures commerciales internationales de base et les institutions publiques et privées du commerce extérieur brésilien. Le document présente également les résultats d'une enquête de terrain sur les entreprises du Paraíba, appuyée par le Programme de Qualification des Exportations de l'État de Paraíba (PEIEX-PB) de l'Agence Brésilienne pour la Promotion des Exportations et des Investissements (APEX) du gouvernement fédéral. Justement, les concepts de stratégie, de planification stratégique des activités et d'exportation et les aspects de la planification de l'opération elle-même ont été récupérés. Les statistiques sur les résultats à l'exportation de l'État de Paraíba ont été brièvement examinées, puis les réponses des questionnaires utilisés comme moyen d'enquêter localement sur le problème ont été évaluées. L'enquête de terrain a révélé que sur 108 entreprises desservies, moins de 20 ont reconnu la pertinence de la planification stratégique des exportations et de l'évaluation de la capacité d'exportation. Parmi les facteurs qui expliqueraient ce comportement, il y a le fait que les entreprises ne cultivent pas une culture d'exportation et ne visent pas une croissance au niveau national ou mondial. D'autre part, il convient de mentionner le fait qu'ils souhaitent recevoir un support technique pour la qualification et l'insertion sur le marché international de manière stratégique.*

**Mots-clés:** Capacité d'exportation. Entreprises de l'État de Paraíba. Exportation. Internationalisation. Planification stratégique.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Erros cometidos por falta de planejamento .....	26
--	----

## **LISTA DE FLUXOGRAMAS**

Fluxograma 1 - Etapas do planejamento de marketing internacional .....	19
Fluxograma 2 - Etapas do plano de exportação .....	21

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Exportações da Paraíba e de estados vizinhos, 2013 – 2017 (US\$ FOB).....	29
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exportações da Paraíba, municípios selecionados, 2016 – set./2018 (US\$ FOB) .	29
Tabela 2 – PEIEX-PB: empresas atendidas, por municípios.....	31
Tabela 3 – PEIEX-PB: empresas atendidas, por porte .....	32
Tabela 4 – PEIEX-PB: empresas atendidas por setor e subsetor de atividade .....	32
Tabela 5 – PEIEX-PB: empresas atendidas que possuem planejamento estratégico empresarial, por porte.....	33
Tabela 6 – PEIEX-PB: empresas com planejamento estratégico empresarial e objetivo estratégico.....	34
Tabela 7 – PEIEX-PB: empresas atendidas que avaliam a capacidade exportadora antes de exportar.....	35
Tabela 8 – PEIEX-PB: ações das empresas que avaliam sua capacidade exportadora.....	36
Tabela 9 – PEIEX-PB: motivos pelos quais empresas não avaliam sua capacidade exportadora .....	37
Tabela 10 – PEIEX – PB: empresas que reconhecem e usam o planejamento estratégico para exportação.....	38
Tabela 11 – PEIEX – PB: motivos pelos quais empresas fazem uso do Planejamento Estratégico para Exportação .....	39
Tabela 12 – PEIEX – PB: principais dificuldades e desmotivações das empresas que não conhecem ou não fazem uso do Planejamento Estratégico para Exportação .....	40
Tabela 13 – PEIEX – PB: influência do nível de escolaridade na formação da visão estratégica do empresário .....	41
Tabela 14 – PEIEX – PB: quantidade de empresas por ações realizadas de planejamento estratégico para exportação e de efetivação de exportações.....	42
Tabela 15 – PEIEX – PB: respostas relativas aos fatores que explicam o fenômeno da baixa participação da Paraíba nas exportações .....	43

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.2 METODOLOGIA.....	8
<b>2 ASPECTOS TEÓRICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E RELEVÂNCIA PARA EXPORTAÇÃO</b> .....	10
2.1 ESTRATÉGIA .....	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
2.2.1 Etapas de elaboração do planejamento estratégico.....	13
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAÇÃO.....	15
2.4 PLANEJAMENTO DA EXPORTAÇÃO .....	17
2.4.1 Planejamento de marketing internacional .....	18
2.4.2 Termos de Comércio Internacional .....	22
2.4.3. Modalidades de pagamento .....	24
2.4.4. Órgãos e programas de apoio ao exportador .....	24
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	28
3.1 EXPORTAÇÕES DO ESTADO DA PARAÍBA.....	28
3.2 EMPRESAS ATENDIDAS PELO PEIEX-PB .....	30
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
<b>APÊNDICE</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa se torne competitiva no mercado externo, ela precisa apresentar vantagens que lhe confirmem um diferencial em meio aos concorrentes. Nesse sentido, antes da decisão de exportar, a empresa precisa avaliar sua capacidade exportadora, ou seja, conhecer bem a si mesma tendo claros sua missão, visão e valores e amplo conhecimento de seus ambientes interno e externo. Pautada por estes pontos, ela deverá, então, desenvolver um planejamento estratégico que a levará ao cumprimento de seu objetivo de exportar de forma competitiva, organizada e duradoura.

Mais especificamente, com o planejamento estratégico para exportação (PEE), o empresário(a) irá adquirir conhecimentos de seus pontos fortes, saber o que será necessário para superar seus pontos fracos, aproveitar oportunidades e vencer ameaças externas. Por meio de levantamento financeiro e produtivo, colherá informações necessárias de como, por qual área e quando o processo de preparação para exportação irá começar. Poderá definir metas, a partir de estratégias criadas, as serem guiadas por um plano de ação e controladas por um cronograma.

Ainda, o próprio planejamento estratégico auxiliará a empresa a difundir internamente a cultura de exportação, visto que esse planejamento deve ser elaborado com a participação de todos os níveis da empresa.

Partindo-se dessa perspectiva, este trabalho apresenta uma discussão teórica sobre a relevância do planejamento estratégico para exportação na preparação do potencial exportador para enfrentar os desafios de um mercado global cada vez mais competitivo, ser bem-sucedido no processo de exportação e se manter atuante no mercado internacional. Essa discussão é complementada com informações sobre procedimentos comerciais internacionais básicos e instituições públicas e privadas do comércio exterior brasileiro.

O trabalho também apresenta resultados de um levantamento de campo sobre empresas paraibanas atendidas pelo Programa de Qualificação para Exportação no estado da Paraíba (PEIEX-PB), da Agência Brasileira de Promoção da Exportação e Investimentos (APEX) do Governo Federal, presente em dezenove estados brasileiros em que tem por objetivo capacitar micro, pequenas e médias empresas potenciais exportadoras. As empresas são atendidas pelo chamado Núcleo Operacional (NO) formado por um coordenador, um monitor, técnicos extensionistas e estagiários. O coordenador e os técnicos são graduados e pós-graduados multidisciplinares que assessoram as empresas em quatro fases da execução do programa: primeira visita, diagnóstico, implementação de melhorias e avaliação.

## 1.1 OBJETIVOS

O trabalho teve por objetivo geral investigar se empresas paraibanas com objetivo de internacionalização por meio da exportação consideram importante elaborar um planejamento estratégico. Os objetivos específicos são:

- a) reunir e apresentar conceitos e pressupostos teóricos do planejamento estratégico para exportação;
- b) relacionar procedimentos comerciais internacionais básicos e instituições públicas e privadas do comércio exterior brasileiro;
- c) analisar as competências internas e externas da empresa para exportar;
- d) ressaltar a necessidade de identificação da melhor alocação de recursos e esforços da empresa no processo de inserção no mercado exterior, contribuindo para a redução de falhas na exportação.

## 1.2 METODOLOGIA

Baseado nos autores sobre metodologia pode-se dizer que esta pesquisa investiga problemas teóricos e práticos utilizando procedimentos científicos para encontrar respostas para esses problemas (MARCONI; LAKATOS, 2017). Quanto à abordagem, pode ser classificada como qualitativa porque descreve o comportamento de empresas (MARTINS; LINTZ, 2007).

Quanto ao objetivo geral, a pesquisa é descritiva e exploratória. Exploratória porque tem por finalidade proporcionar um maior conhecimento sobre determinado assunto. Descritiva porque, nas palavras de Gil (2002, p. 42), “visa a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados e informações, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque utilizou-se material previamente elaborado por outros autores tais como livros, artigos científicos e informações encontradas em publicações da internet. De campo porque, segundo Andrade (2012), trata da investigação de fatos de acordo com a realidade utilizando documentação direta extensiva com aplicação de questionário (Apêndice A).

A pesquisa bibliográfica teve como fonte principal livros, artigos e publicações da internet da área de Administração e Comércio Exterior.

A pesquisa de campo consistiu da aplicação de questionário com o coordenador e três técnicos do PEIEX-PB. A justificativa para selecioná-los como respondentes foi a facilidade de

acesso aos mesmos<sup>1</sup>, o grau de instrução elevado (graduação e pós-graduação), a atuação em campo para atendimento personalizado de empresas e a cobertura de um número importante de empresas distribuídas no território paraibano. Em especial, admitiu-se que o conjunto de informações obtidas superaria em quantidade e qualidade o conjunto que poderia ser obtido por meio de contato direto da pesquisadora com as empresas.

Foram levantados dados e informações sobre as seguintes variáveis: empresas atendidas pelo PEIEX-PB segundo o município, o porte, setores e subsetores produtivos, perfil dos gestores, posse de planejamento estratégico empresarial e para exportação.

Para o levantamento da informação de porte das empresas, adotou-se a definição segundo o número de empregados do SEBRAE (2013), a saber:

<u>Porte</u>	<u>Comércio e Serviços</u>	<u>Indústria</u>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

---

<sup>1</sup> A autora é componente da Equipe Executora de Projeto de Extensão Acadêmica (o Probex COMEX UFPB) que tem o PEIEX-PB como parceiro externo.

## 2 ASPECTOS TEÓRICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E RELEVÂNCIA PARA EXPORTAÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta do empresário que decide enfrentar o mercado competitivo em que atua. De forma que consigam adaptar-se as constantes mudanças do ambiente externo e atender as necessidades de seus clientes. Ao tomar a decisão de internacionalizar-se, por meio da exportação, a organização não espera que o caminho seja longo e cheios de desafios.

Assim sendo, de acordo com Minervini (1997), é crucial que seu primeiro passo seja avaliar sua capacidade exportadora, o que permitirá visualizar seu posicionamento no mercado, analisar seus ambientes internos e externos e, assim, descobrir se possui as competências necessárias para exportar ou se precisará implantar estratégias que irão ajustá-la às exigências para se inserir no comércio internacional.

Posto isto, esta seção, se fará a fundamentação teórica de forma a expor de maneira clara e objetiva, os conceitos de estratégia, conceito e forma do planejamento estratégico, planejamento estratégico para exportação e o planejamento da operação de exportação.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Para um melhor entendimento do conceito de estratégia é importante trazer sua etimologia que, segundo Martins (1984), deriva das palavras gregas *stratos* e *agein*, onde a primeira significa exército e a outra, conduzir ou comandar. Já o substantivo *strategos*, de mesma origem das anteriores, significa general. Sendo assim, a palavra estratégia, em sua origem, significa a ação dos generais em conduzir e comandar seus exércitos.

Para Mintzberg *et al.*, (2006, p. 23.) “Não há uma definição única, universalmente aceita”. É por esta razão, que alguns estudiosos e profissionais usam distintos conceitos para tratar sobre a estratégia. Portanto, é importante pensar no significado de estratégia de uma perspectiva mais ampla e observar como os indivíduos utilizam o termo de acordo com cada foco e contexto. Dessa forma, apresentam-se a seguir as definições de alguns autores da área.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é tida como um conjunto de regras que orientam a tomada de decisão o que conduz o comportamento da organização.

Porter (1996), compreende a estratégia como o desenvolvimento de atividades distintas para criar uma posição única e de valor, que oferecerá à empresa a posição de obter vantagem competitiva. Com isso, estas atividades devem diferenciar-se das dos concorrentes, pois se elas

servissem para produzir as mesmas variáveis, atender todos os clientes e necessidades, não haveria vantagem competitiva.

Segundo Thompson Jr., Strickland II e Gamble (2013), a estratégia é composta por etapas competitivas e comportamentos administrativos adotados que serão utilizadas para aumentar o crescimento do negócio, conquistar e satisfazer os clientes, obter vantagens competitivas com intuito de alcançar desenvolvimento organizacional.

Sobre o conceito de estratégica corporativa, Andrews destaca que (1987, p. 52):

A estratégia corporativa é o padrão de decisões numa empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a gama de negócios que a empresa alcançará, o tipo de economia e organização humana que seja ou tente ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende oferecer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. (ANDREWS, 1987, p. 52, tradução nossa)

Até esse ponto pode-se observar as diferentes formas de conceituar estratégia. Foi a partir disso que Mintzberg (2006) criou um modelo chamado “5 Ps da Estratégia”, onde ele visa definir cinco formas pelas quais a estratégia pode ser utilizada no meio empresarial. Assim, ele apresenta estratégia como: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, a saber:

- Como Plano, define-se o caminho que a empresa pretende seguir para alcançar seus objetivos. Assim, quando é criado o planejamento estratégico são definidas estratégias pretendidas, ou seja, diretrizes que a empresa seguirá para alcançar seus objetivos estratégicos. Tendo em vista que o plano depende de sua execução e controle para obter êxito, tais estratégias podem realizar-se ou não;
- Como Pretexto, trata-se sobre onde a empresa realizará uma manobra para desviar-se de seus concorrentes;
- Como Padrão, define-se o comportamento adotado pela empresa no momento da realização das estratégias definidas no planejamento estratégico para chegar aos objetivos pretendidos. Aqui, diferente do Plano, as estratégias são realizadas, ou seja, baseada na cultura organizacional, elas serão tomadas como ações que serão realizadas e com isso chegará ao objetivo;
- Como Posição, refere-se ao posicionamento da empresa no mercado em relação ao ambiente externo. Onde ela colocará seus produtos/serviços de forma que se mantenha competitiva, fazendo uso de seus recursos internos para enfrentar as forças competitivas de seus concorrentes;

- Como Perspectiva, visa englobar os estrategistas que, a partir de suas próprias intenções, definem estratégias que requerem ações que devem ser colocadas em prática coletivamente para o êxito nos objetivos.

Com essas definições de estratégia, os empresários podem empregar a definição que mais se encaixa no contexto da organização. Neste trabalho, utiliza-se o conceito de estratégia como Plano, pois dessa forma empresários poderão alcançar o objetivo de exportar de forma organizada, com base em decisões tomadas no presente que repercutirão no longo prazo.

A subseção 2.2 apresenta o conceito e formas de elaboração do Planejamento Estratégico.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Oliveira (2013, p. 4) “[...] o planejamento é conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Em outras palavras, através do planejamento a empresa otimiza seus processos para que diminua custos e mapeie processos e conseqüentemente obtenha vantagens competitivas. Entretanto, mesmo que algumas empresas não tenham como seu comportamento planejar estrategicamente, elas ainda executam ações estratégicas para o cumprimento de metas e objetivos. Segundo Oliveira (2013, p. 4):

[...] o planejamento é, ainda um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.  
(OLIVEIRA, 2013, p. 4)

Segundo Moraes e Firmo (2012), para que uma empresa possa se destacar é preciso elaborar planos e os colocar em prática sempre que necessário. Para as autoras, as empresas utilizam o planejamento estratégico para melhorar o desempenho e competitividade, porém ainda há empresas que não utilizam tal ferramenta, por não saberem por onde começar, onde buscar informações para ajudar em sua elaboração. Acrescentam ainda que um dos principais objetivos do planejamento estratégico é preparar a empresa para prognosticar as necessidades internas das organizações, dos seus setores e os desafios impostos pelo mercado, com intuito de criar forças competitivas.

Segundo Lemos et. al. (2004, p. 1), “Em um contexto como o atual, turbulento e com elevada concorrência, é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado”. Apesar da empresa estar obtendo ganhos, sem um planejamento esses ganhos podem tornar-se perdas, sob a perspectiva administrativa da organização. Portanto, o planejamento estratégico é um recurso indispensável para a empresa que planeja a longo prazo saber o que tem que fazer para chegar até lá.

Conceituado planejamento estratégico, chega o momento em que o empresário se depara com o momento de elaboração do planejamento estratégico e através de seu diagnóstico poderá localizar riscos, que serão vencidos por meio de estratégias.

Na subseção 2.2.1 são discutidas as etapas de elaboração do planejamento.

### 2.2.1 Etapas de elaboração do planejamento estratégico

Quanto mais claro e objetivo um planejamento estratégico é, melhor será sua implantação, execução e controle, pois assim as informações estarão organizadas de forma clara e objetiva, facilitando seu entendimento. Por isso, seguir as etapas de elaboração do planejamento estratégico otimizará sua qualidade e clareza.

Vale salientar que devido aos diferentes tamanhos, segmentos, operações e culturas organizacionais não há uma única metodologia de elaboração de planejamento estratégico, devendo a empresa adaptar seu planejamento de acordo com seu contexto. Com o objetivo de exemplificar um roteiro, essas etapas são descritas abaixo (THOMPSON JR.; STRICKLAND III e GAMBLE, 2011; OLIVEIRA, 2015; MENDES, 2018):

1. Definição do negócio: é definir o que a organização faz em sua essência, o que será produzido para atender as necessidades do público-alvo.
2. Missão: é a identificação dos benefícios que a empresa pretende proporcionar aos seus clientes, é a razão de sua existência no mercado.
3. Visão: representa quem a empresa quer ser e onde quer chegar no futuro, seja ele próximo ou distante. Com ela a empresa manterá o foco, além de que ela sustentará as estratégias e decisões tomadas até o cumprimento da mesma. Uma visão bem elaborada começa com o verbo ser no infinitivo e apresenta o ano de conclusão do objetivo. Exemplo: “Ser a maior empresa exportadora do Brasil até 2020.”
4. Valores: declarar os valores da empresa é fundamental para que os colaboradores e clientes saibam quais são as verdades da empresa, suas virtudes, crenças, princípios, consolidando sua personalidade proporcionando embasamento para suas políticas

organizacionais. Os valores podem aparecer em ordem alfabética, como também, em ordem de prioridade.

5. Análise SWOT: é análise dos cenários da organização, baseado em fatores internos e externos que resultará no diagnóstico estratégico, ou seja, mostra o que a empresa tem de bom, a melhorar, aproveitar e evitar, fazendo com que a empresa saiba qual a melhor estratégia a ser seguida. A matriz SWOT<sup>2</sup> é uma ferramenta de análise ambiental. Com ela pode-se saber quais pontos fortes e fracos que a empresa tem em seu ambiente interno, como também pode ajudá-la a descobrir quais são suas oportunidades e ameaças no ambiente externo a empresa. A partir do cruzamento dessa matriz, obtém-se o diagnóstico estratégico.
  - a. Tipos de estratégia: Estratégia de sobrevivência quando o ambiente interno e externo se encontram numa posição ruim; Estratégia de melhoria ou crescimento, quando a empresa apresenta pontos fracos e oportunidades para vencer tais pontos; Estratégia de enfrentamento, quando o ambiente externo apresenta muitas ameaças, mas o ambiente interno apresenta pontos fortes com a estratégia de se manter no mercado; e Estratégias de aproveitamento ou desenvolvimento, quando a situação está favorável nos dois ambientes, é momento da empresa se desenvolver mercadologicamente e tecnologicamente, buscando novos clientes e participação nos mercados.
6. Fatores críticos de sucesso: são pontos que quando avaliados e considerados irão garantir o desenvolvimento correto da empresa e direcioná-la para o cumprimento de seus objetivos. Entretanto, cada fator deve ser considerado, pois caso algum seja esquecido poderá levar a empresa ao fracasso. Estes fatores são avaliados, levando em conta sua situação e de seus concorrentes para que ela saiba o que deve melhorar para tornar-se competitiva e assegurar o sucesso do negócio.
7. Objetivos estratégicos: é o alvo que a empresa pretende atingir. Através disso, ela saberá onde alocar seus recursos, para melhorar ou aproveitar o que foi detectado no diagnóstico estratégico, assim alcançando a estratégia tomada. Assim ao relacionar os resultados das metas criadas a partir dos mesmos, a empresa identificará seu posicionamento no mercado, suas forças competitivas e suas perspectivas para futuros negócios. Estes objetivos devem ser escritos de forma clara, para que viabilize seu alcance.

---

<sup>2</sup> Matriz SWOT do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Em português Matriz FOFA: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

8. Metas: são os passos quantificáveis e com prazos que a empresa terá que executar para atingir os objetivos. As metas são os objetivos divididos ao decorrer do cronograma estabelecido. São compostas de três partes, o objetivo, valor e prazo.
9. Ações: são os meios pelos quais a empresa irá alcançar as metas.
10. Plano de ação: é a reunião das metas, de modo que fique determinado o que será feito, como será feito, o responsável pelo cumprimento da meta e o prazo estabelecido. Geralmente se faz o uso da ferramenta 5W2H, pois ela sugere o que, por quem, como, quando, onde, quanto e porque serão executadas tais metas, facilitando o processo de implantação e controle.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAÇÃO

Antes de desenvolver este tópico, é importante salientar que há uma diferença entre os termos planejamento de exportação (próxima subseção) e planejamento estratégico para exportação.

O planejamento de exportação pode ser compreendido como parte integrante do planejamento estratégico para exportação. Especificamente, trata-se do planejamento da operação de exportação, ou seja, a preparação para o processo em si, depois do conhecimento da avaliação da capacidade exportadora, do passo-a-passo da organização das ações a serem tomadas para exportar, além de responder as perguntas (MINERNIVI, 2012):

- a) Por que exportar?
- b) Quem pode exportar?
- c) Para onde exportar?
- d) Quando exportar?
- e) Como exportar?
- f) O que exportar?
- g) Como não exportar?

A partir das respostas é que a empresa irá elaborar seu plano de exportação, utilizando pesquisa de mercado internacional, análise SWOT do ambiente internacional, análise da capacidade financeira e de produção, seleção dos produtos e/ou serviços com maior competitividade etc.

Nesta subseção, como anuncia seu título, será abordado o planejamento estratégico para exportação, muito importante, porém evitado pelos empresários.

Segundo Minervini (2012), quando algumas empresas, geralmente de pequeno porte, decidem enfrentar o mercado internacional, elas deparam-se com um cenário de concorrência acirrada com médias e grandes empresas e acreditam que não tem capacidade para se inserir neste mercado.

Entretanto, as pequenas empresas podem e devem exportar, pois assim ela ganhará conhecimento de mercado, aumentará seu poder de competitividade em relação aos concorrentes, irá modernizar e desenvolver seus setores otimizando sua produção, reduzindo os custos e riscos e a dependência do mercado interno para lucrar com as vendas.

Por isso, antes de tudo, além de avaliar sua capacidade de produção, a empresa deve avaliar sua capacidade exportadora (MINERVINI, 2012). Isso pode ser feito executando ações como:

- a) levar em conta sua missão, sua visão e valores;
- b) aplicar análise de seus fatores internos – forças e fraquezas e seus fatores externos – oportunidades e ameaças consequentemente, obtendo um diagnóstico estratégico;
- c) elaborar estratégias de acordo com o diagnóstico estratégico;
- d) avaliar indicadores de desempenho e posicionamento de mercado;
- e) mapear estrategicamente suas metas em planos de ação.

Assim, todos os departamentos da empresa estarão aptos às mudanças exigidas pelo mercado internacional. Como consequência, cumprindo uma série de melhorias e adaptações, nas áreas de marketing, comunicação, projetos, recursos humanos, gestão e produção assim todas irão trabalhar em conjunto, otimizando os processos e compartilhando as informações de forma rápida.

Também, há ações que explicam o motivo pelo qual a avaliação não é feita nas organizações (MINERNIVI, 2012):

- a) encaram o processo como uma extensão do mercado nacional;
- b) não avaliam a exportação estrategicamente;
- c) não possuem objetivo estratégico;
- d) encaram a exportação como uma venda nacional;
- e) tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram antes.

É a partir daí que a empresa irá desenvolver estratégias que funcionará como um guia na conduta de ações para o cumprimento das metas e chegar ao objetivo, consequentemente, de êxito na exportação. Com isso, a organização irá adquirir vantagens competitivas frente ao conhecimento pleno da organização e podendo estar preparado para enfrentar os desafios

impostos pela instabilidade do mercado global, além de estar preparada caso ocorra alguma falha.

Entretanto, é fato que não é possível antever o que acontecerá no futuro, mas o objetivo do planejamento estratégico da exportação é deixar a empresa preparada para continuar exportando a longo prazo. Em suma, fazer o planejamento estratégico para exportação é organizar e preparar a empresa para chegar até sua visão de futuro e torná-la competitiva, adquirindo capacidade exportadora e assim poder planejar várias exportações com os planejamentos de exportação e seus roteiros.

## 2.4 PLANEJAMENTO DA EXPORTAÇÃO

Por sua vez, com o auxílio de um planejamento da operação de exportação propriamente dita, a operação se dividirá em etapas. Inclusive, para aquele empresário que decidiu exportar, avaliou sua capacidade exportadora e definiu estratégias, o tempo investido nessa fase se reduzirá, pois ele poderá definir um cronograma para cada passo a ser percorrido.

Até esse ponto a empresa já tem avaliado sua capacidade exportadora e está pronta para começar a prospectar os mercados onde ela pretende se inserir inicialmente. Entretanto, de acordo com Minervini (2012), cuidados devem ser tomados, o mercado externo não é uma ampliação do mercado interno, então nem todo produto/serviço fará sucesso em outros países, pois cada um tem sua particularidade técnica e comercial. Para isso, a empresa deve identificar os produtos que tem mais vantagem competitiva e que atenderiam as necessidades e gostos dos consumidores nos mercados-alvo.

Entretanto, alguns empresários não sabem qual seu mercado-alvo. Por meio de pesquisas de mercado e planejamento de marketing internacional, a empresa poderá fazer um levantamento de informações sobre os potenciais importadores, onde a organização irá levar em consideração alguns fatores (MINERNIVI, 2012):

- a) proximidade geográfica visando redução dos custos com frete;
- b) semelhança de cultura, para evitar que grandes diferenças culturais atrapalhe a negociação e o sucesso das vendas;
- c) barreiras à exportação, para que o produto não seja barrado no posto alfandegário do país importador ou haja acréscimo de tarifas, aumentando os custos da empresa;
- d) países onde a concorrência não é tão atuante, para que a empresa possa se diversificar e passar na frente dos concorrentes;

e) a conjuntura econômica e política do país importador em potencial, pois assim a empresa saberá se os consumidores estão priorizando o consumo do seu produto.

Em resumo, segundo Minervini (2012), a empresa deve ingressar em um mercado onde sua experiência exportadora inicial implique o menor custo possível.

O processo de exportação pode ser complicado para pequenas empresas. Portanto, a empresa tem que se planejar, pois depois de avaliar sua capacidade exportadora e planejar-se estrategicamente, chega o momento de reunir os departamentos da empresa e elaborar o plano de exportação, incluindo o plano de marketing internacional e, assim, sistematizar e criar roteiros e metas para cumprir, descomplicando e tomando precauções durante o processo.

#### 2.4.1 Planejamento de marketing internacional

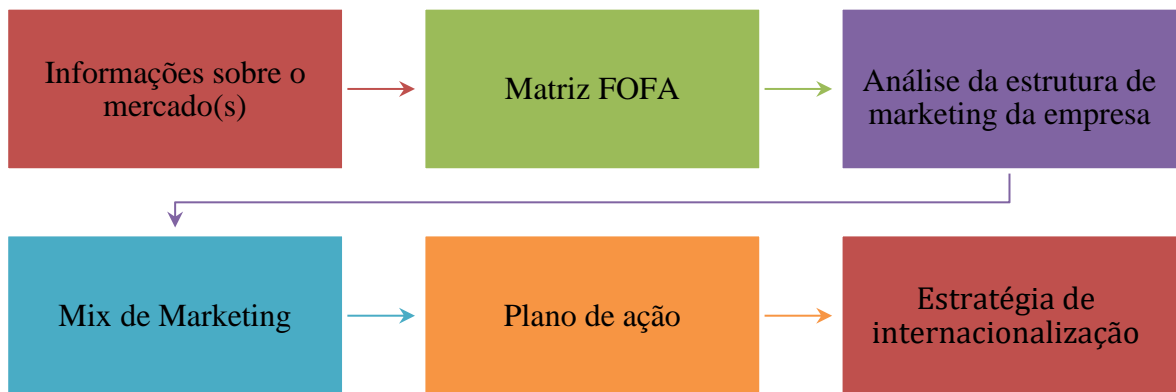
Antes de tudo, é importante ressaltar que empresas de todos os portes podem elaborar esse plano. Inicialmente, ele deve ser feito de forma simples e exploratória, seguindo a cultura e características atuais da empresa.

Keegan e Green (1999) definem Marketing Internacional como o processo do fluxo de bens e serviços visando a otimização de recursos e a orientação dos objetivos de uma empresa frente as oportunidades em um mercado global.

Já para Lima (2008), a diferença entre o marketing internacional e o local é o mercado-alvo que será atendido, sendo que no ponto de vista internacional serão outros países, pois os componentes de ambos são os mesmos. Entretanto, há a necessidade de adaptações relacionados aos aspectos socioeconômicos, políticos, culturais, legais, financeiros, linguísticos e tecnológicos de cada país em particular.

Sendo assim, Jesus (2009) pontuou etapas para a elaboração do plano de marketing internacional, apresentados no Fluxograma 1.

### Fluxograma 1 - Etapas do planejamento de marketing internacional



Fonte: Jesus (2009).

1. Informações sobre o mercado: informar dados macroeconômicos do mercado como legislação, órgãos reguladores do governo, cultura, conjuntura social e política e o câmbio, e dados microeconômicos: concorrência, tecnologia, comportamento do consumidor e logística.
2. Matrix FOFA(SWOT): analisar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças identificados no país de destino, assim a empresa saberá nortear suas ações para as variáveis endógenas, as que podem ser controladas e as exógenas, as que não podem ser controladas.
3. Análise da estrutura de marketing da empresa: este ponto deve ser considerado como uma reorganização do organograma do departamento de marketing e comunicação, onde os profissionais deverão replanejar suas atividades de acordo com a responsabilidade que o processo de exportação exige. Onde não houver departamentos de marketing, é recomendado a contratação de profissionais da área, reduzindo o risco de mal alocação de recursos e tempo.
4. Mix de marketing: essa etapa compreende os 4p's do marketing – produto, preço, praça (canal de distribuição) e promoção, em que:
  - a. Preço: a definição do preço de exportação é muito importante para que o produto mantenha suas condições de competitividade. Para isso, um estudo detalhado dos custos de produção e das condições do mercado

deve ser realizado, assim viabilizará a exportação sem prejuízos a pequena empresa;<sup>3</sup>

- b. Produto: o produto ou serviço é a peça chave da exportação, portanto, ele deve ser rigorosamente analisado, para que o exportador saiba se ele cumpre com as exigências do país importador. Assim o exportador deve ter conhecimento se há barreiras à exportação do produto, normas de importação, tarifas específicas, também quais adaptações deverão ser feitas por conta da cultura, clima, normas técnicas de embalagens e etiquetas, idioma, ciclo de vida, ingredientes e localização dos principais fornecedores;<sup>4</sup>
  - c. Praça ou canal de distribuição: envolve os intermediários do país de origem e do país de destino, sua complexidade é proporcional ao número destes intermediários (KUAZAQUI, 2007);<sup>5</sup>
  - d. Promoção: é a definição de como será a comunicação entre a empresa e o cliente, onde a qualidade do produto ou serviço deverá ser evidenciada, de forma que atinja o consumidor final, eleve as vendas e fixe a marca junto ao mercado internacional.
5. Plano de ação: é nesse plano que a empresa irá organizar as ações para atingir metas de acordo com os prazos estabelecidos. Para isso devem ser definidos:
- a. O que será feito e por quê?
  - b. Quando será feito e em qual o prazo?
  - c. Por quem será feito?
  - d. Como será feito e quanto custará?
  - e. Qual o risco de cada ação?
6. Estratégia de internacionalização: a estratégia pode ser formulada de acordo com o contexto que a empresa está inserida. No caso, há algumas formas de inserção que a empresa pode adotar como estratégia, a saber: exportação, franquias, joint-

---

<sup>3</sup> No site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, há uma plataforma chamada Simulador de Preço, que simula o preço de exportação, assim aquele empresário que ainda não tem conhecimento de como funciona essa etapa, pode aprender de forma prática como fazê-lo.

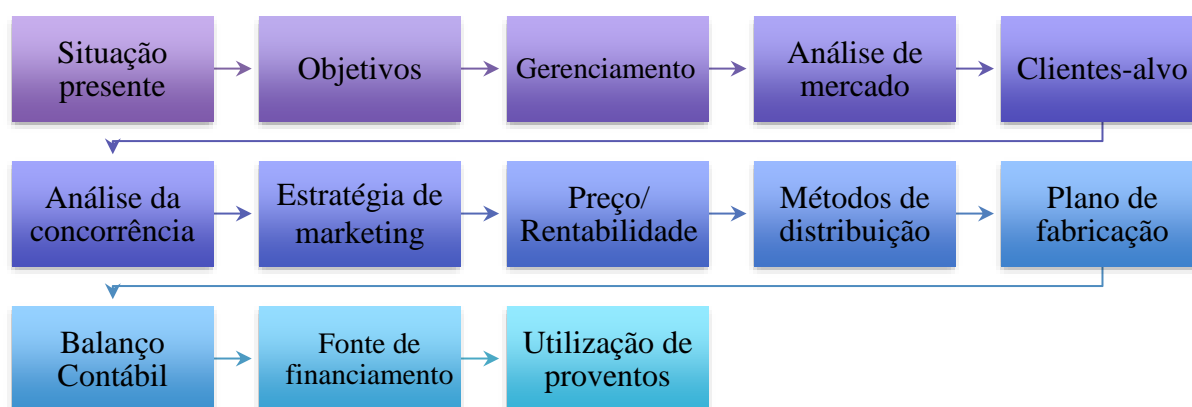
<sup>4</sup> É importante lembrar que além do produto a empresa também está exportando inovação, qualidade, design e capacidade de adaptação ao padrão internacional o que a coloca em um nível avançado na competitividade.

<sup>5</sup> Por sua vez, o canal de distribuição inclui: a) o fabricante, produz os bens ou serviços; b) o fabricante-exportador, que além de produzir se encarrega das operações no mercado estrangeiro através de sua área de exportação ou divisão internacional; c) os canais entre países auxiliam na transferência de produtos e serviços, como agentes, representantes e importadores; d) os canais dentro do país, os atacadistas ou varejistas; e) consumidores e clientes dos produtos ou serviços, que suprem a empresa de informações relevantes para a competitividade do mercado.

ventures, abertura de subsidiária no exterior, aquisições e fusões. Neste trabalho discute-se a exportação, por ser a forma mais comum de inserção no mercado exterior, por conta do baixo risco financeiro e responsabilização de recursos (STOTTINGER, SCHELEGELMILCH, 1998 *apud* PICATTO, RIBEIRO e NEGRETTI, 2016).

Com o plano de marketing internacional bem elaborado e estruturado, seguindo todas as etapas e o que deve ser realizado, a empresa já poderá acrescentá-lo ao seu planejamento da exportação. O SEBRAE – SP (2004) esquematiza os principais aspectos que devem ser levados em conta na elaboração desse plano.

### Fluxograma 2 - Etapas do plano de exportação



Fonte: SEBRAE – SP (2004).

A seguir, uma breve exposição sobre cada etapa do plano de exportação.

1. Situação presente: define quais os produtos da empresa que tem potencial para ser exportado.
2. Objetivos: define a metas dentro de um prazo e como será realizado;
3. Gerenciamento: apresenta os departamentos envolvidos e o papel deles no processo.
4. Análise de mercado: define a estratégia de vendas do produto ou serviço;
5. Clientes-alvo: descrição das características do mercado-alvo.
6. Análise da concorrência: descreve quais são o potenciais concorrentes e seu posicionamento no mercado.
7. Estratégia de marketing: identifica a melhor estratégia para prospectar clientes e mantê-los.

8. Preço/Rentabilidade: define o preço internacional que produto terá quando for exportado e qual a estratégia de promoção e as estimativas de lucro.
9. Métodos de distribuição: definição dos melhores canais de distribuição.
10. Plano de fabricação: define o volume inicial, estratégia da produção e das vendas, assim como os potenciais fornecedores para atender a alta da demanda;
11. Balanço contábil: apresentar a saúde financeira da empresa e se ela tem recursos para custear o processo de exportação, tomando como base a liquidez e fluxo de caixa.
12. Fonte de financiamento: define de onde virá o capital para iniciar o processo;
13. Utilização de proventos: decide como as receitas e os valores derivados de empréstimos e financiamentos serão alocados.

É importante lembrar que a pequena empresa que não souber como elaborar esses planos deve procurar consultorias, despachantes aduaneiros, órgãos que apoiam exportadores potenciais e, inclusive, estudos como este.

#### 2.4.2 Termos de Comércio Internacional

Com o planejamento de exportação pronto, o empresário poderá seguir para a operacionalização da exportação. Para isso, deve-se ter conhecimento dos *Incoterms* (Termos de Comércio Internacional) versão 2010, publicados pela Câmara Internacional de Comércio (CIC). São regras que fundam a base de toda negociação de compra e venda internacional e por meio das quais definem-se os direitos, deveres, custos e riscos das partes no contrato de venda. Tais regras viram cláusula e passam a ter força legal depois de serem incluídas no contrato.

Para evitar surpresas desagradáveis, é aconselhável conhecer cada termo e utilizá-lo de acordo com a estratégia da empresa (ARAÚJO, 2012).

Araújo (2012) ressalta que os *Incoterms* são organizados em grupos, de acordo com grau de responsabilidade do exportador como descrito a seguir.

Grupo 1 - Aplicável ao transporte aéreo, marítimo, rodoviário ou ferroviário

- a) EXW (*Ex-Works*) – Na origem: onde praticamente toda responsabilidade do transporte fica por parte do importador.
- b) FCA (*Free Carrier*) – Disponível no transportador: neste termo a responsabilidade do desembaraço do produto é do exportador, ele também deve mandar a mercadoria para o local indicado pelo importador, acabando aí sua responsabilidade.

- c) CPT (*Carriage paid to*) – Transporte pago até: estabelece que o vendedor é o responsável pelas despesas de embarque e frete internacional da mercadoria até o local de destino.
- d) CIP (*Carriage and Insurance Paid to*) – Transporte e seguros pagos até: aqui além da responsabilidade das despesas com o transporte o exportador também deve custear o seguro de transporte do produto até o local designado.
- e) DAT (*Delivered at terminal*) – Entrega no terminal: neste termo o exportador deverá colocar a mercadoria à disposição do comprador, já pronta para ser descarregada no terminal de destino, assumindo os riscos custos até o local.
- f) DAP (*Delivered at place*) – Entrega no local determinado: o exportador fica responsável por deixar a mercadoria no porto ou na empresa do importador.
- g) DDP (*Delivered duty paid*) – Entregue com direitos pagos: por ser um dos termos com mais responsabilidades para o exportador, apenas deve ser utilizado caso seja possível a obtenção da licença de importação. Nele o exportador assume grande parte dos encargos.

Grupo 2 – Aplicável ao transporte marítimo ou águas internas

- a) FAS (*Free alongside ship*) – disponível ao lado do navio: neste termo o exportador é responsável pela mercadoria até a entrega da mesma já desembarçada ao lado do costado do navio.
- b) FOB (*Free on board*) – Entrega livre a bordo: nesse termo a responsabilidade do exportador só acaba quando a mercadoria estiver dentro do navio que fará o transporte. É o mais utilizado devido ao conhecimento do exportador quanto aos custos e outros procedimentos em seu país.
- c) CFR (*cost and freight*) – Custo e frete: Até a mercadoria passar da murada do navio, o custo com transporte e demais encargos fica por conta do exportador, o seguro pode ser combinado entre as partes e no contrato deverá ser exposto o responsável por esse encargo.
- d) CIF (*Cost, insurance and freight*) – Custo, seguro e frete: neste termo o vendedor ficar responsável pela mercadoria desde sua a transposição murada do navio até o descarregamento no porto de destino.

### 2.4.3. Modalidades de pagamento

Depois da seleção do *Incoterms* a ser usado, deverá ser acordado entre o exportador e o importador qual será a modalidade de pagamento no exterior. Tal escolha deverá conciliar os interesses nas áreas comercial, financeira e de segurança. Assim, o exportador poderá escolher (MINERVINI, 2012):

- a) pagamento antecipado: o importador faz o pagamento antes do embarque da mercadoria;
- b) remessa direta ou sem saque: o importador efetua o pagamento depois do embarque da mercadoria e o recebimento dos documentos da operação para o desembarço. Essa modalidade é arriscada, pois a operação é baseada na confiança no importador. Para pequenas empresas sem clientes tradicionais não é aconselhável utilizar essa modalidade;
- c) crédito documentário: depois do embarque, o exportador emite o saque, que será encaminhado a uma instituição bancária no país importador acompanhado dos documentos de embarque;
- d) carta de crédito: é uma ordem de pagamento emitida por um banco emissor, a pedido do importador, em favor do exportador, que somente receberá se cumprir com todas as exigências estabelecidas pela mesma.

Segundo o SEBRAE – SP (2004), a empresa exportadora poderá também contratar o Seguro de Crédito à Exportação (SCE) para prevenir-se contra o não pagamento por parte do importador. Ou, ainda, aderir ao Convênio de Pagamentos e Créditos Recíprocos (CCR), um convênio entre os países da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) que facilita as relações financeiras entre seus membros visando incrementação do comércio regional.

### 2.4.4. Órgãos e programas de apoio ao exportador

A exportação, como discutido até aqui, é um processo longo e complexo para os empresários. Por essa razão, os governos e órgãos promovem programas de promoção e apoio ao exportador.

Quando uma pequena empresa decide exportar, ela pode e deve procurar programas, consultorias e órgãos que a oriente durante o processo (MINIVERNI, 2012). É relevante citar alguns principais que oferecem informações e auxiliam os pequenos empresários no Brasil, como e feito a seguir:

1. Órgão Anuente:
  - a. Câmara de Comércio Exterior (CAMEX): tem o objetivo a formulação, adoção, implementação e coordenação das atividades e políticas relacionadas ao comércio exterior de bens e serviços;
  - b. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA): Cumpre procedimentos vinculados à vigilância sanitária de mercadorias;
  - c. Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX): Examina operações ligadas a obtenção de cota tarifária e não tarifária, de drawback, e acompanha estatísticas de determinadas mercadorias sensíveis à indústria doméstica.
  - d. Banco Central do Brasil (BACEN) - fiscaliza, controla e estabelece as normas das operações de câmbio no comércio exterior.
2. Órgão Administrativo Federal
  - a. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)<sup>6</sup>: promove o desenvolvimento econômico por meio de políticas de estímulo ao comércio exterior, à indústria, comércio e serviços, e à inovação empresarial.
    - i. Secretária de Comércio Exterior (SECEX) - é parte do MDIC e uma das suas principais atribuições é a ampliação da participação do Brasil no comércio internacional;
    - ii. Vitrine do Exportador<sup>7</sup> - mantido pelo MDIC, tem objetivo de promover o exportador, que pode criar sua própria vitrine virtual, assim sua empresa fica conhecida e o seus produtos ficam mais acessível aos compradores internacionais.
    - iii. Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) - é uma plataforma informatizada onde é exercido o controle governamental do comércio exterior, permitindo o controle e orientação das etapas do processo de exportação e importação
3. Agência privada e programas de fomento à exportação:
  - a. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil)<sup>8</sup> - promove as exportações brasileiras, apoia a internacionalização das empresas, atrai investimentos estrangeiros, organiza ações de promoção

---

<sup>6</sup> Acesse o MDIC em: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>7</sup> Acesse a Vitrine do exportador em: [www.vitrinedoexportador.gov.br](http://www.vitrinedoexportador.gov.br)

<sup>8</sup> Acesse a APEX em: [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

comercial, rodadas de negócios e apoia a participação das empresas em feiras internacionais.

- i. Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) – criado pela Apex-Brasil, visa a promoção da competitividade e promove a cultura exportadora nas empresas, qualificando-as e ampliando os mercados para as indústrias iniciantes em Comércio Exterior.
- b. Programa Exporta Fácil: é um serviço ofertado pelos Correios que disponibiliza facilidades para empresas e pessoas físicas (artesãos, agricultores etc.) que querem exportar suas mercadorias de forma simples. Após a postagem, o produto passa a ser responsabilidade dos Correios, assim o registro no Sistema de Comércio Exterior (Siscomex) da Receita Federal, é realizado sem custos ou burocracia.
- c. Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) - é um programa de financiamento do governo federal para financiar as exportações brasileiras. Tem o Banco do Brasil como agente exclusivo da União para o Proex.

Estes foram alguns programas e órgãos que oferecem suporte as pequenas empresas, outros podem ser encontrados no site do MDIC. Há também as *trading companies* e consultorias em comércio exterior que podem atuar em nome da empresa junto aos órgãos privados e públicos envolvidos no processo de despacho aduaneiro, como também junto aos importadores.

Por fim, é importante destacar alguns possíveis erros por falta de planejamento e inexperiência principalmente de empresas que estão iniciando, podendo comprometer toda a exportação (Quadro 1). (MINERVINI, 2012).

#### **Quadro 1 - Erros cometidos por falta de planejamento**

Não avaliar a capacidade de internacionalização da empresa.
Não expandir a cultura de internacionalização na empresa.
Não procurar assistência e apoio especializado durante o processo.
Não levar em consideração as diferenças culturais entre os países.
Não adaptar o produto as exigências do país importador.
Não conhecer a legislação internacional e quais as barreiras à exportação.
Não dispor de serviços pós-venda.

Fonte: Minervini (2012).

Em resumo, esta seção procurou demonstrar a importância do conhecimento, do planejamento e da organização, específicos da exportação, para o desenvolvimento do processo inicial de comercialização no exterior, bem como da busca por apoio e informações essenciais à operação para otimizar e acelerar o processo de exportação.

### 3 ESTUDO DE CASO

Nesta seção são apresentados dados do comércio exterior do estado da Paraíba. Estas informações também servirão como base para a análise dos resultados da pesquisa de campo sobre a relevância do planejamento estratégico para exportação na perspectiva de empresas paraibanas.

#### 3.1 EXPORTAÇÕES DO ESTADO DA PARAÍBA

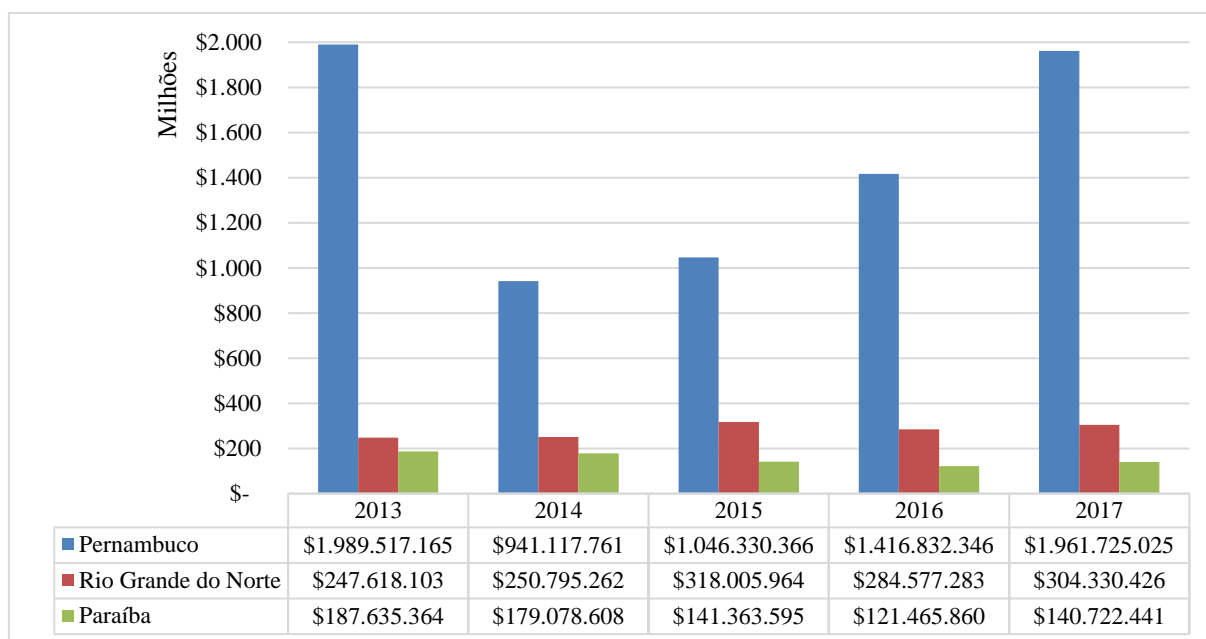
O estado da Paraíba vem mostrando certo crescimento no volume de exportações no período recente. Entretanto, encontra-se em 24º lugar no ranking de volume de exportações do Brasil, segundo dados do MDIC (2018), e na comparação com os estados vizinhos de Pernambuco e Rio Grande do Norte, observa-se um baixo desempenho. (Gráfico 1).

Ainda, segundo dados do MDIC (2018), o estado opera com déficit comercial desde 2007. No período anual de 2007 a 2017, apresentou um déficit aproximadamente de US\$ 266 milhões. Pode-se afirmar que, apesar desse cenário, o potencial exportador da Paraíba é reconhecido pelo Governo Federal por meio da implementação do PEIEX no estado.

A partir de dados do MDIC (2018), o estado de Pernambuco que exportou um volume consideravelmente maior, que os outros dois estados pesquisados, também se encontra em déficit comercial, desde 2007.

Na busca de uma explicação para a diferença de comportamento dos estados pesquisados, foi feito um apanhado de dados no MDIC. Por exemplo, os produtos mais exportados por Pernambuco são materiais de transporte e produtos minerais que juntos somam quase US\$ 3,1 bilhões. Quando comparado com os produtos mais exportados pela Paraíba, que são calçados e produtos alimentares, bebidas e tabaco, somando US\$ 591 milhões, é possível identificar que o valor agregado dos produtos exportados por Pernambuco é maior que o da Paraíba, explicando a diferença de seus volumes de exportação nos anos pesquisados (MDIC, 2018).

O Rio Grande do Norte é o único que opera em superávit de US\$ 128 milhões, de 2007 a 2017. Seus dois produtos mais exportados são produtos do reino vegetal e produtos minerais que juntos somam US\$ 888 milhões, com uma diferença de US\$ 297 milhões em relação a Paraíba.

**Gráfico 1 – Exportações da Paraíba e de estados vizinhos, 2013 – 2017 (US\$ FOB)**

Fonte: MDIC, 2018.

O valor agregado dos produtos exportados pela Paraíba explica parte das razões do baixo desempenho do estado. Outra possível razão é a expressiva diferença entre a estrutura do porto e aeroporto da Paraíba uma vez que a estrutura de transportes deve ser levada em conta na criação de vantagens competitivas e na adaptação das empresas. (trecho em verde, realocado)

Enquanto o porto de Suape, o aeroporto de Recife (PE) e o porto e o aeroporto de Natal (RN) possuem estrutura para receber navios e aeronaves de maior porte, o mesmo não ocorre com o estado da Paraíba.

É importante observar o volume de exportações por municípios paraibanos. De acordo com dados obtidos no MDIC (2018), é possível observar o expressivo volume de exportações FOB em US\$ entre janeiro de 2016 e setembro de 2018 por Campina Grande, revelando sua importância em comparação aos outros municípios considerados (Tabela 1).

**Tabela 1 – Exportações da Paraíba, municípios selecionados, 2016 – set./2018 (US\$ FOB) continua**

<b>Município</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Campina Grande	43.271.689	52.190.112	38.473.079
Santa Rita	11.781.544	19.075.915	14.247.959

**Tabela 1 – Exportações da Paraíba, municípios selecionados, 2016 – set./2018 (US\$ FOB)****Conclusão**

<b>Município</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cabedelo	1.327.748	1.288.984	7.405.187
João Pessoa	12.602.773	7.057.171	7.064.272
Queimadas	12.783	80.547	60.438
Conde	-	53.940	10.520

Fonte: MDIC, 2018.

Esse município compreende a maioria das empresas exportadoras do estado da Paraíba, por ter amplo complexo industrial de calçados e minerais como pedras de cantaria ou construção. Em seguida, estão Santa Rita e Cabedelo, cidades da região metropolitana de João Pessoa.

São valores importantes para o estado, apesar de baixos, porque as exportações não só contribuem para a economia local, como também incentivam seu desenvolvimento tecnológico, gerencial e socioeconômico-cultural. Neste estudo considera-se que as empresas locais, independente do porte e com planejamento estratégico, podem contribuir para a solução do déficit da balança comercial do estado.

### 3.2 EMPRESAS ATENDIDAS PELO PEIEX-PB

Como já foi dito, para investigar a importância do planejamento estratégico para empresas paraibanas e mapear características dessas empresas quanto ao porte, setor de atividade, perfil do gestor etc., a pesquisa aplicou questionário com os técnicos extensionistas do PEIEX-PB.

Empresas paraibanas buscam o Programa para obter assessoria na qualificação e adequação às mudanças internas exigidas pelo processo de exportação. Especificamente, o Programa tem como alguns dos seus objetivos o de desenvolver o planejamento estratégico da exportação e a cultura exportadora, justificando o interesse da pesquisa por seus dados e informações obtidos como resultado do atendimento às empresas.

Conforme as tabelas e gráficos apresentados e avaliados nesta seção, foram obtidas respostas do coordenador local e de três dos seus técnicos. Para efeito estético, o coordenador

local será identificado como técnico, sendo então Técnicos A, B, C e D. Um quarto técnico foi contatado, mas não chegou a devolver o questionário respondido.

Os respondentes declararam o atendimento de um total de 108 empresas distribuídas em catorze municípios paraibanos (Tabela 2). Analisa-se que Campina Grande compreende a maioria das empresas atendidas. Isto acontece porque o município é o maior exportador do estado, segundo dados do MDIC (2018).

**Tabela 2 – PEIEX-PB: empresas atendidas, por municípios**

Município	Nº de empresas
Campina Grande	44
João Pessoa	35
Cabedelo	7
Santa Rita	6
Alagoa Nova	3
Lagoa Seca	3
Conde	2
Queimadas	2
Alhandra	1
Bayeux	1
Junco do Seridó	1
Mamanguape	1
Pilar	1
Pocinhos	1
<b>Total</b>	<b>108</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Em relação ao porte dessas empresas, tem-se que a maioria são de pequeno porte, seguidas pelas microempresas e as de médio porte (Tabela 3). Não se tem dados de grandes empresas por não serem público-alvo do PEIEX.

Sobre a quantidade de empresas atendidas segundo o setor e subsetor, é expressiva a maioria de empresas potenciais exportadoras do setor industrial de alimentos e calçados. Entretanto, o setor de comércio não apresenta nenhuma empresa e o setor de serviços revela que empresas de tecnologia da informação estão procurando cada vez mais internacionalizar-se atendendo uma demanda mundial por esse tipo de serviço (Tabela 4).

**Tabela 3 – PEIEX-PB: empresas atendidas, por porte**

Porte das empresas	Técnico				Soma
	A	B	C	D	
Microempresa	22	5	5	2	34
Pequeno	7	8	23	33	71
Médio	0	2	1	0	3
Grande	0	0	0	0	0
<b>Total</b>					<b>108</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

**Tabela 4 – PEIEX-PB: empresas atendidas por setor e subsetor de atividade**  
continua

Setor	Subsetor	Nº de empresas
Indústria	Alimentos	17
	Calçados	17
	Confecção	9
	Móveis	8
	Cachaça	5
	Metalúrgica	5
	Mineração	5
	Máquinas e Equipamentos	4
	Goma	3
	Roupa de Praia	3
	Fabricação de Colchões e Estofados	2
	Parte de Calçados	2
	Bebidas	1
	Calçado de Proteção	1
	Casa e Construção	1
	Fabricação de Embalagens	1
	Mel	1
	Papéis	1
	Sisal	1
	Vestuário Infantil	1
<b>Total indústria</b>	<b>88</b>	

**Tabela 4 – PEIEX-PB: empresas atendidas por setor e subsetor de atividade conclusão**

Setor	Subsetor	Nº de empresas
Serviços	Tecnologia de Informação	13
	Jogos	2
	Educação	1
	Marketing	1
	Energia	1
	Software	1
	Cinema	1
	<b>Total setor de serviços</b>	<b>20</b>
	<b>Total geral</b>	<b>108</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Partindo-se do pressuposto de que as empresas precisam de planejamento estratégico para obter vantagens competitivas na exportação fez-se o levantamento das empresas atendidas que possuiriam planejamento estratégico empresarial (Tabela 5).

**Tabela 5 – PEIEX-PB: empresas atendidas que possuem planejamento estratégico empresarial, por porte**

Porte das empresas	Técnico				Soma
	A	B	C	D	
Microempresa	1	0	0	0	1
Pequeno	0	3	0	4	7
Médio	0	2	0	0	2
Grande	0	0	0	0	0

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Tendo-se em vista os dados das empresas paraibanas que possuem planejamento estratégico, das 108 empresas atendidas pelos técnicos respondentes, apenas 9% o fazem. Nesse contexto, observa-se que a maioria que planeja estrategicamente são empresas de pequeno porte, ficando as de médio porte e as microempresas em segundo e terceiro, respectivamente.

Esse dado é preocupante sugere a impossibilidade de a empresa conseguir planejar para o longo prazo de maneira a antecipar as necessidades criadas pelo seu ambiente interno e externo, além de dificultar o estabelecimento de objetivos estratégicos voltados para exportação.

Foi perguntado se as empresas possuem objetivos estratégicos especificamente para internacionalizar-se por meio da exportação e foi declarado pela maioria dos técnicos que apenas entre 1 e 5 empresas possuem (Tabela 6).

Observa-se também que das empresas atendidas pelo Técnico C, nenhuma possui planejamento estratégico, nem objetivo estratégico, tendo ele atendido 29 empresas na Paraíba. Pode-se constatar que o trabalho do PEIEX nestas empresas deve ser prioritariamente de desenvolvimento do planejamento estratégico e cultura exportadora e, se elas procuraram o Programa, significa que querem mudar suas realidades e, supostamente, seguir o que estiver nos planos.

**Tabela 6 – PEIEX-PB: empresas com planejamento estratégico empresarial e objetivo estratégico**

Frequência	Técnico			
	A	B	C	D
Nenhuma empresa			X	
Entre 1 e 5 empresas	X	X		X
Entre 6 e 10 empresas				
11 a 15 empresas				
Acima de 15 empresas				

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Sabendo que a avaliação da capacidade exportadora é o primeiro passo para começar as operações de exportação, a pesquisa também procurou analisar das empresas atendidas quantas avaliam sua capacidade exportadora. Os dados obtidos mostram que todos os técnicos responderam entre 1 e 5 empresas avaliam sua capacidade exportadora (Tabela 7).

O número de empresas paraibanas avaliadoras de sua capacidade apresenta números baixos e é preciso mudar este cenário. A economia do estado e do país também depende de saldo favorável da balança comercial. Por outro lado, deve-se ter atenção em relação a resposta do Técnico C, pois mesmo que as empresas não possuam planejamento estratégico nem objetivo estratégico de internacionalização por meio da exportação, no mínimo 1 e no máximo 5 avaliam sua capacidade exportadora. Esse comportamento pode ser resultado do trabalho de qualificação do Programa.

Esse tipo de avaliação não só pode gerar mudanças na parte interna da organização – departamentos, diretoria ou setores – como também contribui para a disseminação da cultura exportadora em sua essência. Com o pensamento da cultura exportadora fixado no

comportamento organizacional, as chances de sucesso da organização nas exportações aumentam consideravelmente.

**Tabela 7 – PEIEX-PB: empresas atendidas que avaliam a capacidade exportadora antes de exportar**

Frequência	Técnico			
	A	B	C	D
Nenhuma empresa				
Entre 1 e 5 empresas	X	X	X	X
Entre 6 e 10 empresas				
11 a 15 empresas				
Acima de 15 empresas				

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Para um maior aprofundamento da pesquisa com base na teoria, procurou-se respostas para saber quais ações são realizadas pelas empresas que avaliam sua capacidade exportadora, como também as motivações e razões pelas as empresas não avaliam sua capacidade exportadora.

De acordo com a Tabela 8, as empresas atendidas, em sua maioria, fazem a análise ambiental, ou seja, avaliam seus fatores internos (forças e fraquezas) e seus fatores externos (oportunidades e ameaças). As atendidas pelos Técnicos A e B fazem seu diagnóstico estratégico e elaboram estratégias a partir dele, já as dos Técnicos C e D planejam a exportação em seu processo, sem elencar estratégias norteadoras. Assim, apesar de analisarem seus ambientes, elas ainda precisam incluir em seu corpo organizacional o planejamento estratégico para exportação.

Por outro lado, apenas as empresas do Técnico B usam indicadores de desempenho e posicionamento no mercado, porém não mapeiam seus processos em planos de ação. Isto, ao contrário das atendidas pelo Técnico A, que são as únicas que realizam essa ação.

**Tabela 8 – PEIEX-PB: ações das empresas que avaliam sua capacidade exportadora**

Ações apontadas	Técnico			
	A	B	C	D
Analizam seus fatores internos e externos.	X	X	X	X
Fazem um diagnóstico estratégico.	X	X		
Elaboram estratégias de acordo com seu diagnóstico estratégico.	X	X		
Avaliam indicadores de desempenho e posicionamento de mercado.		X		
Mapeiam estrategicamente seus processos em planos de ação.	X			
Planejam apenas os processos da operação da exportação.			X	X

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Sobre os motivos pela não avaliação da capacidade exportadora, nenhuma encara o processo como extensão do mercado internacional, o que é um ótimo sinal, pois apesar de não avaliarem estrategicamente a empresa, elas sabem que a exportação é um processo de trocas em meio de muita competição e mudanças. Sendo assim, elas devem modificar sua abordagem ao tentarem a inserção no mercado internacional (Tabela 9).

Por outro lado, 40% das empresas do Técnico A não possuem objetivo estratégico e encaram a exportação como uma venda nacional. Logo, precisam de muita adaptação e mudança, pois a exportação só se compara às vendas nacionais no processo de trocas de mercadorias e serviços. Nos demais, tem suas próprias particularidades.

Em relação ao Técnico B, 40% de suas empresas encaram a exportação como uma venda nacional e já tentaram exportar mas não conseguiram porque não avaliaram sua capacidade exportadora antes, corroborando com a teoria de que as exportações não devem ser encaradas como vendas nacionais, necessitando de um planejamento estratégico e de marketing internacional, diferente da necessidade do marketing a nível nacional para inserção do produto no mercado.

**Tabela 9 – PEIEX-PB: motivos pelos quais empresas não avaliam sua capacidade exportadora**

Motivos apontados	Técnico			
	A	B	C	D
Encaram o processo como uma extensão do mercado nacional.				
Não avaliam a exportação estrategicamente.			X	X
Não possuem objetivo estratégico.	X			X
Encaram a exportação como uma venda nacional.	X	X		
Tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram antes.		X		X

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os dados mostram que o principal motivo da não avaliação é que as empresas atendidas pelo Técnico C não avaliam a exportação estratégica no todo. Entretanto, não afirmam que os outros fatores influenciam em suas decisões. Já 60% das empresas atendidas pelo Técnico D, além de não pensarem na exportação como uma estratégia, também não possuem objetivos estratégicos e não conseguiram continuar exportando por não planejarem.

Seguindo o roteiro, foi perguntado se as organizações reconhecem a importância de ter estratégias específicas para realizar trocas de produtos e serviços. Obteve-se que entre 1 e 5 empresas atendidas pensam estrategicamente para planejar as exportações e fazem seu uso. Entretanto, apenas as empresas do Técnico C não tinham reconhecimento do planejamento estratégico para exportação, como também não faziam seu uso (Tabela 10).

O papel da alta hierarquia da empresa na criação da estratégia é fundamental. É ela que irá elaborar o planejamento estratégico. Porém, quando uma a empresa é pequena, geralmente é o proprietário que controla a maior parte dos processos sozinho, dificultando a implantação de um planejamento que seja seguido em todas as suas metas.

**Tabela 10 – PEIEX – PB: empresas que reconhecem e usam o planejamento estratégico para exportação**

<b>Reconhecem planejamento estratégico para exportação</b>				
	<b>Técnico</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Nenhuma empresa			X	
Entre 1 e 5 empresas	X	X		X
Entre 6 e 10 empresas				
11 a 15 empresas				
Acima de 15 empresas				
<b>Usam o planejamento estratégico para exportação</b>				
	<b>Técnico</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Nenhuma empresa			X	
Entre 1 e 5 empresas	X	X		X
Entre 6 e 10 empresas				
11 a 15 empresas				
Acima de 15 empresas				

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O fato de as empresas pesquisadas terem procurando apoio já é um possível determinante de mudanças no cenário, pois espera-se que a longo prazo essas empresas, por meio de exportações exitosas, consigam expandir seu capital, aumentar a produção e, conseqüentemente, crescer e se destacar no comércio exterior paraibano.

À luz da teoria acerca de planejamento estratégico é possível elencar alguns motivos pelos quais a empresa toma a decisão de buscar a otimização estratégica de sua empresa, frente ao processo de exportação (Tabela 11). Sendo assim, tem-se que a única empresa do Técnico A que utiliza o PEE, justifica o uso de planejamento estratégico para cumprir seu objetivo estratégico de exportação e seguir uma visão estratégica voltada para seu crescimento no mercado por visarem evolução no mercado internacional.

Já as empresas atendidas pelo Técnico B tem motivos para seguir sua visão estratégica voltada para o crescimento no mercado, como também querem otimizar sua produção desenvolvendo novas competências para exportar. Como nenhuma das empresas atendidas pelo Técnico C utiliza o planejamento estratégico, não foram obtidos dados.

Diferente dos três anteriores, as empresas do Técnico D utilizam o PEE com intuito de reduzirem os custos durante a operação, não depender do lucro das vendas no mercado interno

e ainda evitar prejuízos por não saber lidar com as exigências do mercado internacional, pois dessa maneira poderão investir sem risco de a operação falhar.

**Tabela 11 – PEIEX – PB: motivos pelos quais empresas fazem uso do Planejamento Estratégico para Exportação**

Motivos apontados	Técnico			
	A	B	C	D
Cumprir seu objetivo estratégico de exportação	X			
Visão estratégica voltada para a diversificação do mercado				
Visão estratégica voltada para seu crescimento no mercado	X	X		
Obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes				
Vencer suas fraquezas e ameaças e utilizando suas forças e oportunidades				
Modernização e desenvolvimento de seus setores				
Otimizar sua produção		X		
Reduzir os custos durante a operação de exportação				X
Evitar prejuízos por não saber lidar com as exigências do mercado internacional				X
Não depender apenas do mercado interno para lucrar com as vendas				X
Visa sua evolução no mercado internacional	X			
Adquirir competências para exportar		X		

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Nesse contexto, foi preciso também buscar explicações para os motivos pelos quais as empresas não planejam sua exportação baseada em estratégia e objetivos (Tabela 12).

**Tabela 12 – PEIEX – PB: principais dificuldades e desmotivações das empresas que não conhecem ou não fazem uso do Planejamento Estratégico para Exportação**

Dificuldades/desmotivações apontadas	Técnico			
	A	B	C	D
Não tem conhecimento do uso e importância da ferramenta	X		X	X
Não possuem visão estratégica	X	X	X	X
Não avaliam sua capacidade exportadora			X	X
Não tem disseminada em sua empresa a cultura exportadora			X	X
Não visam seu crescimento e desenvolvimento no mercado global		X		X
Não visam obter vantagens competitivas				
Tem dificuldade em seguir e realizar processos de <i>Planejamento estratégico para exportação</i>	X		X	X
Desconhecem seu diagnóstico estratégico			X	X

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O principal motivo é não possuir visão estratégica, ou seja, basear-se em sua visão de forma que consiga que enxerga todos os acontecimentos que podem vir a prejudicar o rumo dos objetivos, e saber antever estes momentos de forma a utilizar oportunidades e forças para vencer possíveis empecilhos ao cumprimento do objetivo. Uma empresa que não possui visão estratégica, acaba por deixar-se levar pelas adversidades que a cercam, sendo um dos maiores erros que uma empresa pode cometer em sua gestão. O empreendedor que não tem pensamento estratégico, não consegue visualizar o futuro do seu negócio.

Em segundo lugar ficaram o não conhecimento do uso e importância da ferramenta PEE e a dificuldade em seguir e realizar processos de planejamento estratégico para exportação. Estes dados apenas comprovam o quão importante é a difusão de uma cultura planejadora nas empresas, pois muitas acreditam em outras formas de lidar com os acontecimentos que a acometem. Tais decisões tomadas sob esta ótica, acabam por prejudicar a implantação da estratégia de internacionalização.

Em relação aos outros motivos, 50% das empresas além da anteriores, também não avaliam sua capacidade, não tem a cultura exportadora disseminada em seu comportamento organizacional, não possuem visão de crescimento no mercado global e desconhecem o diagnóstico estratégico, ou seja, não conhecem suas forças e fraquezas e nem suas oportunidades e ameaças.

A visão estratégica como dito anteriormente possibilita a visualização do futuro do negócio, seja ela de qualquer porte. Porém, muitos empreendedores, principalmente micro e pequenos, decidem empreender, mas por não possuírem níveis de conhecimento específico em gestão, contratam pessoas especializadas para ajudá-los a gerir seu empreendimento. Entretanto, o pensamento estratégico parte do líder da organização e, assim, os níveis táticos e operacionais apenas seguem diretrizes estratégicas baseadas em cada necessidade descoberta.

Com base nisso, a pesquisa abordou os Técnicos Extensionistas, agentes da informação estratégica, questionando se avaliam que o nível de escolaridade do empreendedor influi na formação da visão estratégica da organização. Todos responderam que sim, ou seja, que influi devido as razões explicadas anteriormente (Tabela 13).

**Tabela 13 – PEIEX – PB: influência do nível de escolaridade na formação da visão estratégica do empresário**

	<b>Técnico</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>SIM</b>	X	X	X	X
<b>NÃO</b>				

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A Tabela 14 apresenta quantas das empresas atendidas já realizaram exportações. Sendo onze de cento e oito empresas, que já exportam e continuam buscando aperfeiçoar a operação. Sobre as empresas que exportaram, mas não fazem uso do PEE, registrou-se também onze delas, ou seja, as empresas que exportam são as mesmas que não utilizam o Planejamento Estratégico para Exportação.

Entretanto, registra-se que três empresas não exportaram, mas elaboraram e usam o PEE, estando essas empresas ainda na preparação para inserir-se no mercado exterior.

**Tabela 14 – PEIEX – PB: quantidade de empresas por ações realizadas de planejamento estratégico para exportação e de efetivação de exportações**

Ações realizadas	Quantidade de empresas
Realizam exportações	11
Realizam exportações e não fazem uso do planejamento estratégico para exportar	11
Não realizaram exportações, mas fazem uso do planejamento estratégico para exportar	3
Realizaram exportações e não continuam por falta de planejamento	8

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Contudo, oito empresas realizaram exportações antes, mas não continuaram por falta de planejamento, ou seja, é provável que se tivessem planejado ainda estariam dando continuidade a operação.

Quando perguntados sobre os fatores que explicariam o fenômeno da baixa participação da Paraíba nas exportações, todos os técnicos avaliam que as empresas não possuem cultura exportadora, fazendo com que a empresa como um todo não leve esse processo com a devida atenção por escolherem evitar riscos inerentes às exportações (Tabela 15).

Em relação ao fato de as empresas serem de base familiar, as respostas ficaram divididas, cada Técnico discorda parcialmente, nem concorda nem discorda, concorda parcialmente e concorda totalmente. Esta variável explicaria que as empresas de base familiar evitam riscos inerentes das exportações, pois toda renda familiar depende da empresa.

As que não visam o crescimento em nível nacional ou global, três concordam parcialmente, enquanto os um discorda parcialmente.

Também há a razão de não avaliarem sua capacidade exportadora sendo que três deles concordam totalmente e apenas um concorda parcialmente. Outros dois concordam de maneira parcial, que o pouco conhecimento específico em administração e comércio exterior pode ser responsável pela pouca representação da Paraíba no cenário das exportações.

**Tabela 15 – PEIEX – PB: respostas relativas aos fatores que explicam o fenômeno da baixa participação da Paraíba nas exportações**

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Nem concorda e nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente
	<b>Número de respostas dos técnicos</b>				
São empresas familiares	0	1	1	1	1
Administradores sem conhecimento específico em planejamento estratégico para exportação	0	1	1	2	0
Não avaliam sua capacidade exportadora	0	0	0	1	3
Essas empresas não cultivam uma cultura exportadora	0	0	0	0	4
Não visam o crescimento em nível nacional ou global	0	1	0	3	0

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Conclui-se que a pesquisa revelou o que foi exposto na fundamentação teórica. Poucas empresas reconhecem que com o planejamento estratégico para adaptação à exportação é de grande relevância. As empresas de pequeno porte, especificamente, precisam adquirir confiança para concorrer com empresas maiores e disseminarem a cultura exportadora dentro de sua estrutura interna.

Para tanto, devem diagnosticar sua saúde operacional, utilizar suas forças para superar fraquezas e aproveitar oportunidades para vencer ameaças, pensando na estratégia de internacionalização e, assim, contribuir para alavancagem de vantagens competitivas do estado da Paraíba e sua maior inserção no mercado internacional.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar não é escrever apenas o que deve ser feito. Vai muito além de ordenar listas de tarefas. É preciso pensar a longo prazo, antever o que ainda não se conhece. São processos difíceis e arriscados, mas com o devido conhecimento e dedicação as organizações podem aprender a conhecer a si mesmas, explorar seus fatores internos e externos, não apenas para saber o que está errado, mas também para aproveitar o que está certo.

Como este trabalho destacou, internacionalização requer cuidados e, em especial, planejamento estratégico para exportação por parte da empresa. Ressalte-se, por oportuno, que o planejamento do marketing internacional deve ser o segundo passo após o planejamento estratégico. A estratégia surge como aliada do empresário inexperiente que deseja aventurar-se nos mercados concorridos e cheios de desafios. A diversificação por meio da estratégia de internacionalização fornece novos meios da empresa se desenvolver e conhecer novas formas de negociação com cultura e povos diferentes. Além de garantir à empresa vantagens competitivas em relação às que não pensam em expandir seus horizontes.

O empresário precisa ter em vista que com o planejamento estratégico otimiza processos. Quando cada meta é entregue a diferentes responsáveis e concluídas de acordo com cada prazo, aumenta a probabilidade de conclusão dos objetivos. Ainda, com essa ferramenta, a cultura exportadora pode ser levada a todos os níveis da empresa.

Pode-se considerar que a falta dessa cultura também estaria relacionada com a confiança dos empresários na hora da tomada de decisão de exportar, pois assumir os riscos inerentes à exportação não é tarefa fácil dado que muitos dependem inteiramente da receita de suas vendas e não ter a certeza de que o processo dará certo pode acabar freando suas decisões. Este é um aspecto que pode ser investigado por futuros estudos.

Planejar para preparar a empresa e a operação são coisas diferentes, mas se complementam com uma mesma finalidade. Enquanto um mostra à empresa o que exatamente ela precisa para organizar-se, a outra trata do passo a passo da operação da produção da mercadoria ou serviço até a fase de pós-venda. Assim, diminuirá riscos, pois a empresa saberá exatamente o que tem que fazer para ter sucesso em suas vendas ao exterior.

É comum que empresas fiquem perdidas em meio a inúmeros termos técnicos e procedimentos para cumprir e, por isso é essencial procurar programas de promoção ao exportador, consultorias e *trading companies*, pelo menos até aprenderem todos os passos da exportação.

Foi a partir de um projeto de extensão universitária chamado “Comércio Exterior e oportunidades de trabalho no estado da Paraíba: noções básicas de exportação e importação”, da Universidade Federal da Paraíba, que surgiu a ideia de investigar sobre o tema deste trabalho. O projeto tem o objetivo de criar visão estratégica em graduandos das Ciências Sociais Aplicadas para o potencial de atuação futura na área de comércio exterior, e, a partir deles, fomentar a cultura exportadora tanto nas empresas que trabalharão, quanto na comunidade em que vivem.

O Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX-PB) é um dos parceiros externos desse projeto e colaborou ministrando palestras para a comunidade acadêmica interna e externa à UFPB, cumprindo o objetivo da extensão universitária. Tal programa é protagonista no fomento à exportação em 21 núcleos operacionais distribuídos no Brasil, levando até as micro, pequenas e médias empresas, o conhecimento de que com qualificação, cultura exportadora e planejamento ganha-se tempo e diminui-se riscos de erros durante as operações. Logo, tais atores são fundamentais à disseminação da cultura exportadora no estado da Paraíba, como também na preparação de profissionais que atuarão nas empresas que precisam adotar tal cultura como comportamento organizacional.

Seguindo também um dos aspectos da visão fomentadora do referido projeto de extensão, este trabalho foi elaborado para tornar-se material didático e estratégico, como uma referência inicial de conhecimento para empresários e acadêmicos com dificuldades para elaboração de um planejamento estratégico para exportação, planejamento de marketing internacional e planejamento da operação de exportação. Nesse sentido, este trabalho reafirma o papel da extensão universitária e dissemina os objetivos do PEIEX da Agência Brasileira de Promoção a Exportação e Investimentos – Apex – Brasil.

Abordar o estado da Paraíba foi uma maneira de discutir a relevância das exportações para o estado, investigar se suas empresas planejam estrategicamente e, em alguma medida, contribuir para a sua inserção no comércio internacional. Sabe-se que a exportação injeta divisas na economia que servirão para pagamentos de dívidas externas e investimentos. O estado também ganha imagem, visibilidade, podendo ser alvo de investimentos estrangeiros diretos, que o farão desenvolver o setor industrial, de comércio e serviços.

Campina Grande lidera entre os municípios exportadores paraibanos, é geradora de desenvolvimento tecnológico e industrial, seguida pelas outras cidades listadas nesta pesquisa. É oportuno destacar que 93% de suas exportações são calçados, como visto na pesquisa e em dados do MDIC (2018) e pode-se afirmar que onde as empresas desse setor estiverem posicionadas, a exportação é fomentada fortemente, pois elas já possuem o *know-how* de

exportação consolidado e, assim sendo, outros setores podem ser incentivados a agregar mais valor aos produtos produzidos com o objetivo de exportar.

Também deixa-se como recomendação para próximos estudos, identificar a relevância do planejamento estratégico do marketing internacional na parte prática do planejamento estratégico para exportação, pois acredita-se que a ação de marketing internacional ajudará a empresa a desenvolver de forma mais direta suas ações estratégicas, visto que, ela terá amplo conhecimento de seu ambiente externo, assim podendo realizar pesquisas de mercado e traçar o perfil dos consumidores, sua cultura, necessidades e gostos.

Recomenda-se ainda aprofundar esta pesquisa quanto ao perfil estratégico e exportador das empresas paraibanas e outros fatores envolvidos para entender porque a capital João Pessoa exporta tão pouco em relação a Campina Grande, por exemplo.

Por fim, foi possível observar nos resultados da pesquisa de campo, que a visão estratégica dos empresários atendidos precisa ser desenvolvida de forma a visualizar a exportação como oportunidade e não como ameaça de riscos tanto financeiros quanto produtivos. Em outras palavras, a cultura exportadora paraibana necessita continuar sendo promovida, contemplando-se desde a micro até a grande empresa, para que ela funcione como comportamento organizacional, fazendo parte de seus valores, guiando-a até o planejar estratégico da exportação. E o estado tem papel relevante nessa missão seja por meio de programas como o PEIEX-PB seja por meio da universidade com suas ações de extensão acadêmica.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Carlos. **Incoterms versão 2010**. ComexBlog, 2012. Disponível em: <<https://www.comexblog.com.br/importacao/incoterms-versao-2010/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

BECK JUNIOR, A. E. MULLER V. D. **O mix de marketing internacional nas exportações de frango inteiro para os Emirados Árabes**, 2011. Disponível em: <<http://www.marketingviewer.com.br/o-mix-de-marketing-internacional-nas-exportacoes-de/>> Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Simulador de preço de exportação**, 2017. Disponível em: <<http://simuladordepreco.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex stat**, 2018. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>. Acesso em: 22 out. 2018.

FIRMO, Erica Silva; MORAES, Andreza Cristina. **A falta de planejamento estratégico nas médias e pequenas empresas brasileiras: um estudo de caso**, 2012. Disponível em: <<http://claudioraza.com.br/a-falta-de-planejamento-estrategico-nas-medias-e-pequenas-empresas-brasileiras-um-estudo-de-caso-andreza-cristina-moraes-e-erica-silva-firmo/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

JESUS, Mário. **Etapas da internacionalização o plano de marketing internacional**, 2009. Disponível em <[http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/etapas\\_da\\_internacionalizaccedilatildeo\\_o\\_plano\\_de\\_marketing\\_internacional](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/etapas_da_internacionalizaccedilatildeo_o_plano_de_marketing_internacional)>. Acesso em: 30 set. 2017.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. 1. ed. São Paulo: M Books, 2007.

LEMONS, A. C. F. V.; LIMA, S. R.; DESCANTI, T.; EHLERS, E. P.; **O Planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. In: Seminário em Administração – FEA/USP. 7. 2004. **Anais do VII SEMEAD – FEA/USP**, São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE13\\_-\\_O\\_planejamento\\_estrat%E9gico.PDF](http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE13_-_O_planejamento_estrat%E9gico.PDF)> Acesso em: 21 mai. 2018.

LIMA, Ari. **A importância do marketing internacional**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-marketing-internacional/25155/>> Acesso em: 30 set. 2017.

MARCONI, Andrade, M. D., LAKATOS, Maria, E. **Metodologia do trabalho científico**, 8. ed. 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

MARTINS, Andrade, G. D., LINTZ, Alexandre. (09/2007). **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**, 2. ed. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466078/>. Acesso em: 20 out. 2018.

MENDES, Francisco Coelho. **Etapas do planejamento estratégico**. 2018. Aula ministrada na disciplina de Planejamento Estratégico do Turismo do curso de Turismo da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2018.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

PIGATTO, Gessuir, RIBEIRO, Bianca C. dos Santos, NEGRETTI, Amanda dos Santos **Inserção no mercado internacional: análise do comportamento das exportações das empresas alimentícias da região de Marília/SP**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 43, 2016.

PORTER, M. E. **“What is strategy?”**. Harvard Business Review, 1996.

PORTUAL Comercio Internacional. **Confira 5 vantagens de exportar seus produtos**. Disponível em: <https://www.portual.com.br/blog/confira-5-vantagens-de-exportar-produtos/>. Acesso em 27 set. 2017.

SEBRAE. **Manual básico de exportação**. São Paulo: Editora FIESP, 2004. Disponível em: Meu drive – Probex Comex 2017. Acesso em: 17 jul. 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, São Paulo: USP, 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. Tradução de Roberto Glaman e Kátia Aparecida Roque. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. ISBN 9788580550054. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/cfi/1!/4/4@0.00:25.1>>.  
Acesso em: 20 Outubro 2018.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

Data de coleta: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Área de formação: \_\_\_\_\_  
 Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
 Período de atuação no PEIEX-PB: \_\_\_\_\_

#### Prezado técnico extensionista do PEIEX-PB,

este questionário faz parte de uma pesquisa de conclusão do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que tem por objetivo geral identificar, se empresas paraibanas com objetivo de internacionalização por meio da exportação consideram importante elaborar um *planejamento estratégico* para avaliar sua capacidade exportadora. Por favor, tenha em vista que nesta pesquisa tem-se por fundamentação os conceitos de planejamento abaixo destacados.

*Planejamento estratégico empresarial* é processo desenvolvido para alcançar um objetivo futuro da empresa através da execução e formulação de estratégias, buscando sua inserção no ambiente desejado de forma mais eficiente, eficaz e efetiva e com o melhor uso de recursos e esforços da organização (CHIAVENATO e SAPIRO, 2016; OLIVEIRA, 2013).

*Planejamento estratégico para exportação* é o processo de autoconhecimento das vantagens competitivas, de fatores internos e externos, de diagnóstico estratégico, de competências e cultura exportadora da empresa, com o objetivo de internacionalizar-se por meio da exportação. (MINERVINI, 1997)

Também, adota-se a definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados do SEBRAE (2013), a saber:

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Agradecendo antecipadamente por sua colaboração, asseguramos que os dados coletados serão divulgados de forma agregada.

Atenciosamente,

Letícia Monteiro Silva  
 Graduanda do curso de LEA da UFPB

Márcia Cristina Silva Paixão  
 Professora do Depto. de Economia da UFPB

### Questionário

1. Quantas empresas foram atendidas por você? Por favor, indique também o município paraibano correspondente.

<i>Município</i>	<i>No. de empresas</i>

2. Em relação ao porte das empresas, quantas empresas atendidas por você são:

<i>Porte</i>	<i>No. de empresas</i>
Microempresa	
Empresa de pequeno porte	
Empresa de médio porte	
Grande empresa	

3. Quantos aos setores produtivos, por favor informe o número de empresas atendidas por você:

	<i>Subsetor</i>	<i>No. de empresas</i>
<i>Indústria</i>		
<i>Comércio</i>		
<i>Serviços</i>		

4. Quantas das empresas atendidas por você possuem *planejamento estratégico empresarial* e segundo o porte?

<i>Porte</i>	<i>No. de empresas</i>
Microempresa	
Empresa de pequeno porte	
Empresa de médio porte	
Grande empresa	

5. Quantas das empresas atendidas por você realizam avaliação da sua capacidade exportadora antes de exportar? (marque um X na alternativa que melhor expressa a realidade observada)

- Nenhuma empresa.             [ ]
- Entre 1 e 5 empresas         [ ]
- Entre 6 e 10 empresas       [ ]
- 11 a 15 empresas             [ ]
- Acima de 15 empresas       [ ]

6. Sobre as empresas que avaliam sua capacidade exportadora, quais ações fazem parte da avaliação? (marque um X na(s) alternativa(s) que melhor expressa(m) a realidade observada)

- [ ] Analisam seus fatores internos e externos.
- [ ] Fazem um diagnóstico estratégico.
- [ ] Elaboram estratégias de acordo com seu diagnóstico estratégico.
- [ ] Avaliam indicadores de desempenho e posicionamento de mercado.
- [ ] Mapeiam estrategicamente seus processos em planos de ação.
- [ ] Planejam apenas os processos da operação da exportação.

7. Sobre as empresas que NÃO avaliam sua capacidade exportadora, quais seriam as motivações dessa falta de avaliação (marque um X na(s) alternativa(s) que melhor expressa(m) a realidade observada)

- Encaram o processo como uma extensão do mercado nacional.
- Não avaliam a exportação estrategicamente.
- Não possuem objetivo estratégico.
- Encaram a exportação como uma venda nacional.
- Tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram antes.

8. Das empresas que possuem *planejamento estratégico empresarial*, quantas possuem o objetivo estratégico para internacionalizar-se pela exportação? (marque um X na alternativa que melhor expressa a realidade observada)

- Nenhuma empresa.
- Entre 1 e 5 empresas
- Entre 6 e 10 empresas
- 11 a 15 empresas
- Acima de 15 empresas

9. Quantas empresas tinham conhecimento da importância da ferramenta *Planejamento estratégico para exportação*? (marque um X na alternativa que melhor expressa a realidade observada)

- Nenhuma empresa.
- Entre 1 e 5 empresas
- Entre 6 e 10 empresas
- 11 a 15 empresas
- Acima de 15 empresas

10. Quantas empresas fazem uso do *Planejamento estratégico para exportação*? (marque um X na alternativa que melhor expressa a realidade observada)

- Nenhuma empresa.
- Entre 1 e 5 empresas
- Entre 6 e 10 empresas
- 11 a 15 empresas
- Acima de 15 empresas

11. Quais foram as principais motivações da empresa para uso do *Planejamento estratégico para exportação*? (marque um X na(s) alternativa(s) que melhor expressa(m) a realidade observada)

- Cumprir seu objetivo estratégico de exportação.
- Visão estratégica voltada para a diversificação do mercado.
- Visão estratégica voltada para seu crescimento no mercado.
- Obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.
- Vencer suas fraquezas e ameaças e utilizando suas forças e oportunidades.
- Modernização e desenvolvimento de seus setores.
- Otimizar sua produção.
- Reduzir os custos durante a operação de exportação.
- Evitar prejuízos por não saber lidar com as exigências do mercado internacional.
- Não depender apenas do mercado interno para lucrar com as vendas.
- Visa sua evolução no mercado internacional.
- Adquirir competências para exportar.
- Outras: \_\_\_\_\_

12. Sobre as empresas que não conhecem ou fazem uso do *Planejamento estratégico para exportação*, quais são suas principais dificuldades e desmotivações? (marque um X na(s) alternativa(s) que melhor expressa(m) a realidade observada)

- Não tem conhecimento do uso e importância da ferramenta.
- Não possuem visão estratégica.

- Não avaliam sua capacidade exportadora.  
 Não tem disseminada em sua empresa a cultura exportadora.  
 Não visam seu crescimento e desenvolvimento no mercado global.  
 Não visam obter vantagens competitivas.  
 Tem dificuldade em seguir e realizar processos de *Planejamento estratégico para exportação*.  
 Desconhecem seu diagnóstico estratégico.  
 Outros: \_\_\_\_\_

13. Das empresas atendidas por você, quantas empresas:

- a. já realizam exportações? \_\_\_\_\_  
 b. já realizam exportações, mas NÃO fazem o uso do *Planejamento estratégico para exportação*? \_\_\_\_\_  
 c. NÃO realizaram exportações, mas fazem planejamento estratégico para exportar? \_\_\_\_\_  
 d. realizaram exportações no passado e NÃO continuam por falta de planejamento? \_\_\_\_\_

14. Na sua avaliação, o nível de escolaridade do(a) empresário(a) influencia a formação da visão estratégica da empresa? (marque um X na alternativa que melhor expressa a realidade observada)

- Sim                       Não

15. Dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) revelam que a presença de empresas do estado da Paraíba no mercado externo por meio da exportação tem pouca relevância na comparação com os estados nordestinos vizinhos. Na sua avaliação, seriam fatores que explicam esse fenômeno:

(pontue de 1 a 5 sendo 1 - discorda totalmente, 2 - discorda parcialmente, 3 - nem concorda, nem discorda; 4 - concorda parcialmente, 5 - concorda totalmente)

a. São empresas familiares.

1	2	3	4	5

b. Seus administradores NÃO têm formação acadêmica que permita a compreensão da importância do *Planejamento estratégico para exportação*.

1	2	3	4	5

c. Essas empresas NÃO têm ou NÃO avaliam sua capacidade exportadora.

1	2	3	4	5

d. Essas empresas NÃO cultivam uma cultura exportadora.

1	2	3	4	5

e. Essas empresas NÃO visam o crescimento em nível nacional ou global.

1	2	3	4	5