

MÉTODO PARA A MEDIÇÃO DA CAPACIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DAS EMPRESAS PARAIBANAS

METHOD FOR MEASURING THE INTERNATIONALIZATION CAPACITY OF PARAÍBA COMPANIES

Ana Luiza Gomes Da Silva¹
Brisa Duarte²
Alice Torreão Da Fonseca³
Isabelle Fernandes Medeiros⁴
André Lucas dos Santos Silva⁵
Alberto Lisboa de Carvalho⁶
Aline de Lima Duarte⁷
Roberto Vilmar Satur⁸

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar os principais resultados das pesquisas desenvolvidas durante a vigência do projeto de iniciação científica “Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas”, que perdurou por dois

¹ Bolsista voluntária do projeto de iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de dezembro/2021 a maio/2022 e bolsista de junho a agosto/2022. Formanda do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. analuiza.internacionalize@gmail.com

² Bolsista voluntária do projeto de iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” da UFPB no período de setembro/2021 a agosto/2022. Formanda no bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da UFPB. brisa.duarte@outlook.com

³ Bolsista voluntário do projeto de iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de dezembro/2021 a agosto/2022 da UFPB. Formanda do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. alicerorreao Fonseca@gmail.com

⁴ Bolsista voluntário do de projeto iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de dezembro/2021 a agosto/2022 da UFPB. Formanda do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. isabelle.f.m@hotmail.com

⁵ Bolsista do projeto de iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de agosto/2020 a setembro/2021 da UFPB. Formando do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. andre.lucas1604@gmail.com

⁶ Bolsista voluntário do projeto iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de agosto/2020 a setembro 2021 da UFPB. Formando do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. albertol.carvalho2@gmail.com

⁷ Bolsista voluntário em do de projeto iniciação científica “Método para a Medição da Capacidade de Internacionalização das Empresas Paraibanas” no período de agosto/2020 a setembro/2021 da UFPB. Formando do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da UFPB. alinelimadt@gmail.com

⁸ Professor Orientador dos projetos de Iniciação Científica em questão. Pós-doutor em Informação e Comunicação pela Universidade do Porto, Doutor em Ciência da Informação. Professor Adjunto do Departamento de Mediações Interculturais (DMI), professor do Programa de Pós-Graduação em Organizações Aparentes (PPGOA) e professor e coordenador do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) da UFPB. Líder do Grupo de Pesquisa MINNI-Mundo. robertosatur@yahoo.com.br

anos e teve diversos bolsistas voluntários⁹, e alguns com bolsa, envolvidos. A questão-problema foi: “Como está a capacidade de internacionalização das empresas paraibanas e o que é necessário para que esse processo ocorra com eficácia?”. O objetivo central foi a identificação das capacidades e limitações dos negócios localizados dentro do estado paraibano, em relação a sua proximidade com comércio exterior, como atos de exportação e importação, caracterizando assim seu entrelaçamento com práticas de internacionalização. A metodologia envolveu pesquisa bibliográfica e de campo. A de campo foi feita através de ferramentas *online* para aplicação de questionário visando a coleta dos dados. Portanto, teve como base a pesquisa de caráter quali-quantitativa, favorecendo-se pelo uso de dados primários e secundários para fazer suas análises. O questionário desenvolvido foi aplicado de forma online, com perguntas objetivas, através do sistema estilo SERVQUAL que classifica as perguntas de 1 a 7, a fim de quantificar os dados coletados, com o intuito de compreender a área de atuação e o processo organizacional desses negócios. As amostras da pesquisa foram coletadas durante esses dois anos de pesquisa e trouxeram algumas indicações relevantes. Segundo dados oficiais (Ministério da Economia, 2021), a Paraíba está entre os estados brasileiros menos internacionalizados, em termos de empresas privadas, principalmente na exportação. A análise foi feita após aplicar o questionário que permitiu um diagnóstico das empresas e que mostrou o seu nível de internacionalização, os pontos que faltam para que esse processo seja realizado de forma eficiente e como se organizam as empresas que já atuam no cenário internacional. Para isto, o projeto teve como intuito abarcar os diversos âmbitos-base do comércio exterior, e, por ser interdisciplinar, contemplou 4 alguns dos principais pilares da gestão na área, a saber: Logística, Gestão, Financeiro e Marketing.

Palavras-chave: Mercado Internacional. Internacionalização. Medição da Internacionalização. Empresas Paraibanas.

ABSTRACT

This article aims to present the main results of the research developed during the scientific initiation project “Method for measuring the internationalization capacity of Paraíba companies”, which lasted for two years and had several volunteers, and some with scholarships, involved. The problem question was: “How is the internationalization capacity of companies from Paraíba, and what is necessary for this process to occur effectively?”. The central objective was to identify the capabilities and limitations of businesses located within the state of Paraíba, in relation to their proximity to foreign trade, such as export and import activities, thus characterizing their intertwining with internationalization practices. The methodology involved bibliographic and field research. The field research was done through online tools for the application of a questionnaire aimed at data collection. Therefore, it was based on quali-quantitative research, favored by the use of primary and secondary data to make its analysis. The questionnaire developed was applied online, with objective questions, through the SERVQUAL style system that ranks questions from 1 to 7, in order to quantify the data collected, in order to understand the area of operation and the organizational process of these businesses. The research samples were collected during these two years of research and brought some relevant indications. According to official data (*Ministério da Economia, 2021*), Paraíba is among the least internationalized Brazilian states, in terms

⁹ O aluno Levi Galdino da Silva Souza, do Curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da UFPB, também se envolveu inicialmente como bolsista voluntário no primeiro ano do Projeto, mas, por motivos profissionais, acabou saindo antes, sem finalizar o primeiro ano.

of private companies, mainly in exportation. The analysis was made after applying the questionnaire that allowed a diagnosis of the companies and that showed their level of internationalization, the points that are missing for this process to be carried out efficiently, and how the companies that already operate in the international scenario are organized. To this end, the project aimed to cover the various basic areas of foreign trade, and, as it is interdisciplinary, it contemplated 4 of the main pillars of management in the area, namely: Logistics, Management, Financial, and Marketing.

Keywords: International market. Internationalization. Measuring internationalization. Paraíba companies.

Introdução

Este artigo é fruto de pesquisa de dois anos a respeito dos níveis de internacionalização das empresas no estado da Paraíba, levando em conta quatro pilares principais para iniciar a internacionalização das organizações, ou seja, um olhar sobre a gestão, o marketing, as finanças e a produção/serviços/logística das organizações.

Em relação à Gestão, observando o comportamento das empresas e como elas têm se organizado especialmente perante o mercado internacional. Ou ainda como planejam reestruturar seus departamentos, corpo de funcionários e capacitam a equipe já existente, a fim de atender às demandas do mercado e serem bem-sucedidas em seus processos de internacionalização.

O outro desdobra-se sobre o Marketing que buscava saber se a empresa sabia quais as necessidades que o público demanda internacionalmente, para oferecer um produto em conformidade a este mercado, visando adaptar e adequar a produção oferecida, bem como, preparar a empresa para as mudanças necessárias para essa nova atuação.

O setor Financeiro também se faz presente, pois é muito relevante quando da internacionalização, já que qualquer erro pode gerar custos e despesas adicionais com perdas financeiras, muitas delas irreparáveis e, portanto, é muito importante ficar atento a este setor e ter mecanismos que evitem os erros. E sabe-se que o processo está interligado, pois um erro ou acerto em qualquer outro setor repercute neste setor, com maior despesa ou custo ou maior faturamento e lucro.

Por último, temos a área de Produção e Logística, levando em conta como ela é desenvolvida dentro de cada organização. Está envolvido nesse quesito, também, o setor de serviços (se for o caso) e a logística e, por isso, é crucial ter uma política de planejamento forte e centralizada, a qual estabelece minuciosamente o quê, quando, quanto e quais recursos serão necessários para comprar insumos e produzir produtos.

Essa pesquisa foi feita em dois anos e conseguiu abranger 13 organizações.

1 A teoria na prática

Diversos autores afirmam que a não cultura de internacionalização é um problema sério para as organizações, para as regiões e para os países. Especialmente as que não querem atuar no exterior, pois essa decisão as deixa fora de vender no mercado externo, mas não a preserva da concorrência vinda do mercado exterior que sofrerá no seu mercado de atuação local. Então, é melhor ousar e se posicionar no exterior e não apenas aceitar passivamente a inevitável entrada da concorrência externa no seu mercado (vide: Maia, 2014; Minervini, 2012; Satur, 2017; Satur; Duarte 2020; Satur 2021; Behrends, 2006; Faro; Faro, 2012; Ludovico, 2018; Oliveira; Fonseca, 2018; Paixão, 2009; Silva Filho, 2010; Fleury, 2010; Kuhn; Satur, 2020). Comparado as melhores experiências de internacionalização do mundo estamos muito aquém. Considerando que o Brasil é uma das 10 maiores economias do mundo, está entre as cinco maiores populações e espaços territoriais enquanto país, faz parte ativa do BRICS e do G20, mas apenas um pouco mais de 1% do comércio exterior do mundo e está historicamente entre o vigésimo e o trigésimo lugar entre os maiores exportadores e importadores do mundo. Portanto a nossa internacionalização não reflete nosso verdadeiro tamanho que naturalmente deveríamos ter no comércio exterior. Muitos desses autores fizeram estudos específicos, alguns inclusive sobre a Paraíba. Mas a maioria se dedica a um estudo de caso específico ou um setor limitado ou um determinado tempo (recorte específico) o que não permite algo maior e ampliado que foque a internacionalização como um processo amplo e contínuo.

Todo esse processo levando em conta a importância das negociações internacionais como afirma Garcia-Lomas e Churrua (2002), Martinelli, Ventura e Machado (2004), Lima Neto (2005), Satur (2021) e Satur e Duarte (2020) e os cuidados profissionais e a importância da formação do estudante da área conforme apontam Satur (2017) e Satur e Silva (2021) e o Guia do Estudante da Editora Abril (2016 e 2017), Satur (2015).

Para melhor estudar esse processo o artigo está alicerçado em quatro pilares fundamentais para as organizações conseguirem se internacionalizar com qualidade, quais sejam: Gestão (onde decide-se com serão todos os processos inclusive a decisão de se vai se internacionalizar e como será feito); Finanças (onde se planeja e provê os recursos para atuar e visualiza-se a viabilidade dos preços e custos praticados, pagamentos e recebimentos); Marketing (em que se estuda o mercado que se irá atuar, sua configuração econômica, social, política e cultural) e planeja-se a implanta a melhor

estratégia de atuação; e a Produção e a Logística (onde é desenvolvido, produzido e entregue o que é vendido, levando em conta qualidade, capacidade, prazo e distribuição). A seguir uma breve fundamentação de cada um:

a) Gestão: Tomada de decisão de internacionalizar e exportar

A gestão da organização é liderada por seus diretores, gerentes e coordenadores. Decidir se internacionalizar (que não envolve somente exportar ou importar, tendo também outras formas como convênios, intercâmbio etc.) é algo sério que precisa começar pela alta cúpula da organização, se ter convicção disso e saber claramente o que se quer com tal ação. A partir disso começa o processo de difusão e sensibilização interna referente a esse novo momento e a adoção de ações que vão culminar com o sucesso da ação ou não.

A exportação caracteriza-se pela remessa para fora de um país de artigos nele produzidos. Exportar pode ser um excelente negócio para uma empresa e para um país, desde que os dirigentes conscientizem-se da importância de planejamento e de uma política que levem em conta o conhecimento e o domínio das regras e usos do comércio internacional. Caso contrário, as vendas para o exterior podem resultar em prejuízos e em uma péssima experiência para a empresa, e consequentemente, com efeitos negativos para o país. Exportar é uma decisão empresarial, uma alternativa estratégica de desenvolvimento, um ganho de experiência que propicia uma dimensão global à empresa. Com a exportação, a empresa ganha competitividade e estímulo para ser mais eficiente e produtiva (Segre, 2022, p. 2).

Como sabido, a decisão de se internacionalizar, se bem-feita traz vantagens para a organização. Todavia, para isso, ela precisa ser feita de forma profissional e consciente.

b) Marketing: Estudo do mercado, escolha de estratégias e ação

Antes de atuar no exterior é preciso compreender o mercado e sua diversidade.

Este cenário se passa no novo mercado alargado e naturalmente menos protegido pelos governos que se convencionou chamar mercado global. No mundo empresarial em geral e no Brasil em particular, uma das consequências dessa nova situação é o aumento de concorrência, que faz que qualquer empresa de qualquer região do globo possa ter uma penetração no mercado brasileiro muito mais rápida e eficiente. Mas o inverso também é fato, pois qualquer empresa brasileira pode atuar em qualquer mercado mundial – e tem competência para tal. O profundo conhecimento das regras que possibilitam tal atitude, e que estão na base do maior ou menor desenvolvimento econômico de muitos países, leva a que o domínio do comércio internacional, como um dos

resultados mais mediáticos do processo de globalização em curso, assim como o conhecimento dos mecanismos que condicionam as relações econômicas internacionais, seja matéria fundamental no currículo de todo executivo (Sousa, 2010, p. 7).

Afinal, quando se conhece o mercado é possível fazer um plano de marketing e implantá-lo mais seguro de que este tem chance de ser bem-sucedido.

c) Financeiro: Capacidade financeira, Custos, preços e garantia de pagamentos

Não tem como se internacionalizar sem levar em conta a questão financeira das organizações. Como afirma Sousa (2010, p. 59) “As operações de importação/exportação podem contribuir para a alavancagem da empresa no seu processo de internacionalização. O conhecimento do gerenciamento financeiro, aplicado às transações de comércio exterior, será decisivo [...]” E um dos cuidados fundamentais é saber se receberá pelo que vendeu, afinal nesses processos usualmente um grande volume financeiro está envolvido.

Um dos aspectos de maior preocupação para o executivo que pretende atuar em mercados exteriores é a sua falta de confiança quanto ao recebimento do valor das mercadorias exportadas; por outro lado, as dificuldades enfrentadas pela necessidade de financiamentos a juros compatíveis para encomendas de maior volume e com ciclos de pedido de longa duração levam o empresário a desistir de trabalhar em mercados exteriores. Uma gestão financeira eficaz minimizará esses problemas e voltará a animar o empresário; para isso, torna-se necessário conhecer os meios de financiamento disponíveis no mercado; compatibilizar cada modalidade de financiamento com o produto ou serviço a ser exportado; utilizar corretamente os incentivos financeiros e, sobretudo, gerenciar eficientemente os recursos financeiros da empresa (Sousa, 2010, p. 7).

Afinal, “Riscos financeiros estão sempre presentes em qualquer tipo de operação comercial, ou seja, não existem operações 100% seguras. Identificar potenciais focos de risco, quantificando e tomando as contramedidas apropriadas a cada situação, é a solução [...]” (Sousa, 2010, p. 59) O que dará a proporção do risco será a capacidade da organização se planejar com antecedência e tomar os devidos cuidados para minimizá-los.

d) Produção e logística: P&D do produto ou serviço, qualidade, capacidade, distribuição e prazos

Independente de se o que será entregue será produto físico ou serviço, ele precisa ser entregue no prazo, com a qualidade e a quantidade prometida. Para isso é importante planejar a produção para que o que for prometido (pela venda) seja cumprido. Nesse sentido a logística desde a compra dos insumos até a entrega final e o pós-venda precisa ser pensada.

Segundo Pimenta (2022, p. 1)

A administração da produção é a área administrativa responsável por compreender e colocar em prática as técnicas de gestão para produzir bens e serviços. Um dos seus principais objetivos é agregar valor à entrega final, de forma a organizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis para atender às vontades e às necessidades dos clientes. [...] Administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à fabricação e à oferta de bens e serviços. Toda organização que produz algum bem ou serviço, precisa gerenciar e programar a produção. Mesmo que essa atividade seja essencial para qualquer empresa no cenário de alta competitividade atual, essa não é a sua finalidade. Sua finalidade é lucrar. E a preocupação com a administração da produção cresce à medida que a empresa deixa de ser lucrativa. A sobrevivência da indústria depende de decisões estratégicas e operacionais. A administração da produção tem como objetivo suportar a tomada das seguintes decisões, essenciais no ambiente corporativo: o que produzir e comprar; quanto produzir e comprar; quando produzir e comprar; quais recursos serão utilizados para produzir.

Portanto, somente com uma produção e um sistema logístico bem pensado e bem executado garantirá que a organização não tenha sobressaltos nos processos.

2 Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa que usou os questionários para a coleta de dados e informações. As perguntas foram divididas em clusters com régua (métrica) de medição que vai de 1 a 7 de acordo com o nível de consolidação da empresa, onde 1 seria nada ou insignificante e 7 significa pleno ou total. Esse método é usado no modelo de Serviços de Qualidade (SERVQUAL). Tendo como base fontes primárias e secundárias, com a contribuição de diversos autores como Minervini (2012), Satur (2017) e Satur e Duarte (2020), dentre outros, para a fundamentação teórica do estudo.

O questionário foi elaborado inicialmente em 2021, foi feito o pré-teste, foi aprimorado e depois se fez a pesquisa em si. Em 2022 novamente ele foi reformulado e

ajustado de modo a deixar uma ferramenta mais adequada para quem dela depois quisesse usar. Essas modificações contribuíram para que as questões feitas aos empresários fossem mais objetivas, claras, concisas e acrescentadas algumas perguntas que pudessem fornecer aos pesquisadores um conhecimento mais robusto acerca das atividades das empresas que fossem pesquisadas. Esta ferramenta desenvolvida consta no Apêndice A: Indústria - Questionário Empresas Internacionalizadas.

2.1 A segmentação estratégica da pesquisa

Com o objetivo de abranger um público-alvo ainda maior, a ferramenta utilizada foi segmentada para que pudesse atribuir diferentes pesos de acordo com o ramo de atuação e a sua relevância no pilar, para que a análise possa ser feita de forma eficiente, dessa forma os pesos estabelecidos para cada setor são diferentes como pode-se ver na tabela a seguir.

Tabela 1 - Pesos por segmento (Gestão)

Pilar	Pesos por segmento	Empresas da Indústria	Empresas de Revenda	Empresas de Serviços	Empresas de Tecnologia
Gestão		0,6	0,8	0,8	0,8
Marketing		0,4	0,8	0,8	0,8
Financeiro		0,8	0,6	0,8	0,4
Produção e Logística		0,8	0,4	0,4	0,6

Fonte: Elaboração própria (pesquisa 2021)

Obs.: Considerando que o critério para atribuir os pesos foi o grau de importância do setor para o pilar, essa metrificação foi realizada em uma escala de forma distinta para cada área. Além disso, é importante explicar que:

- *Indústria:* esse segmento em sua essência já tem uma tendência a atuação no mercado externo, uma vez que possui a necessidade de expandir e atuar em outros mercados além do interno. Portanto, devido a essa tendência de atuação, foi percebido que possui um menor grau de relevância no pilar gestão e marketing em comparação com os demais.
- *Revenda, serviço e tecnologia:* já no tocante a esses segmentos, possuem uma lógica similar em relação a gestão e marketing, sendo assim foi conferida uma importância máxima. Isso se dá pelo fato de que esses setores não são tão voltados para a atuação no mercado exterior, gerando a necessidade de que a gestão da empresa alinhe e direcione a equipe, gerando uma mentalidade exportadora ou importadora, através de passos estratégicos, portanto a relevância é maior. Já o pilar financeiro para revenda e tecnologia a relevância é menor que para as empresas de serviço, enquanto o pilar produção e logística tem valor menor comparado com o setor industrial.

Assim a mensuração foi mais adequada para cada setor.

2.2 Procedimentos de análise

Para a análise se criou um *cluster*, de 1 a 5, o que indicaria o nível de internacionalização da empresa. Tendo como referência o *cluster* exemplificado na tabela a seguir, é possível observar as características gerais de cada nível:

Tabela 2 - Característica principal por pilar

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Não exporta	Exporta pouco	Exporta com frequência	Consolidada no mercado externo	Consolidada no mercado externo e com influência

Fonte: Elaboração própria

Apesar da ferramenta estar elaborada, é importante enfatizar que os pilares possuem um desenvolvimento complexo, desde a elaboração do questionário, visto que determinar as ações gerenciais e administrativas que desencadeiam em atuação bem-sucedida no mercado externo e então é uma tarefa complexa e um tanto subjetiva, pois fala-se em nível de inserção e metrificar tais ações torna-se desafiador. Para tal, as perguntas do questionário foram estruturadas para serem respondidas por uma régua de 1 a 7 para facilitar a metrificação. Nos casos em que as perguntas da pesquisa tiveram como opções de respostas apenas “sim” e “não”, ou respostas correspondentes aos extremos da régua, ao analisá-las foram relacionados aos números de 7 e 1, respectivamente.

Após isso, a forma de análise para cada pilar tornou-se uma média, ou seja, a soma de todas as notas dadas pelas questões divididas pela quantidade de questões.

2.3 Equipamentos utilizados

A pesquisa foi predominantemente *online*, devido ao período do COVID-19. Os contatos e as respostas dos questionários foram de maneira remota. Usou-se para isso especialmente notebook e *smartphone*. Outras ferramentas utilizadas foram: *Google Drive*; *Excel*; *Google Forms* e *Word* (para ajustes de redação), dentre outros.

3 Análise dos Dados

No decorrer da pesquisa foram prospectadas empresas para serem contatadas para participar da pesquisa, assim a equipe se dividiu para prospectar empresas para a pesquisa

e aplicar o questionário. Todavia o resultado coletado exigia que cada pilar fosse tratado de forma separada referente a todas as empresas levando em conta seu segmento de atuação. Apesar de nesses dois anos ter-se conseguido um número aparentemente pequeno de empresas (um pouco mais que uma dezena) cada pergunta e cada pilar precisava ser analisado para cada uma das empresas, o que resultou em muito trabalho. Mesmo com as bolsistas se dividindo nos contatos para atingir o maior número possível de empresas (mais de 70 empresas foram contatadas), esta foi a amostra possível de ser obtida. No primeiro ano 10 empresas participaram, no segundo ano apenas mais três se agregaram. As participantes do segundo ano foram importantes para consolidar a ferramenta que era o objetivo do trabalho final. Assim, apresentamos os resultados destas para que possa se ver os resultados a partir da aplicação da ferramenta.

A seguir faz-se a abordagem levando em conta cada setor da empresa analisado e o que se obteve como resultado de sua pretensa internacionalização.

3.1 Gestão

Entre as empresas que responderam à pesquisa a seguir destaca-se resultados do pilar gestão. Primeiramente, soube-se que 100% das empresas entrevistadas afirmaram possuir profissional(ais) que atua(m), ou são formados para atuar, no mercado internacional. No entanto 33,3% não oferece, e outros 33,3% oferecem ocasionalmente, treinamentos de capacitação e aperfeiçoamento em relação ao mercado internacional. Constatou-se que 66,7% das empresas afirmaram já possuir um departamento internacional. Entretanto, $\frac{2}{3}$ realizam pesquisas de mercado internacional de maneira ocasional, e ainda, afirmaram ter pouco conhecimento sobre mercados no exterior onde seu produto/serviço poderia se beneficiar de condições mais favoráveis para a venda decorrentes de acordos internacionais, como pode ser observado nos gráficos 1 e 2:

Gráfico 1 - Frequência que faz pesquisas no mercado internacional



Fonte: Elaboração própria

A pergunta seguinte era sobre se sabia dos benefícios de atuar internacionalmente.

Gráfico 2 - Conhecimento sobre benefícios em atuar no mercado internacional

A sua empresa tem conhecimento sobre mercados no exterior onde seu produto/serviço poderia se beneficiar de condições mais favoráveis para a venda decorrentes de acordos internacionais?
3 respostas



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, de acordo com a pesquisa, todas as companhias relataram já ter um planejamento estratégico para atuar no exterior, dessa forma, $\frac{2}{3}$ possuem esse planejamento de forma formalizada. Todas confirmaram ter contato direto com cliente/fornecedor no exterior. E 66,7% afirmam que todos os colaboradores que atuam no mercado internacional têm fluência em língua estrangeira e os 33,3% restantes afirmam que apenas alguns têm essa habilidade linguística.

Por fim, além dos dados e comparações apresentados, vale ressaltar que duas dessas empresas já foram internacionalizadas e a terceira, mesmo no início tendo afirmado que tinha essa atuação internacional na sua rotina, aqui afirma ter interesse de realizar futuramente esse processo de forma indireta.

Portanto, de acordo com os dados analisados acima, pode-se aplicar o *cluster* e observar os níveis de internacionalização das empresas entrevistadas no ramo de gestão.

Tabela 3 - Internacionalização do pilar de gestão

Empresa pesquisada	Segmento	Peso	Média geral	Nível de internacionalização de gestão (Cluster)
Empresa 1	Indústria	0,6	5,75	Cluster 5 - Consolidada no mercado externo e com influência
Empresa 2	Indústria	0,6	5,81	Cluster 5 - Consolidada no mercado externo e com influência
Empresa 3	Indústria	0,6	4,56	Cluster 4 - Consolidada no mercado externo

Fonte: Elaboração própria

Considerando que são 5 *clusters* e os dados foram medidos numa métrica de 1 a 7, foi feita a devida proporção. Observa-se que duas empresas ficaram no cluster 5 e uma empresa ficou no cluster 4.

3.2 Financeiro

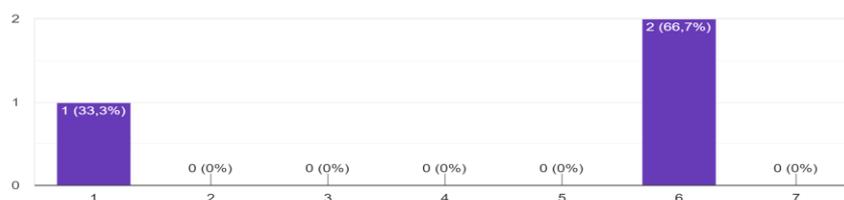
As finanças empresariais têm um comportamento parecido com o das finanças pessoais. Quem foca na racionalidade do gasto ou ousadia do investimento precisa ter primeiramente controle sobre eles. Afinal, quando grande volume de recursos financeiros começa a ser mexido se vê a necessidade de um gerenciamento sobre contas a pagar e a receber, sobre margem de lucro ou redução de prejuízos, decisões de investimento, reaplicação do dinheiro, poupanças e dentre outras. Se desde o início o negócio não possui uma estrutura prática e eficiente dessa área, logo mais ela poderá apresentar prejuízos, falta de capital de giro, necessidade de contrair novos empréstimos e dívidas, reduzindo os ganhos e o crescimento da organização, ou até levando-a à falência. Observando os empreendimentos pesquisados pode-se observar muitas informações interessantes, algumas novidades e outras já esperadas diante de seu porte.

Todas as organizações apresentaram domínio bastante satisfatório, gerenciando bem seus recursos, com base mais que suficiente nessa área para gerar informações aos gestores quando estes quiserem realizar importações e exportações. A maioria já realiza este processo, tendo também conhecimento sobre Incoterms e como realizar os cálculos das taxas.

Na questão sobre que mercados e acordos internacionais beneficiam e diminuem os custos de exportação, alguns demonstraram ter conhecimento satisfatório enquanto outro tinha conhecimento quase nulo.

Gráfico 3 - Conhecimento de oportunidades sobre acordos internacionais

O quanto a empresa sabe que mercados e quais acordos internacionais beneficiam e diminuem os custos de exportação ou importação fruto desses acordos?
3 respostas



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao método de pagamento com o exterior as empresas optam por dois sistemas tradicionais, estes sendo o pagamento à vista ou antecipado.

Gráfico 4 - Métodos de pagamento na exportação/importação

Em caso de importação ou exportação o meio que a empresa mais utiliza ou pretende utilizar, em relação a pagamentos e recebimentos é:

3 respostas



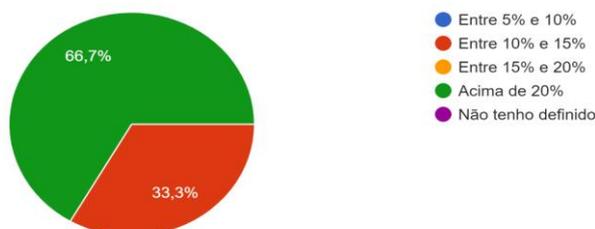
Fonte: Elaboração própria

Nos meios de pagamento usados ou pretendidos não apareceu a opção carta de crédito ou pagamento a prazo que é uma prática que também acontece muito no comércio exterior, pois, sabe-se que o pagamento antecipado ou à vista, impactam no capital de giro.

Gráfico 5 - Conhecimento de lucro de acordo com concorrência e custo

A empresa já tem definida a margem de lucro desejada da exportação ou importação?

3 respostas



Fonte: Elaboração própria

A opção margem de lucro acima de 20% (escolhido por 66,7%) foi a preferida e o restante optou pela margem de lucro entre 10% e 15%.

Observa-se que, de modo geral, as organizações pesquisadas têm uma base sólida e coerente nos seus controles financeiros. Evidentemente estes apresentam maior segurança quando falam do mercado nacional que já conhecem melhor por atuarem há mais tempo e de forma mais intensa.

Portanto, conforme os dados analisados acima, se aplica o *cluster* e podemos observar os níveis de internacionalização das empresas entrevistadas na área financeira. Considerando os mesmos padrões utilizados no ramo de gestão.

Tabela 4 - Internacionalização do pilar financeiro

Empresa pesquisada	Segmento	Peso	Média geral	Nível de internacionalização de gestão (Cluster)
Empresa 1	Indústria	0,8	6,50	Cluster 5 - Consolidada no mercado externo e com influência
Empresa 2	Indústria	0,8	6,86	Cluster 5 - Consolidada no mercado externo e com influência
Empresa 3	Indústria	0,8	5,28	Cluster 4 - Consolidada no mercado externo

Fonte: Elaboração própria

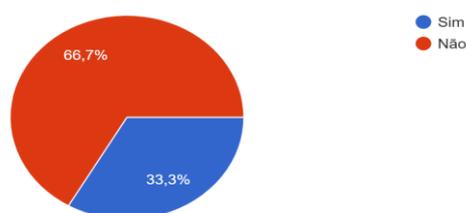
Percebe-se que para essa análise duas empresas ficaram no cluster 5 e uma no cluster 4.

3.3 Marketing

Com a coleta dos dados é possível destacar alguns pontos importantes do setor de Marketing, entre eles o fato de que 100% das empresas ouvidas afirmaram que possuem departamento de marketing. Todavia quando perguntadas se há diferenciação entre marketing nacional e marketing internacional a unanimidade deixou de existir.

Gráfico 6 - Se existe diferenciação entre Marketing Nacional e Marketing Internacional

Se sim, dentro do departamento de marketing existe uma diferenciação entre o marketing nacional e o internacional?
3 respostas



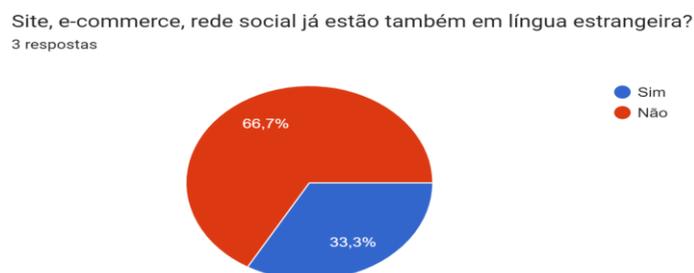
Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que apenas 33,3% se diferenciam e dividem o Marketing Nacional do Marketing Internacional. Ou seja, mesmo sendo situações e mercados completamente

diferentes 66,7% das organizações não separam essa atuação. Com isso, constata-se que as estratégias, estudos e técnicas voltadas para o âmbito internacional não são muito consolidadas, o que pode gerar comprometimento do desempenho na atuação no mercado internacional.

Quando perguntado se a empresa possui redes sociais, simbolizando a forma desta se comunicar com o seu público consumidor por meio da internet em tempos de cultura digital se percebeu que 100% as têm. Todavia quando a pergunta era se o site, o e-commerce e essas redes sociais estavam apresentadas também em língua estrangeira, apenas 33,3% afirmaram que sim, sendo que 66,7% disseram que não.

Gráfico 7 – Se o site, e-commerce e as redes sociais têm versão em língua estrangeira



Fonte: Elaboração própria

Isso demonstra uma falta de consolidação para o mercado internacional em suas estratégias de internacionalização, já que as redes sociais e o site são muito importantes para a divulgação e comunicação de um negócio.

Quando perguntado como está a implantação do planejamento do marketing internacional, houve empate.

Gráfico 8 - Implementação de Planejamento de Marketing Internacional



Fonte: Elaboração própria

Todavia esse empate foi demonstrando resultados divergentes. Das organizações ouvidas 33,3% diz não ter nada (opção 1), enquanto outros 33,3% dizem ter algo mediano (opção 4) e 33,3% diz ter algo mediano para bom (opção 5). Nenhum afirmou estar próximo da excelência ou nela. (opções 6 e 7). Isso demonstra que o processo precisa melhorar ou passar a acontecer para as organizações de fato se internacionalizarem.

Gráfico 9 - Macroambiente do Marketing



Fonte: Elaboração própria

Quando perguntados sobre o conhecimento do macroambiente no marketing internacional as respostas foram exatamente iguais a apresentada no indicador anterior, com um empate entre os respondentes e escolhendo o mesmo nível na métrica, o que confirma que o nível de planejamento gera o nível do conhecimento do macromarketing no ambiente em questão.

Gráfico 10 - Microambiente de Marketing



Fonte: Elaboração própria

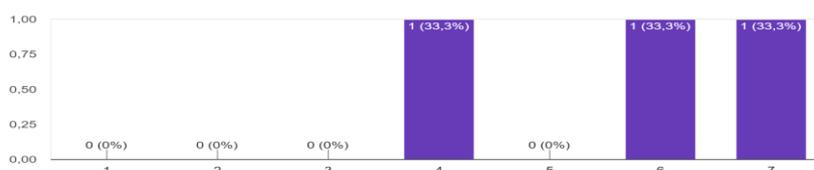
Quando perguntado sobre o microambiente do marketing o empate seguiu neste questionamento, todavia com um terço respondendo opção 1 (nada), um terço optando de fraco para médio (opção 3) e um terço optando por desempenho quase pleno (opção 6). Isso demonstra que apesar do planejamento ainda não estar bem estruturado, as

organizações já fizeram os primeiros levantamentos de informações sobre os mercados pretendidos ou de atuação para saber o que encontrarão lá em termos de concorrência, perfil do consumidor etc.

Através dos gráficos podemos perceber que em relação ao Planejamento de Marketing Internacional, análise do Macroambiente e Microambiente dois terços das organizações implementam esses estudos, embora ainda de forma incompleta. Então apesar de não estar completamente consolidado, o planejamento do marketing internacional já começa a estar presente dentro das empresas e isto é muito relevante para a atuação internacional. Evidente que o restante que ainda não implementou o planejamento pode ser enquadrado ainda como não preparado para a atuação no cenário internacional.

Gráfico 11 - Nível de competitividade do produto no mercado

Sobre o seu produto/serviço exportado ou a exportar, em que nível ele é competitivo internacionalmente comparado com o que já existe ... design, inovação, produto/serviço diferenciado?
3 respostas



Fonte: Elaboração própria

Já o resultado a respeito do nível de competitividade do produto foi mais satisfatório, a maioria das empresas já estão bem consolidadas neste âmbito, boa parte afirma que seu produto é competitivo a nível de diferenciação no mercado.

Dessa forma, pode-se perceber que dois terços das empresas que já atuam no mercado externo já estão mais consolidadas, entretanto um terço ainda exporta pouco e não está ainda tão preparada no setor de Marketing para a atuação internacional.

Tabela 5 - Internacionalização do pilar de marketing

Empresa pesquisada	Segmento	Peso	Média geral	Nível de internacionalização de gestão (Cluster)
Empresa 1	Indústria	0,4	6,25	Cluster 5 - Consolidada no mercado externo e com influência
Empresa 2	Indústria	0,4	4,60	Cluster 4 - Consolidada no mercado externo
Empresa 3	Indústria	0,4	2,80	Cluster 2 - Exporta pouco

Fonte: Elaboração própria

Evidencia-se assim uma diferença significativa entre as empresas no quesito internacionalização de marketing, sendo que uma ficou no cluster 5 (Consolidada no mercado externo e com influência), com nota 6,25 onde 7 é o máximo; uma no cluster 4 (Consolidada no mercado externo) com nota 4,6; e uma no Cluster 2 (Exporta pouco) com nota 2,8.

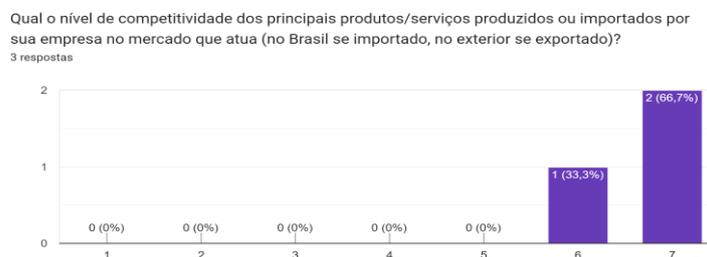
3.4 Produção e Logística

A análise dos dados da área de produção, de maneira mais abrangente, demonstrou resultados satisfatórios e consistentes. As empresas se mostraram detentoras de grande potencial e conhecimento produtivo, especialmente se considerados critérios como capacidade de se comunicar bem e trabalhar em sintonia com outros setores, competitividade dos principais produtos no mercado interno e externo e eficácia no acompanhamento da produção.

Uma das perguntas procurava saber se o setor de produção e de logística mantinha diálogo constante com os demais setores visando produzir em sintonia com a demanda e apelo dos demais. A resposta foi unânime dizendo que isso sempre acontece. Isso é relevante pois não deixa faltar matéria-prima, permite planejamento financeiro e a logística consegue entregar sem atraso o que o setor de vendas vendeu e este, por sua vez, venderá apenas a quantidade que pode ser entregue no tempo acordado.

O gráfico que segue, de certa forma, está em sintonia com o indicador também perguntado no pilar do marketing e confirma que os produtos dessas empresas pesquisadas são competitivos tanto no mercado nacional como internacional.

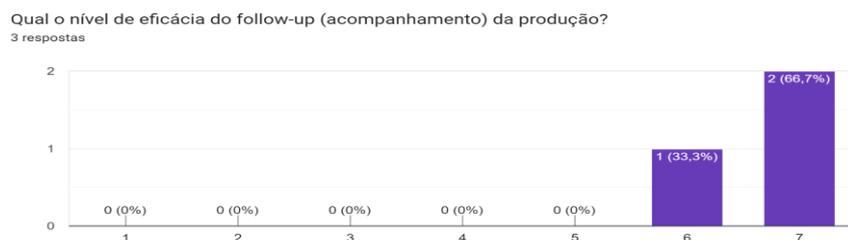
Gráfico 12 - Nível de competitividade dos principais produtos/serviços



Fonte: Elaboração própria

O desempenho obtido foi de pleno ou quase pleno em termos de competitividade, o que gera uma segurança de atuação no setor.

Gráfico 13 - Nível de eficácia do acompanhamento da produção

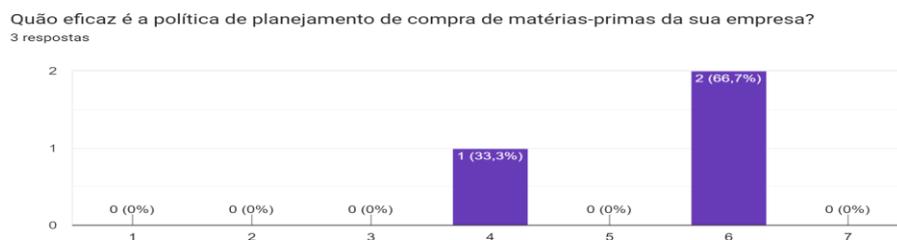


Fonte: Elaboração própria

O mesmo acontece quanto ao nível de eficácia no acompanhamento da produção. Dessa forma, nos dois gráficos acima, as empresas se mantiveram constantes em seus respectivos níveis, totalizando 66,7% delas no nível pleno e 33,3% com um nível quase pleno, em ambos os indicadores.

Já no que diz respeito à eficácia da política de planejamento de compra de matérias-primas o desempenho foi médio (33,3%) e quase pleno (66,7%).

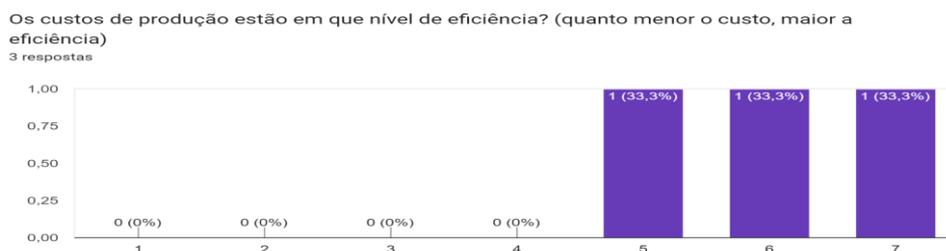
Gráfico 14 - Eficácia da política de planejamento de compra de matérias-primas



Fonte: Elaboração própria

Além disso, os resultados de alguns outros indicadores também ficaram nesse patamar, apontando alternativas de 4 até 7, não tendo nenhum nível inferior a 4 dentre elas, sendo algumas: política de planejamento de compra de matérias-primas (gráfico anterior), nível de eficiência dos custos de produção (próximo gráfico) e nível de eficiência do tempo de produção (gráfico posterior).

Gráfico 15 - Nível de eficiência dos custos de produção



Fonte: Elaboração própria

A próxima alternativa evidencia o nível de eficiência do tempo de produção.

Gráfico 16 - Nível de eficiência do tempo de produção



Fonte: Elaboração própria

Por conseguinte, pelos resultados apurados até então na área de produção, é louvável o desempenho das organizações. É evidente que há situações a melhorar, mas é marcante que nenhuma apresentou resultado abaixo de quatro nesses quesitos e, na maioria dos casos, estiveram próximos ao pleno, o que significa que o *gap* existente e a combater não é muito significativo nesses itens no pilar produção.

Todavia, apesar de toda a evolução e constância em boa parte das competências, as empresas ainda apresentaram deficiências em algumas delas, o que implica a necessidade de modernização, tendo em vista a perspectiva de atuação no mercado internacional. Nos gráficos a seguir é possível analisar alguns resultados que remetem à necessidade de atualização ou implementação de softwares que auxiliem no controle de informações, na rapidez do cumprimento das demandas do mercado, no conhecimento dos processos produtivos e na utilização da porcentagem da capacidade produtiva.

Gráfico 17 - Se softwares que auxiliam no controle de informações

A sua empresa possui algum tipo de software que auxilia no controle e disseminação das informações entre os diversos setores, inclusive o setor internacional?
3 respostas

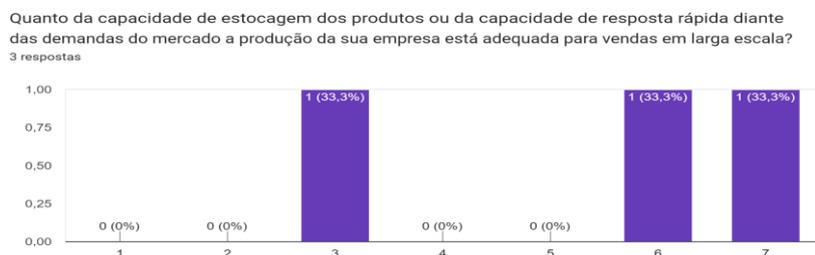


Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, um terço possui *software* que auxilia no controle e disseminação de informações entre os diversos setores, inclusive o internacional, mas

outro terço possui *software* incompleto e mais um terço não tem. Numa perspectiva de empresa internacionalizada, pensar nesse tipo de investimento é muito relevante.

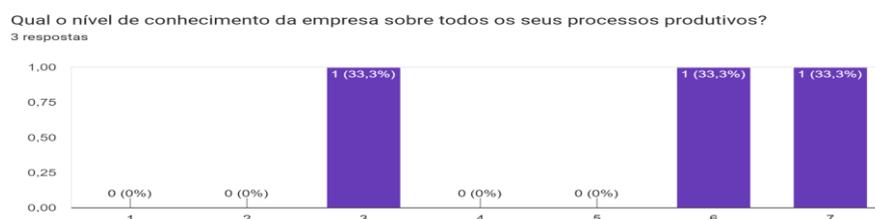
Gráfico 18 - Capacidade de resposta rápida da produção diante das demandas do mercado



Fonte: Elaboração própria

No gráfico acima, é constatado que dois terços das empresas estão preparadas para formar estoques ou dar resposta rápida na produção para atender demandas do mercado, enquanto um terço afirma que está mais ou menos preparado para tal.

Gráfico 19 - Nível de conhecimento de todos os processos produtivos



Fonte: Elaboração própria

Na mesma proporção, em relação ao nível de conhecimento sobre os processos produtivos, um terço das empresas conhece mais ou menos seus processos e dois terços os conhecem bem.

Gráfico 20 - Capacidade utilizada



Fonte: Elaboração própria

O dado do gráfico acima é interessante pois aponta que 33,3% já está operando em sua plena capacidade produtiva e não tem produção ociosa, o que significa que não conseguiria aumentar a produção, enquanto o outro um terço dos respondentes está entre 85% e 99% da capacidade já ocupada, o que praticamente também não dá margem para ampliação. Nesses casos, caso precisasse aumentar a produção, a solução seria turnos adicionais, se isso fosse possível, ou terceirizar a parte da produção. Já 33,3% dizem que está abaixo dos 50% do uso de sua capacidade, portanto teria até certa urgência de aumentar o mercado de atuação para ocupar melhor sua capacidade ociosa.

Assim, de um modo geral, nos últimos gráficos se observou que ao menos 33,3% das organizações se encontram na média 3, ou seja, abaixo da média do que seria considerada satisfatória.

Em relação à análise pelo método de Cluster, como todas as empresas são do segmento industrial, os resultados foram classificados tendo como base as médias gerais de cada organização, de acordo com os níveis apresentados em cada uma das opções do questionário, as quais foram multiplicadas pelo peso de cada área, sendo o do pilar de produção e logística 0,8, como está demonstrado na tabela seguinte.

Tabela 9 - Internacionalização do pilar de produção

Empresa pesquisada	Segmento	Peso	Média geral	Nível de internacionalização de gestão (Cluster)
Empresa 1	Indústria	0,8	6,13	Cluster 4 - Consolidada no mercado externo
Empresa 2	Indústria	0,8	5,94	Cluster 4 - Consolidada no mercado externo
Empresa 3	Indústria	0,8	4,69	Cluster 3 - Exporta com frequência

Fonte: Elaboração própria

Considerações Finais

As considerações finais remetem a reflexão sobre os pilares. No pilar Gestão, após as análises feitas, chegou-se à conclusão de que é fundamental que a gestão e liderança da empresa estejam bem alinhadas e comprometidas com as intenções e ações de exportações e internacionalização, etapa fundamental para o processo acontecer. Com uma direção comprometida, colaboradores sensibilizados e com uma boa visão estratégica é possível utilizar melhor o potencial do mercado externo, dinamizando e expandindo o mercado de atuação da empresa e gerando novos aprendizados para

melhorar a performance interna e no mercado nacional, atuando de forma a conseguir clientes e fornecedores parceiros que irão conseguir agregar esse valor ainda mais no longo prazo. No pilar Financeiro, chegou-se à conclusão de que é fundamental que o setor financeiro da empresa esteja bem estruturado para as organizações que busquem que seus negócios sejam bem-sucedidos especialmente nas exportações. Por isso é importante sempre focar em apresentar resultados consistentes e com máxima transparência aos seus stakeholders, que para o mercado internacional, fazem total diferença na hora de continuar essa relação. O mesmo cuidado deve-se ter com o pilar Marketing e suas estratégias fundamentais para a internacionalização, o que também se aplica ao pilar Produção e Logística.

No tocante ao questionário, que é a ferramenta principal para medir a internacionalização que se pretendia entregar, este mostrou bons resultados. Evidente que sempre pode sofrer melhorias e ajustes.

Na experiência prática da aplicação do questionário, após analisar o pilar Produção e Logística, se percebeu que é recomendável adaptar o questionário para 4 tipos de empresas: Indústria, Serviço, Tecnologia e Revenda, pois o tipo de pergunta varia. No mais, nesse setor também está incluída a questão logística. Isso permitia, por exemplo, que empresas que não produziam (exemplo de vendas) não precisassem responder perguntas sobre a produção.

Outro exemplo é que no pilar Marketing, no questionário aplicado e observando os resultados, detectou-se que a grande maioria das empresas se encaixou no Cluster 3, que são empresas que “possuem um departamento de marketing que trata o marketing internacional diferente do marketing nacional, ou possui uma empresa terceirizada que faz o papel do departamento. Já participou de feiras internacionais/rodadas de negócios. Não recolhe os feedbacks dos clientes com frequência para assim sempre estar atualizando as estratégias de marketing”.

Com isto, concluímos que a maioria das empresas paraibanas, mesmo com grande diferença de resultados, estão bem encaminhadas na internacionalização de suas empresas, especialmente no que se refere ao pilar Marketing. Entretanto, nenhuma delas se encaixou no Cluster 5, ou seja, nenhuma das empresas “possui pleno conhecimento do macro e microambiente. Sempre está atualizando suas estratégias de marketing internacional com uma forte influência sobre o mercado que atua.” Sendo assim, faz-se importante que as empresas se atentem na busca por feedback de seus clientes e parceiros, para que o planejamento de marketing internacional esteja sempre atualizado e de acordo

com a realidade, mantendo, assim, sua influência e sucesso no mercado internacional por um longo prazo.

Como a pesquisa foi dividida em 4 áreas principais, cada uma delas produziu resultados diferentes no que diz respeito ao desenvolvimento das empresas participantes.

No que tange aos quatro pilares estudados, cada um deles foi baseado em estudos prévios de acordo com as competências respectivas de cada área. A área de Gestão é caracterizada por sua necessidade de estar alinhada a um planejamento estruturado para que o gestor possa liderar a organização em um ambiente internacional. Além disso, possui características diversas de acordo com o nível de internacionalização da empresa, podendo ser de maior ou menor proporção de acordo com a importância que a organização lhe atribui. Nesse caso, com base no que foi estudado pelas participantes do projeto, pôde-se perceber que, apesar da maioria das respostas por parte das empresas terem sido positivas, elas ainda possuem inúmeros pontos que precisam de melhorias, sendo a gestão uma delas, especialmente em se tratando de sua importância para o sucesso organizacional em um contexto global.

Em se tratando do pilar Marketing, foi possível identificar que todas as empresas analisadas possuem um setor de marketing, mas, como boa parte das organizações brasileiras, muitas delas não fazem a diferenciação entre o Marketing Nacional e Marketing Internacional e, apesar de utilizarem as redes sociais, sites e outros meios de divulgação da empresa, de seus produtos e serviços, a maioria não possui essa comunicação em línguas estrangeiras. Isso indica que este é um passo relevante da internacionalização destas empresas se querem de fato ter o foco voltado para o mercado externo e se querem tornar seus produtos conhecidos e competitivos no exterior.

Em relação ao setor financeiro, mesmo com algumas melhorias a serem realizadas, as empresas se mostraram eficientes na estruturação de seus pilares nessa área e mostraram possuir um conhecimento minucioso de seus lucros e custos na esfera nacional e internacional. O sistema de informações de custos e preços é muito relevante quando se pensa em crescimento e desenvolvimento internacional.

No que diz respeito aos processos da área de Produção, as organizações estudadas demonstraram crescimento e consistência em algumas competências e deficiências em outras. No que se refere à eficácia do processo produtivo, à competitividade no cenário internacional e à política de entregas, elas se mostraram eficientes e preparadas. Todavia, é perceptível a necessidade de modernização e de maior controle e desenvolvimento nos

sistemas de informação e processos de produção e logística para que, assim, elas sejam capazes de acompanhar o ritmo que o mercado global exige.

Sendo assim, visando mensurar e compreender a evolução e as necessidades de cada empresa, as que foram classificadas no maior nível de acordo com cada área são, respectivamente: pilar de gestão, 66,7% das empresas no cluster 5; pilar de financeiro, 66,7% das empresas no cluster 5; pilar de marketing, 33,3% das empresas no cluster 5 e; pilar de produção, 66,7% das empresas no cluster 4.

Finalmente, pode-se inferir que tais organizações possuem um crescimento e desenvolvimento consistentes, especialmente nas áreas de gestão e de financeiro. Contudo, a necessidade de maior especialização, modernização e centralidade nos quatro pilares analisados expõe o fato de que ainda há um caminho a percorrer para que as empresas paraibanas possam enxergar a urgência do desenvolvimento de uma visão baseada na internacionalização e eficácia de suas atividades empresariais.

De toda forma, com essa pesquisa iniciada no primeiro ano e consolidada no seu segundo ano, chega-se à conclusão de que a ferramenta apresentada (questionário) permite medir a internacionalização das organizações. Então ele é eficiente, eficaz e efetivo para tal pois cumpre a função para que foi criada.

Quanto as limitações da pesquisa podem-se dizer que a pandemia da COVID-19 atrapalhou muito a pesquisa de campo. Não foi diferente neste caso. Ademais, há de se ressaltar a grande dificuldade de conseguir o aceite das empresas para que a pesquisa fosse feita. Já normalmente é difícil retirar o gestor e o empresário de sua rotina corrida diária para parar e responder a um questionário, essa dificuldade aumentou exponencialmente em tempos de pandemia. Não raras vezes se ouvia dos bolsistas pesquisadores o desabafo e o desânimo diante de sucessivas recusas ou não respostas. A mobilização precisava ser retomada constantemente. Para se ter uma ideia, no segundo ano da pesquisa, 61 empresas foram contatadas. Das instituições que atenderam às ligações, apenas algumas demonstraram-se abertas a ouvir sobre a pesquisa e menos ainda concordavam em participar respondendo o *Google Forms*. As outras opções que se dava como, visita presencial para aplicar o questionário ou por *Google Meet* não foram aceitas. E inclusive das que prometiam participar, quase sempre acabavam não cumprindo a promessa, dando uma desculpa qualquer para declinar do compromisso.

Referências

BEHRENDTS, Frederico Luiz. **Comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Curso de comércio exterior: visão e experiência brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Afonso. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARCIA-LOMAS; Olegario Llamazares; CHURRUCA, Ana Nieto. **Negociación internacional: estrategias y casos**. Madrid: Pirámide S.A., 2002.

GOVERNO FEDERAL, Ministério da Economia. **Estatísticas de comércio exterior**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior>. Acesso em: 18 dez. 2021.

GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL. **Comércio exterior: o profissional de Comércio Exterior domina as técnicas e os métodos de compra e venda de produtos e serviços entre empresas e governos de diferentes países**. 2016. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/comercio-exterior/>. Acesso em: 19 maio 2023.

GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL. **Graduação inovadora une línguas e negociações internacionais**. 2017. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/graduacao-une-linguas-e-negociacoes-internacionais/>. Acesso em: 22 abr. 2017.

KUHN, Egídio; SATUR, Roberto Vilmar. **Plano de marketing de exportação: para uso de negociadores de pequenas e médias empresas**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2020

LIMA NETTO, Roberto. **Habilidade do rei: você também pode ser um bom negociador**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano Rossi. **Negociação internacional**. São Paulo, Atlas, 2004.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

OLIVEIRA, Bianca Albuquerque de; FONSECA, Márcia Batista da. **Análise do perfil**

tecnológico das exportações paraibanas de 2000 a 2016. 2018. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - UFPB/CCSA, João Pessoa, 2018.

PAIXÃO, Márcia Cristina Silva; FONSÊCA, Márcia Batista da. **Etanol na Paraíba: aumento das exportações e aspectos ambientais da produção.** 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - UFPB/CCSA, João Pessoa, 2009.

PIMENTA, João. **Por que a administração da produção é importante.** 2022. Ebook. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/por-que-administracao-da-producao-e-importante/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SATUR, Roberto Vilmar. **Competência em informação dos profissionais negociadores na atuação nos mercados internacionais.** 2017. 449 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFPB/CCSA, João Pessoa, 2017.

SATUR, Roberto Vilmar. **Negociações e negociadores no mercado internacional: reflexões sobre epistemologia, interculturalidade e cultura digital.** João Pessoa: Editora do CCTA, 2021. Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/ciencias-sociais-aplicadas/negociacoes-e-negociadores-no-mercado-internacional-reflexoes-sobre-epistemologia-interculturalidade-e-cultura-digital/livro-11-ebook-negociacoes-e-negociadores-no-mercado-internacional-1.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

SATUR, Roberto Vilmar. Informação e conhecimento para o crescimento do profissional de mercados internacionais: um olhar no usuário. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 16., GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento. **Anais[...]**, João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/liti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2783/1083>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

SATUR, Roberto Vilmar; SILVA, Armando Malheiro. **Atuação em ambientes interculturais: guia de competências profissionais, infocomunicacionais e digitais para negociar.** João Pessoa: Editora do CCTA, 2021. Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/ciencias-sociais-aplicadas/atuacao-em-ambientes-interculturais-guia-de-competencias-profissionais-infocomunicacionais-e-digitais-para-negociar>. Acesso em: 12 jan. 2022.

SATUR, Roberto Vilmar; DUARTE, Emeide Nóbrega. **Negociadores internacionais: atuação profissional com competência.** João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/administracao/negociadores-internacionais-atuacao-profissional-com-competencia>. Acesso em: 12 jan. 2022.

SEGRE, German (org.). **Manual prático de Comércio Exterior.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Grupo GEN, 2018.

SILVA FILHO, Petrucio Drumond Mamede; OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de. **A internacionalização de empresas do setor de fruticultura da Paraíba: o estudo de**

caso da Frutas Doce Mel. 2010. 121 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão financeira do comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICE

Régua de Medição das respostas

1	2	3	4	5	6	7
Nada	<i>graduações intermediárias</i>					Total
Insignificante						Pleno

QUESTIONÁRIO PARA A MENSURAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO Perguntas por pilares aplicando a métrica

● **Gestão**

1. Em qual nível a diretoria da empresa compreende a importância da internacionalização e a minimização dos riscos de atuar no mercado internacional?
2. Qual a motivação da empresa como um todo, dos donos e sócios, quanto ao processo de internacionalização?
3. A empresa possui profissional(ais) que atua(m) ou são formados para atuar no mercado internacional?
4. A empresa possui um departamento internacional?
5. A empresa possui um planejamento estratégico para atuar no exterior?
6. A empresa faz, ou já fez, uso de terceiros como intermediário para exportar ou importar? (Comerciais exportadoras, trading company, consultores internacionais, fornecendo produtos para outras empresas exportadoras etc.)
7. Existe contato com cliente ou fornecedor no exterior? Se sim, de forma direta ou indireta? (Obs.: CONTATO DIRETO é aquele em que a venda ou compra de produtos/serviços é feita pelo fabricante/produtor para o importador e vice-versa. CONTATO INDIRETO é aquele em que a exportação ou importação é feita por terceiros.)
8. Quantos profissionais assumem cargos de liderança na empresa?
9. Quantos departamentos a empresa possui?
10. Os colaboradores que atuam ou atuarão com o mercado internacional têm fluência em língua estrangeira?
11. A empresa tem em sua política a contratação de colaboradores estrangeiros? (Para que esses colaboradores possam lidar com mercado internacional, pois conhecem outros mercados ou são nativos do mercado alvo. Ou ainda, para atuar em filial no exterior.)
12. A empresa tem interesse em contratar profissionais com formação em negociações internacionais?
13. Há uma política de treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores para o mercado internacional? Se sim, com que frequência?
14. A empresa tem conhecimento dos diferentes suportes oferecidos por várias entidades brasileiras, e do exterior, de incentivo à internacionalização e à exportação?
15. A sua empresa tem conhecimento sobre mercados no exterior onde seu produto/serviço poderia se beneficiar de condições mais favoráveis para a venda decorrentes de acordos internacionais?
16. Com qual frequência a empresa realiza pesquisas de mercado internacional?
17. Se sua empresa ainda não se internacionalizou e tem interesse, como pensa em fazer isso?

● **Marketing**

18. A empresa possui um departamento de marketing?
19. Se sim, dentro do departamento de marketing existe uma diferenciação entre o marketing nacional e o internacional?
20. A empresa possui site?
21. A empresa possui e-commerce com o exterior?
22. A empresa possui rede social?
23. Site, e-commerce, rede social já estão também em língua estrangeira?
24. Já sabe quais são as principais feiras internacionais do setor que sua empresa atua?
25. Em que nível de implantação está o planejamento do Marketing internacional?

26. Qual o nível de conhecimento da organização sobre macroambiente do marketing do mercado que atuará (cultura, legislação, câmbio, estabilidade, órgãos reguladores do governo etc.)?
27. Qual o nível de conhecimento da organização sobre o microambiente do marketing do mercado que atua/atuará (concorrência, comportamento do consumidor etc.)?
28. Se já exporta, o quanto a empresa está usando do feedback dos clientes após sua inserção no mercado exterior, como uma forma de sempre atualizar a estratégia de marketing internacional? E como isso fideliza seus clientes no exterior?
29. Sobre o seu produto/serviço exportado ou a exportar, em que nível ele é competitivo internacionalmente comparado com o que já existe considerando qualidade, design, inovação, produto/serviço diferenciado?
30. Considerando que o produto/serviço chegará no mercado-alvo com um preço, baseado em seus custos, qual o nível de competitividade que ele teria lá fora?
31. Em relação às especificações do produto/serviços (embalagem, descrição, manual de instruções, logomarca) da sua empresa, o quanto estão preparadas para serem comercializados no exterior?
32. Sobre a praça (local) que atua ou atuará a empresa no exterior, qual o nível de conhecimento sobre ela, sua infraestrutura e mercado?
33. A logística de envio e distribuição para o mercado pretendido no exterior é viável em que nível?
34. Sobre a promoção, quais as estratégias que a empresa utiliza?
35. Qual é o nível de conhecimento a respeito das estratégias de marketing utilizadas no país em que a empresa irá exportar? (principais canais de comunicação e vendas, estilo de publicidade e propaganda, gatilhos mentais)
36. Em que nível está o relacionamento com o cliente atual ou pretendido no exterior (marketing de relacionamento)?
37. O quanto o cliente é ouvido quando se pensa em ajustes de design de produto/serviço (cocriação)?

● **Financeiro**

38. Em que nível está a gestão financeira, contábil e fiscal da sua empresa?
39. A empresa tem algum planejamento financeiro (reserva) caso precise ao exportar ou importar?
40. Qual o nível de conhecimento sobre os impostos e benefícios dos processos de exportação e importação?
41. A empresa sabe calcular o preço de importação e exportação, levando em conta todos os custos e tributos?
42. Qual o nível de conhecimento sobre os INCOTERMS e os custos decorrentes dessa escolha?
43. O quanto a empresa sabe que mercados e quais acordos internacionais beneficiam e diminuem os custos de exportação ou importação fruto desses acordos?
44. Qual a capacidade pagadora da empresa atualmente (disponibilidade de crédito) caso precise fazer uma importação maior?
45. A empresa sabe o seu ponto de equilíbrio financeiro?
46. A empresa conhece o custo exato de cada unidade produzida ou importada?
47. A empresa conhece o preço do seu produto/serviço com e sem impostos?
48. Qual o nível entendimento da empresa sobre as categorias de pagamentos internacionais?
49. Em caso de importação ou exportação o meio que a empresa mais utiliza ou pretende utilizar, em relação a pagamentos e recebimentos é:
50. Qual o nível de capital de giro da empresa para atender aos seus compromissos do dia a dia?
51. A empresa tem capacidade de investimento ou capacidade de contrair empréstimos, caso precise, para fazer operações de exportações e importação?
52. A empresa está em dia com todas as obrigações em relação à Receita Federal e demais órgão do governo federal, estadual e municipal?
53. A empresa já tem definida a margem de lucro desejada da exportação ou importação?

● **Produção e Logística**

54. Quão eficaz é a política de planejamento de compra de matérias-primas da sua empresa?
55. Qual o interesse da empresa de buscar matéria-prima mais barata ou de melhor qualidade no exterior?
56. A sua empresa possui algum tipo de software que auxilia no controle e disseminação das informações entre os diversos setores, inclusive o setor internacional?
57. Quanto da capacidade de estocagem dos produtos ou da capacidade de resposta rápida diante das demandas do mercado a produção da sua empresa está adequada para vendas em larga escala?

58. O/A responsável pela produção consegue se comunicar bem e trabalhar em sintonia com os outros setores? (Ex: setor de marketing, setor internacional, setor financeiro etc.)
59. Qual o nível de competitividade dos principais produtos/serviços produzidos ou importados por sua empresa no mercado que atua (no Brasil se importado, no exterior se exportado)?
60. Atualmente, qual o nível de assertividade no cumprimento das entregas dos produtos dentro dos prazos estipulados?
61. Qual o nível de eficácia do follow-up (acompanhamento) da produção?
62. Quão seguras são as embalagens atuais dos produtos produzidos ou comercializados pela empresa?
63. Os custos de produção estão em que nível de eficiência? (quanto menor o custo, maior a eficiência)
64. Qual é o nível de eficiência do tempo de produção? (quanto menor o tempo, maior a eficiência)
65. Qual o nível de conhecimento da empresa sobre todos os seus processos produtivos?
66. Em que nível está o custo-benefício dos principais produtos/serviços da empresa exportados ou importados?
67. Qual o nível de competitividade em se tratando da qualidade dos produtos da sua empresa quando comparados aos principais concorrentes do país-destino?
68. Qual a capacidade produtiva máxima de produtos por dia?
69. Quantos % dessa capacidade é usada atualmente?