

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE EXPORTAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Suelen Trevisan Santos (suelentre@hotmail.com)

Tatiane Pellin Cislighi (tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento
Gonçalves

RESUMO

Muitas empresas têm o interesse de se tornarem internacionalizadas como forma de aumentar a sua competitividade diante dos concorrentes. Contudo, existem alguns passos a serem seguidos para que se constitua uma caminhada de sucesso. Diante disso, o presente trabalho, resulta de um estudo de caso em uma empresa do setor de cabos elétricos com especificações e aplicações personalizadas, com a proposta de estruturar um departamento de exportação na mesma. Através de uma base teórica, são apresentados dados e informações para as empresas que desejam trabalhar com o mercado externo, enfatizando como fundamental a criação de um departamento voltado a este mercado. Como método, a pesquisa utiliza a estratégia de um estudo de caso único com informações qualitativas, de forma que esclareça os motivos e benefícios da criação de um departamento de exportação na organização pesquisada. Os resultados contribuem de forma positiva demonstrando a relevância para as organizações em relação à internacionalização, a estruturação de um departamento específico para essa atuação e possíveis melhorias a empresas que já atuam no comércio exterior.

Palavras-chave: internacionalização, departamentalização, planejamento estratégico.

1 Introdução

Desde a década de 90, quando o Brasil começou a trabalhar com o mercado externo, a internacionalização tem sido tema recorrente. As empresas usam essa estratégia para se manterem competitivas em seu nicho de atuação. Compreende-se o termo internacionalização como um processo organizacional que proporciona crescimento e diversificação de investimentos à empresa que pretende inserir-se no mercado externo (ALBUQUERQUE et al., 2020). Significa também a participação ativa em mercados externos (MONTEIRO, 2019).

A internacionalização pode ocorrer por meio de importações ou de exportações. O estudo focará nas exportações. Assim sendo, ao tomar a decisão de internacionalizar-se, por meio da exportação, a organização não espera que o caminho seja longo e cheios de desafios; porém pode ser. Dessa forma, é crucial que o primeiro passo seja avaliar a capacidade exportadora e, então, 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 (SILVA, 2018).

Com o passar dos anos, o governo brasileiro tem incentivado as exportações com diversos programas de auxílio. Destaca-se a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e

Investimentos – APEX¹, que possui o objetivo de promover os negócios brasileiros no exterior, além de atrair investimentos estrangeiros para vários setores da economia, ou os próprios programas de incentivo fiscal como os Acordos Comerciais² que envolvem outros países; e, os próprios Regimes Aduaneiros Especiais, que são modalidades que proporcionam benefícios fiscais como suspensão ou isenção dos tributos e exceção à obrigatoriedade de impostos de importação ou exportação (SISCOMEX, 2022; APEX-BRASIL, 2023; RECEITA FEDERAL, 2023).

Segundo o site da Receita Federal (2023), o volume de exportações do Brasil em outubro de 2023 cresceu 2,1% em comparação ao mesmo período do ano anterior, atingindo 20,2 bilhões; já nas importações houve uma queda de -11,7% que atingiu 13,9 bilhões no mesmo período. Já o site do G1 (2023), apresentou as estimativas de saldo da Balança Comercial (resultado do total de exportações menos as importações) e a projeção caiu de US\$72,4 bilhões para US\$70,1 bilhões de superávit em 2023. Para 2024, a expectativa para o saldo positivo permaneceu em US\$60 bilhões.

As exportações, de modo geral, beneficiam o país como um todo, promovem o ingresso de divisas, a geração e manutenção de emprego e renda, o aumento na qualificação dos recursos humanos, a evolução e o crescimento do parque industrial nacional (SISCOMEX, 2023). Além de aumentar a receita das empresas, a internacionalização contribui fortemente para a geração de *status*, tornando-a conhecida internacionalmente e gerando valor à sua marca (MONTEIRO, 2019). Como consequência, as organizações absorvem diversos benefícios, como o aumento de produtividade, melhora na qualidade do produto, diminuição da carga tributária e diversificação de mercados, entre outros (SISCOMEX, 2023).

Diante do exposto, cada vez mais empresas recorrem ao mercado externo, seja por decisão planejada e estratégica, ou somente oportunidade. Sendo assim, diversos estudos apontam que o primeiro passo para uma organização que deseja exportar é a verificação da sua capacidade exportadora (MINERVINI, 2008; 2019). O conceito de capacidade exportadora pode ser definido como o potencial que a empresa terá em pensar globalmente e como se adapta às exigências do mercado no decorrer do processo de internacionalização (PEGORARO; CISLAGHI, 2022). Esse conceito é diferente de cultura exportadora, que trata então do conhecimento que a empresa busca para ser internacionalizada. Conforme o manual do Sebrae de São Paulo (2023) acerca de como desenvolvê-la, as empresas com uma cultura exportadora

¹ Apex-Brasil: projeto do governo com a missão de promover produtos e serviços brasileiros no mercado externo e estimular as atividades exportadoras no Brasil.

² Acordos Comerciais: tratado internacional entre dois ou mais países, com a intenção de reduzir ou eliminar barreiras comerciais, podendo ainda gerar um aumento da produtividade e competitividade de uma economia.

estabelecida sabem que o investimento no conhecimento do que está acontecendo em mercados estrangeiros é fundamental para a continuidade de sua atuação internacionalmente.

Apesar da relevância da internacionalização, há escassez de estudos que especifiquem sobre a estratégia organizacional da criação/implementação de um departamento de exportação para o início das operações no mercado externo, ou seja, referente a estrutura interna da organização. No conceito do *iceberg* apresentado por Minervini (2008) na representação da estrutura interna são elencados elementos tais como: uma promoção eficaz, um nível de informação, uma integração empresarial, estrutura interna de exportação e método de elaboração dos custos. Enfatiza-se na pesquisa a necessidade de avaliação da estrutura interna de exportação, ou seja, a estrutura do departamento de exportação. Ele deve ser bem planejado e qualificado, pois grande parte das dificuldades internas em planejamento e implementação se dá pela baixa preparação dos profissionais que ali estão atuando para realizar os processos. De acordo com os pressupostos de Minervini (2008), o dimensionamento do setor de exportação depende principalmente de alguns fatores: objetivos, mercados de atuação, produtos comercializados, formas de ingresso, diferenças culturais e tipos de clientes.

Dessa forma, muito se fala sobre capacidade exportadora (PEGORARO; CISLAGHI, 2022), cultura exportadora (MINERVINI, 2019), ou então o passo a passo de exportação (BRASIL, 2011), sem abranger o tema aqui proposto, da estruturação de um departamento de exportação. Como mencionado por Klotzle e Thomé (2006), as empresas de micro, pequeno e médio portes até tentam aventurar-se no mercado internacional, mas encontram além das variáveis desse mercado, as dificuldades e excessivas barreiras burocráticas e legais, que impedem a continuidade e crescimento dessas empresas no mercado internacional, fatores que poderiam ser superados por meio de colaboradores qualificados e com conhecimento apurado para o desempenho das atividades relativas ao comércio exterior.

Além de ser primordial para as empresas que pretendem começar a exportar, um departamento de exportação importante para as organizações que já exportam, pois podem auxiliar a entender qual o seu perfil exportador, real capacidade exportadora, as características da gestão empresarial, as principais dificuldades, e, principalmente, quais os fatores que determinam o desempenho exportador dessas organizações (PEREIRA, 2022; MINERVINI, 2018). Entende-se como departamento de exportação, um setor independente que deverá ter suas funções definidas dentro da estrutura da empresa, devendo funcionar de forma harmônica com os demais setores da organização (IBISOLUTION, 2023).

Diante disso, o presente estudo traz como objetivo principal a proposta de estruturar um departamento de exportação na Empresa X. Visa-se demonstrar a importância de um

departamento de exportação, com informações e estudos anteriores sobre a capacidade exportadora da organização e burocracias enfrentadas, buscando evidenciar que para uma organização ter sucesso neste ramo faz-se necessário um estudo dos possíveis investimentos em equipe e da própria capacidade exportadora, para que então possam ser mais assertivos no trabalho a ser realizado. E como objetivos específicos, (i) realizar um diagnóstico através da Matriz *Swot* do atual departamento responsável pelas exportações na organização pesquisada; (ii) mapear os processos atuais das exportações da Empresa X; e (iii) propor sugestões para a estruturação do departamento de exportação, considerando-se um plano estratégico de internacionalização.

A pesquisa fundamentou-se em um estudo de caso único na Empresa X, localizada na região da Serra Gaúcha. Trata-se de uma empresa de porte médio do setor de cabos elétricos com especificações e aplicações personalizadas, que já expandiu sua presença exportando produtos para 27 países. Notavelmente, a empresa não dispõe de um departamento independente, o que acaba por resultar em atrasos nas respostas aos clientes e/ou ineficiência do acompanhamento da logística interna. A organização iniciou suas exportações em 1987, porém de forma pouco abrangente, e foi em 1997 que começou a participar de feiras internacionais a fim de ampliar este mercado. Desde então, esta área está vinculada ao setor comercial como um adendo ao mercado interno. No ano corrente (2023), as exportações representaram em média 5% do faturamento total. Com os avanços da tecnologia, o setor de atuação desta organização tende a crescer, indicando que o mercado externo estando presente no planejamento estratégico poderá ser ainda mais representativo em valores (monetários) e importância como diversificação de mercados para a Empresa X.

O presente artigo tem a seguinte estrutura: após a introdução organiza-se o referencial teórico. Na terceira seção, a metodologia. Na sequência, apresentam-se as análises dos dados e discussões dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Internacionalização

Com início nos povos primitivos, como os fenícios que procuravam trocar seus produtos por outros que não produziam, buscando com isso, o crescimento e o desenvolvimento da sua gente (LUDOVICO, 2018, p. 27), a internacionalização é vista como um mecanismo de inclusão da empresa no mercado estrangeiro (ALBUQUERQUE et al., 2020). O nível de internacionalização da empresa deve evoluir, em paralelo, com as tendências do mercado e suas

competências internas, contribuindo assim, para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais (SCHNEIDER, 2002). Internacionalização, diz respeito ainda, segundo o Portal da Indústria (2023), às trocas econômicas, políticas, culturais entre nações, e os relacionamentos que, a partir daí, decorrem de complementaridade ou da concorrência.

Em relação ao Brasil, a partir da Segunda Guerra Mundial a participação do país no mercado internacional cresce ano após ano de forma intensa, onde a capacitação empresarial e a visão sobre mercados mostram que a internacionalização apresenta uma enorme gama de oportunidades (LUDOVICO, 2018). Ludovico (2018) complementa que desde 1990 com a abertura do Brasil para o comércio internacional tem-se obtido resultados de grande valia, e ainda há muito a fazer, como criar uma real política de país exportador com apoio comercial da APEX e Associações de Classe e entre tantas outras questões, também mudar a cultura das empresas em relação ao comércio internacional.

Dentre os meios que uma empresa pode se tornar internacionalizada, destaca-se a importação e exportação. Severiano (2022) conceitua importação como a operação de entrada de uma mercadoria em um país, proveniente de outro, tendo como contrapartida uma saída de moedas. O mesmo autor, conceitua também exportação sendo a saída de mercadorias do território de um país exportador para o território de um país importador, também tendo como contrapartida uma entrada de moedas. Abordar-se-á a exportação como tema prioritário neste estudo.

O processo de exportação é considerado uma alternativa para empresas que almejam o crescimento em seus negócios. Segundo Segre et al. (2018, p. 2), o que leva os países a comercializarem entre si é a diversidade de possibilidade de produção, combinada às vantagens comparativas de produzir, com menor custo, um produto de melhor qualidade. Segundo Klotzle e Thomé (2006), as empresas de micro, pequeno e médio porte são as principais que desistem de atuar neste campo, muitas vezes pela dificuldade de lidar com as variáveis deste mercado somado às barreiras financeiras e à falta de infraestrutura interna para lidar com as burocracias e legalidades.

Uma organização que deseja adentrar na exportação precisa delimitar suas estratégias. Conforme Minervini (2008), deve-se ter por base três parâmetros: verificar se a empresa tem condições de competir, se preocupar com a forma de transferir o produto para que ainda assim se mantenha competitivo e o gerenciamento do mercado contatando parceiros, atualizando a comunicação e pensando na política de distribuição.

As principais etapas para a organização que irá começar a exportar é, avaliar a capacidade exportadora, identificar os produtos competitivos, iniciar com poucos mercados e segmento, analisar o modelo de entrada nos mercados (agentes, distribuidores, entre outros), fazer promoções e estabelecer um roteiro de trabalho (MINERVINI, 2008). Em relação às

modalidades de ingresso à exportação mais comuns e ao alcance das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é possível optar pela presença direta ou indireta.

A presença direta, é ideal para empresas com maior conhecimento no comércio exterior e departamento estruturado agregando sinergia e aumentando o retorno das operações (KAUZAQUI; LISBOA 2020). Para Pereira (2022) significa que tarefas como o estudo e o contato com o mercado, a distribuição física (trâmites relativos à logística internacional), a documentação de exportação (compreendendo o processo de despacho aduaneiro³), o estabelecimento de preços, e, assim, sucessivamente, são desempenhadas pela própria empresa. Minervini (2008) então pressupõe que a empresa disponha de recursos para estabelecer uma filial de vendas, uma filial de produção ou um escritório de representação, esse caso refere-se mais sobre organizações de grande porte segundo o site do Fazcomex (2022).

Na presença indireta a empresa delega todas as atividades de exportação em organizações especializadas localizadas no mercado doméstico (PEREIRA, 2022). Minervini (2008) cita que esta é a forma mais simples e normalmente utilizada pelas PMEs, contando com a busca por um agente ou um distribuidor e vendas por correio ou pela internet. Considerando o grau de conhecimento e recursos necessários para a realização de uma operação de exportação e importação, grande parte dos empresários optam inicialmente pela terceirização dos serviços, no sentido de atender geralmente demandas não frequentes ou mesmo de baixo valor de compradores internacionais (KAUZAQUI; LISBOA, 2020).

Além da decisão do modo de ingresso, para uma empresa ser competitiva no mercado externo existem diversas estratégias que precisam ser analisadas para que seja possível transformar ameaças e oportunidades em vantagem para a comercialização estrangeira. Dentre muitas questões levantadas, a criação de um plano estratégico de internacionalização vem em primeiro lugar, já que muitas vezes as organizações não compreendem a estratégia de internacionalização como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, ou ainda de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (SCHNEIDER, 2002).

Um plano de internacionalização inclui muitas etapas e análises. Conforme Pegoraro e Cislighi (2022) são três passos, sendo o primeiro, fazer uma análise da empresa sob a ótica do comprometimento, risco, controle, potencial de lucro e além de tudo conhecer os termos sobre o comércio internacional; o segundo é a partir do plano que foi elaborado escolher qual o

³ Segundo o Regulamento Aduaneiro Brasileiro, o despacho aduaneiro é um procedimento legal utilizado para liberar uma carga para a entrada ou saída de um país através da Alfândega (BRASIL, 2009).

modelo que melhor se encaixa sendo eles licenciamento, franquia, exportações diretas ou indiretas; e, por último, inicia-se a fase de implantação das melhorias e treinamentos para inserir o comércio internacional na organização.

A criação de um departamento interno, voltado para atender os clientes da exportação, deve ser planejado com uma equipe qualificada que possua a compreensão da complexidade de exportar, pois grande parte das dificuldades se dá pela falta de preparo da equipe (PEGORARO; CISLAGHI, 2022, p. 11). Minervini (2008) também aponta que uma das principais etapas do plano de internacionalização é a análise da situação da empresa, que dentre os aspectos mais relevantes, a organização comercial é de suma importância para um bom andamento do processo. Com isso, na subseção 2.2 será abordado a estruturação de um departamento, como forma de estratégia de competitividade.

2.2 Departamentalização

A primeira medida que deve ser tomada no processo de internacionalização é a de difundir internamente a cultura exportadora (MINERVINI, 2008). Além do empenho dos diversos setores, como marketing, produção, expedição entre outros, o mais importante é o próprio administrativo de exportação, onde é necessário colaboradores que estejam destinados a fazer-se presente no dia a dia dos clientes, estando em contato constante e efetuando as negociações. Muitas vezes presencialmente em visitas, feiras e outros eventos que auxiliem na busca de novos contatos. Além dos aspectos relativos ao comercial, também é preciso compreender sobre os aspectos operacionais dos processos, ou seja, a sistemática de uma exportação e elaboração e acompanhamento de todas as etapas de um despacho aduaneiro.

Compreende-se então habilidades desses colaboradores relativas, de acordo com o conceito do *iceberg*: (i) aspectos relacionados ao governo, apresentando o enfoque na competitividade do país, na política cambial, nos trâmites alfandegários, seguros e incentivos (MINERVINI, 2008), além dos conhecimentos de (ii) fatores relacionados ao mercado, como: seleção do mercado de atuação, seleção do canal de ingresso, adaptação do produto, dados sobre obstáculos e gestão financeira, e (iii) fatores da estrutura em si, representado pela promoção correta ao mercado externo, nível de informação (cenários internacionais, legislação, acordos internacionais, formas de promoção e comunicação, instituições financeiras, normas técnicas, macros setores, pesquisas de mercado e concorrência), integração entre os setores e método de elaboração dos custos (MINERVINI, 2008).

Diante do exposto, a falta de uma estrutura interna especializada para a internacionalização é responsável por muitas das dificuldades relacionadas ao planejamento e

implementação de investimentos no exterior (MINERVINI 2008). Uma estruturação interna, com colaboradores que por sua vez estarão recebendo os pedidos, programando e preparando a documentação necessária para a exportação, é de grande valor para uma organização que pretende explorar o mercado internacional. Minervini (2008) complementa que o departamento de exportação é a interface entre a empresa e o mercado externo, e, portanto, tem a função pivô em torno do qual se desenvolvem todas as atividades relacionadas à internacionalização.

Ainda existem muitos casos de organizações que lidam com a exportação sendo um adendo ao setor de vendas do mercado interno. O maior problema, e que traz como consequência uma das causas de fracasso nos processos de negociação, é a falta de informação sobre a cultura dos países (MINERVINI, 2008). Em uma negociação internacional é muito importante que o colaborador responsável compreenda a cultura do mercado que irá atender. Segundo Minervini (2008), desde as linguagens corporais, até o uso de argumento deve ser pensado ao iniciar uma negociação com o mercado externo.

Ludovico (2018) aponta que o enfrentamento diante do mercado mundial exige da empresa nacional a adoção de medidas gerenciais, organizacionais e estratégicas capazes de promover a sua capacidade competitiva, onde o fato de estar inserida no mercado externo, ao mesmo tempo em que aproxima e oferece oportunidades, pode punir pela sua obsolescência.

As empresas interessadas em transformar-se em exportadoras ativas devem ter, entre outros, os seguintes cuidados: a) para a conquista do mercado internacional, as empresas não devem considerar a exportação como atividade esporádica, vinculada às flutuações do mercado interno. Parcela de sua produção deve ser sistematicamente destinada ao mercado externo; b) a empresa exportadora deverá estar em condições de atender sempre às demandas regulares de seus clientes no exterior; c) a concorrência internacional é derivada, entre outros fatores, da existência de maior número de exportadores do que de importadores. No mundo, outros fornecedores potenciais buscarão conquistar os mercados já ocupados pelas empresas brasileiras; d) os exportadores brasileiros devem saber utilizar plenamente os mecanismos fiscais e financeiros postos à sua disposição pelo Governo, a fim de aumentar o grau de competitividade de seus produtos; e, e) todas as comunicações recebidas de importadores externos devem ser respondidas, mesmo que, em determinado momento, o exportador não tenha interesse ou condições de atender aos pedidos recebidos. O bom diálogo com os importadores, tanto efetivos como potenciais, prepara o campo para vendas futuras (EXPORTADORES BRASILEIROS, 2018).

Ainda, existem uma série de documentos e negociações que são necessárias para o fechamento de um pedido de exportação. Alguns pontos principais são o conhecimento em políticas cambiais, relativo à moeda de troca entre países e sua negociação, os trâmites alfandegários, a definição do seguro internacional, referente à quando utilizar e a obrigatoriedade em alguns casos, a definição do melhor *incoterm*⁴, que diz respeito às regras

⁴ *Incoterms* é a abreviatura do inglês (*International Commercial Terms*), que em português significa “Termos Internacionais de Comércio”. Trata-se de normas padronizadas que regulam aspectos diversos do comércio

internacionais para a interpretação dos Termos Comerciais fixados pela Câmara do Comércio Internacional e diz respeito aos transportadores, seguradoras e despachantes (SEGRE, et al., 2013), entre outras questões. As principais atividades de um departamento de exportação, segundo Minervini (2008), pode ser dividido em duas áreas: Comercial e Administrativo. A área comercial, geralmente desenvolvida por gerente de exportação, conta com o auxílio de assistentes comerciais. Por exemplo, estes colaboradores ficam responsáveis por criar e identificar oportunidades de negócios, planejar e coordenar o plano de promoção, avaliar e confirmar os pedidos recebidos, entre outras atividades. Já o setor administrativo de exportação, pode ser composto por assistentes administrativos e/ou uma equipe predisposta ao gerenciamento dos pedidos, como a emissão e acompanhamento da evolução dos pedidos, controle da situação de pagamentos, recolher e analisar dados estatísticos, entre outras funções.

A sistemática de uma exportação consiste basicamente em definir inicialmente os meios de entrada, que pode ocorrer de forma direta, que é a venda ao cliente sem interferências, ou de forma indireta, que então utiliza-se de meios intermediários, conforme já descrito anteriormente. E, após a definição dos meios de entrada, é fundamental que a empresa busque compreender o mercado, a análise de demanda do seu produto, quem são os clientes potenciais, entre outros fatores.

Conforme Zimieski e Cislighi (2023), a seleção de mercados consiste em identificar uma oportunidade real e então decidir sobre as três principais fases subsequentes de análise: (i) a análise da concorrência; (ii) a análise do ciclo de desenvolvimento do país para o qual se deseja exportar; (iii) e a análise dos fatores relevantes como tipos de cliente e condições competitivas. Além disso, ainda é preciso contar com um planejamento estratégico, entender a importância do marketing internacional, ter conhecimento das principais condições de pagamento internacional e os modais da logística internacional (os modais existentes para o transporte internacional são: o aquaviário, que compreende marítimo, fluvial e lacustre; o terrestre, que inclui rodoviário, ferroviário e dutoviário; e, por último, o modal aéreo) (KEEDI, 2011; DE TONI, CISLAGHI, 2022, p. 5).

Diante do exposto, a qualidade do departamento de exportação é um fator preponderante no sucesso da gestão, sendo importante cuidar constantemente do treinamento deste setor, tendo em vista que é ali que giram as atividades de contatos com o exterior (MINERVINI, 2008).

internacional. Os Incoterms são importantes pois eles têm o papel de deixar clara a alocação de riscos, custos e obrigações entre o comprador e o vendedor em um contrato de compra e venda de mercadorias (BUENO, 2023).

3 Método

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com a estratégia de um estudo de caso único (YIN, 2015; SIMIONE, 2006) que foi realizado em uma indústria da região de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha.

A Empresa X, é especialista em cabos elétricos especiais, linha de materiais que está em alta considerando os avanços da tecnologia e robótica. A organização já possui uma marca forte no mercado nacional e está buscando ampliar seus negócios internacionais. Nesse contexto, o presente estudo foi conduzido com o objetivo de propor a estruturação de um departamento de exportação na Empresa X, ou seja, criar um departamento interno independente do mercado nacional.

O Quadro 1 apresenta o Protocolo do Estudo de Caso (YIN, 2015).

Quadro 1: Protocolo do Estudo de Caso

PROTOCOLO	
- Objetivos do estudo de caso	a) realizar um diagnóstico através da Matriz Swot do atual departamento responsável pelas exportações na organização pesquisada; b) mapear os processos atuais das exportações da Empresa X; c) propor sugestões para a estruturação do departamento de exportação na Empresa X, considerando-se um plano estratégico de internacionalização.
- Fontes de informações	a) Observações (<i>in loco</i> pela pesquisadora, entre o período de julho a novembro do ano de 2023); b) Documentos internos: apresentações institucionais, materiais, relatórios, dados estatísticos, processos; e o que mais puder ser utilizado para contribuir e que seja permitido o acesso; c) Entrevistas semiestruturadas (gerente / colaboradora do setor comercial / outros colaboradores conforme o andamento da pesquisa).
- Procedimentos	a) Iniciar contato com o responsável para a realização da pesquisa (autorização); b) Levantar dados gerais da empresa pesquisada (diagnóstico e fontes secundárias); c) Agendar entrevistas; d) Realizar as entrevistas semiestruturadas <i>in loco</i> ; e) Analisar os dados obtidos com as entrevistas comparando com a base teórica pesquisada.
- Coleta de dados	a) Roteiro de observações e de entrevistas; b) Análise de documentos internos.
- Análise de dados	Análise de conteúdo, baseado nas entrevistas, documentos internos e observações e complementado com os objetivos específicos do estudo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A coleta dos dados ocorreu por meio de triangulação que consiste em utilizar diferentes fontes de evidências (FLICK, 2004; DE TONI; CISLAGHI, 2022). Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com a gerente comercial, a vendedora e o diretor geral da organização, a observação direta (participante da pesquisadora) e análise de documentos

internos para a compreensão da estrutura atual da Empresa X. A triangulação pode ser aplicada como uma abordagem para fundamentar o conhecimento obtido por meio dos métodos qualitativos, consistindo em uma alternativa para a validação dos dados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três colaboradores conforme Quadro 2. Na condução das entrevistas, foram selecionados para participar os representantes da Gerência Comercial, a Vendedora do Comércio Internacional e o Diretor Geral da empresa. O roteiro empregado nessas entrevistas foi minuciosamente elaborado, composto por 10 perguntas abertas fundamentadas no referencial teórico e nos objetivos específicos delineados para a pesquisa.

O roteiro de questões completo composto encontra-se no Apêndice A, e a estrutura do questionário foi estrategicamente organizada em consonância com os objetivos propostos. Inicialmente, abordou-se quatro questões relacionadas à organização estrutural da empresa, visando avaliar sua capacidade produtiva e exportadora para uma possível expansão. Em seguida, foram realizadas mais quatro perguntas com o intuito de analisar as margens de crescimento e a intenção em relação a esse crescimento em âmbito internacional. Por fim, foram incluídas mais duas questões diretamente ligadas ao departamento interno de exportação, buscando compreender a estruturação atual e averiguar se há intenções de ampliação do quadro para transformá-lo em um setor independente do mercado nacional.

Neste momento conseguiu-se observar que há interesse da Empresa X em aumentar suas vendas internacionais, ao questionar se as exportações fazem parte do planejamento estratégico da empresa.

Quadro 2: Codificação dos entrevistados

Cód. Entrevistado	Posição/Cargo	Data e duração da entrevista		Local da entrevista
E1	Gerente Comercial	27/10/23	8min52seg	Sede da empresa – Bento Gonçalves, RS
E2	Vendedora do Comércio Internacional	27/10/23	6min36seg	Sede da empresa – Bento Gonçalves, RS
E3	Diretor Geral	07/11/23	16min27seg	Sede da empresa – Bento Gonçalves, RS

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

No Quadro 3, apresenta-se o roteiro de observações efetuados pela pesquisadora.

Quadro 3: Roteiro de observações

Ocasão	Data	Duração	Participantes
Recebimento de solicitação de cotação do cliente	11/10/23	40 minutos	Pesquisadora, juntamente com vendedora

Processo de implantação de pedido	11/10/23	40 minutos	Pesquisadora, juntamente com vendedora
Processo de acompanhamento do pedido juntamente aos demais setores da empresa	16/10/23	1 hora	Pesquisadora, juntamente com gerente e cada funcionário de cada setor
Processo documental para expedição	17/10/23	20 minutos	Pesquisadora, juntamente com vendedora
Processo de expedição e conferência	18/10/23	1 hora e 30 minutos	Pesquisadora, juntamente com vendedora e funcionários do setor de expedição
Processo de acompanhamento de entrega	20/10/23	20 minutos	Pesquisadora, juntamente com vendedora

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Em relação a análise de dados, conforme protocolo do estudo de caso, contou com múltiplas fontes de evidência, cujo uso desenvolve linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões, são mais convincentes e acurados se baseados em fontes diferentes de informação (YIN, 2015). Como procedimento de análise dos dados coletados nas múltiplas fontes de evidência utilizou-se a análise de conteúdo seguindo três principais fases para a organização desse modelo de análise: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2010).

A pré-análise ocorreu por meio da construção do protocolo do estudo de caso e dos instrumentos (roteiro de questões e de observações). Na exploração do material utilizaram-se diversas das técnicas específicas de análise de estudo de caso descritas por Yin (2015), como criação de matriz de categorias e disposição de evidências dentro dessas categorias; classificação em tabelas por meio de documento de texto para a primeira codificação e para o refinamento; utilização de esquemas gráficos. Por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação apoiaram-se em relatórios elaborados pelas pesquisadoras, e verificação pelos participantes (conversas informais com alguns dos entrevistados). Cada entrevista foi gravada e posteriormente transcrita em documento de texto.

Para auxiliar na análise de dados do objetivo específico referente a realizar um diagnóstico do atual setor de exportação na organização pesquisada, utilizou-se a Matriz *Swot*. Esta ferramenta de análise visa salientar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e ameaças baseando-se no cenário da organização que resultará no diagnóstico estratégico (SILVA, 2018).

4 Análise de dados e discussão dos resultados

A empresa estudada, que foi denominada de Empresa X, por questões de proteção de dados, atua exportando cabos elétricos especiais desde 1987. Desde esse referido ano, o comércio internacional está vinculado ao Setor Comercial, sendo um adendo ao que vem sendo praticado no mercado nacional. Atualmente (no ano de 2023), a estrutura do setor é composta unicamente por uma colaboradora responsável pelas negociações internacionais.

Os principais produtos exportados são os cabos para motores elétricos, geradores, automação industrial e linhas de aplicabilidades especiais, como fornos industriais de temperaturas até 500C e câmaras frigoríficas que suportam até -70C, ainda sendo referência para mercados de linha naval e resistores elétricos. Atua na América Latina como principal mercado e alguns clientes nos Estados Unidos, Índia e Portugal.

A empresa começou de forma singela, mas há margens de crescimento. Atualmente a dificuldade apontada em entrevista, é que a empresa precisa se mostrar presente para os clientes e prospectar mais mercados. E1 relata: *“Por que se a gente não for até lá e não conseguirmos fazer uma prospecção sabendo o que esse cliente usa a gente não vai conseguir entrar neste mercado”*. E3 também afirma: *“O pessoal da China que é do outro lado do mundo entrega antes que nós, como pode? Isso só com uma logística eficaz, boa conversa e fidelização pra superar”*.

De acordo com as observações realizadas se pode notar que desde o momento do recebimento da solicitação do cliente até a entrega final quem acompanha é a vendedora; ela além de vender internamente e participar de feiras e visitas aos clientes em outros países, também efetua todos os trâmites internos como implantação de pedido, rastreamento de carga, emissão de documentos como fatura comercial, orçamentos de fretes, contato com despachante aduaneiro etc. Mais detalhes de como a Empresa X trata seus processos de exportação são apresentados nas subseções que seguem.

4.1 Apresentação diagnóstico através da Matriz Swot do atual departamento responsável pelas exportações na Empresa X

Em relação ao planejamento estratégico da organização estudada, apresenta-se que a Empresa X tem como Missão *“Utilizar tecnologias avançadas para oferecer cabos elétricos rentáveis em aplicações especiais”*; como Visão *“Manter-se como referência nacional em cabos elétricos dedicados a aplicações especiais”*; e, dentre seus valores estão: *“Honestidade | Respeito | Organização | Disciplina | Inovação | Tecnologia”* (SITE DA EMPRESA X, 2023). Nota-se que na missão, visão e valores da empresa, não existe um comprometimento explícito com a internacionalização, sugerindo uma orientação mais focada no âmbito nacional. Em contrapartida,

em entrevista realizada se obteve a consideração descrita na resposta de E1, indicando que se pensa na internacionalização como algo estratégico de maneira informal, mas não estruturado e sem ampliar para a estruturação de um setor: “*Como primeira linha, com certeza. Ela é um marco de crescimento, tanto que ainda é o Diretor que administra pra não perder o foco*”. Resta claro a centralização das decisões quando relacionado ao tema mercado externo.

A fim de identificar alguns fatores importantes para melhor compreensão das atividades do mercado externo, para a realização de um diagnóstico do setor atual, a Matriz *Swot* foi empregada nas análises iniciais do estudo. A análise *Swot* trata-se de uma ferramenta visual muito utilizada no planejamento e avaliação dos fatores internos e externos que podem impactar no negócio, auxiliando a ter subsídios concretos para tomada de decisão e traçar metas e objetivos mais coerentes com a realidade da organização (SEBRAE, 2019). Sendo assim, a ferramenta foi elaborada por meio dos dados obtidos através de observações realizadas na empresa e em específico no setor de exportação, transcrevendo esses dados e organizando-os no Quadro 4, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos; bem como as oportunidades e ameaças do setor.

Quadro 4: Matriz SWOT setor atual de exportações da Empresa X

	Forças	Fraquezas
Interno	Aperfeiçoamento constante de processos; Produtos de qualidade; Amplio conhecimento em Comex por parte da vendedora; Especialista em cabos especiais; Capacidade produtiva e capacidade técnica; Marca forte no mercado nacional.	Sobrecarga de atividades da colaboradora responsável pelas vendas; Falta de equipe/departamento para auxiliar a vendedora; Demora no retorno ao cliente; Processo de entrega deficitário; Deficiência de ações de marketing internacional; Pós-vendas inexistente; Exportação não é pauta do planejamento estratégico da organização formalmente; Falta de planejamento estratégico internacional; Ausência de cultura exportadora.
Externo	Amplio mercado externo para explorar; Programa de incentivo à exportação (Apex).	Preço dos concorrentes; Concorrentes ativos nos clientes; Custo logístico elevado; Baixo engajamento dos clientes; Processo moroso de certificação de algumas normas internacionais; Instabilidade econômica, financeira e política do Brasil.
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas análises de dados (2023).

A partir destes dados, pode-se notar que a empresa possui forças importantes para ampliação de negócios, mas em contrapartida não possui estrutura interna/departamento formalizado para agilizar e fidelizar novos clientes. Já nas oportunidades percebeu-se que

existem grandes chances para elevar as vendas internacionais, porém uma das ameaças mais importantes é que os concorrentes estão se mostrando presentes nos clientes.

Além disso, conclui-se que a Empresa X mantém as exportações no seu planejamento estratégico de maneira informal, disponibilizando agenda para que a vendedora busque negócios, feiras e agende visitas aos clientes, mas em contrapartida, na ausência da vendedora fisicamente na organização, os processos ficam deficitários, pois não conta com uma estrutura interna para dar suporte aos clientes, acompanhar os pedidos em andamento e conferência de documentações, por exemplo. Os processos praticamente ficam estagnados aguardando o retorno da E2.

A própria Gerente E1 descreve na entrevista, que *“Se ganhar mercado em percentual dentro do nosso faturamento, é preciso ter um setor e treinamentos, tanto uma assistente quanto a vendedora, pra que todos tenham habilidades para fazer as coisas andarem quando uma não está”*. Verifica-se que hoje, a atual vendedora prospecta mercados, e existem vendas, porém o processo e o pós-venda não são eficientes. E se isso não ocorrer, não for eficiente e eficaz, não se fideliza o cliente, e não configura em uma empresa de fato internacionalizada. Minervini (2008) enfatiza que a qualidade do departamento de exportação é um fator preponderante no sucesso da gestão, fato que hoje não ocorre na Empresa X. Não existe um departamento, somente uma pessoa responsável que é a Vendedora (E2), com uma sobrecarga de funções e sem auxílio interno para os trâmites relacionados ao comércio internacional.

Na análise dos dados da Matriz SWOT, foi notável que todas as responsabilidades relacionadas à exportação recaem sobre a Vendedora da organização. Em situações em que ela está ausente, ocorre a necessidade de envolver outros membros internos, como a Gerente ou algum assistente administrativo, para lidar com questões pontuais identificadas pela Vendedora em sua correspondência eletrônica. Em outras palavras, quando a Vendedora está em viagem, ela precisa contatar a equipe administrativa da Empresa X no Brasil, solicitando apoio para rastrear o andamento de pedidos ou orçamentos. Esse processo de comunicação e verificação pode resultar em atrasos, potencialmente gerando insatisfação por parte dos clientes.

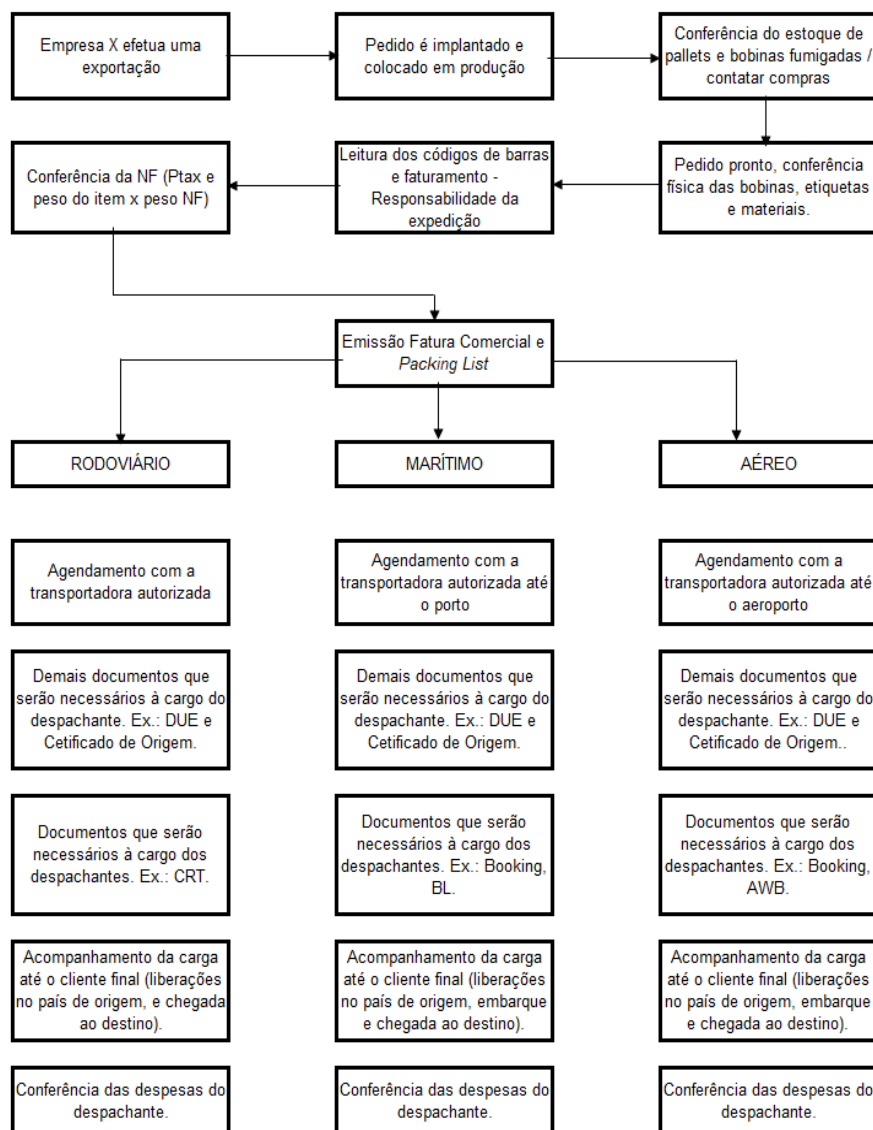
4.2 Mapeamentos dos processos atuais das exportações da Empresa X

A Empresa X iniciou suas exportações para o Uruguai vendendo tubos isolantes flexíveis e cordões têxteis no ano de 1987. Neste início era o próprio Diretor, atualmente membro do Conselho Administrativo, que buscava novos clientes. Desde então a organização tem contatos internacionais, mas foi em 1997 que começou a participar de feiras internacionais como a Feira Internacional da Indústria Elétrica - FIEE, em São Paulo e a Feira Industrial de

Hannover, na Alemanha. A partir de 1999, a Empresa começou a investir em certificações internacionais, o que ampliou a capacidade de exportar, então em 2018 contratou dois agentes, um na Argentina e outro no México. Porém, internamente não houve expansão/criação de um setor específico para ser responsável exclusivamente pelo mercado externo.

Com base na Figura 1, elaborada pelas pesquisadoras, descreve-se como ocorrem as vendas ao mercado externo nos três principais modais de transporte internacional (terrestre, aéreo e marítimo).

Figura 1: Processos atuais de exportação da Empresa X de acordo com os modais internacionais de transporte



Fonte: elaborada pelas autoras com base na coleta de dados (2023).

Com base na Figura 1, nas observações, entrevistas e documentos analisados, verifica-se que há uma colaboradora, que efetua 90% dos processos internos de exportação, ao receber um

pedido (E2 – Vendedora). Identifica-se que a emissão da Nota fiscal é à cargo do setor de expedição, e as demais atividades são exercidas pela atual Vendedora. Isso sem contar o pré-venda, que consiste em contatar, prospectar, orçar e vender. E o pós-venda, que atualmente não ocorre.

Ao questionar a Direção sobre essa questão da sobrecarga e do modelo atual adotado pela Empresa X, E3 afirma que *“vamos lá, ela, faz o que uns 20 orçamentos por dia, tem 1 pedido por mês. Por isso tentamos por enquanto ver alguém de outro setor que possa dar um suporte até que se aumente esse faturamento”*. Minervini (2008) discorda dessa abordagem, argumentando que a área comercial, geralmente liderada por um gerente de exportação, deveria contar com a colaboração de assistentes comerciais. No entanto, a atual configuração da Empresa X apresenta um gerente comercial abrangente, responsável pela gestão tanto do mercado nacional quanto internacional. Vale ressaltar que o enfoque internacional ainda é incipiente e carece de conhecimento mais aprofundado.

Quando questionada sobre os processos, a Gerente Comercial E1 destacou: *“Eu tenho noção de onde estão as coisas, eu sei onde estão nas pastas, pois está tudo muito bem identificado, como funciona. Vai demorar um pouco mais, do que a agilidade de quem faz toda hora, mas eu sei que tem que ter isso, aquele outro, e que procedimento tem que seguir, não sei resolver sozinha”*. Já E2 relata *“Quando fui contratada, me falaram que não tinha ninguém que fizesse esse trabalho (exportações), e o intuito era que eu comesse a estruturar uma equipe. Vai fazer 5 anos que estou na empresa, e até hoje brigo pra trazer alguém pra me auxiliar internamente”*.

Resta claro que a Empresa X não atende aos pressupostos de uma organização internacionalizada e com capacidade exportadora (MINERVINI, 2008). Não existindo um departamento de exportação, com minimamente a responsável comercial e um assistente administrativo, responsável pelas atividades operacionais como gerenciamento dos pedidos, emissão e acompanhamento da evolução deles, controles da situação de pagamentos, coleta e análise dados estatísticos, entre outras funções, o sucesso e permanência da organização no mercado externo é comprometida. A qualidade do departamento de exportação, da equipe de trabalho, com todos os requisitos necessários para ter de fato capacidade e cultura exportadora, é um fator que reflete na imagem da organização e do próprio setor de atuação, uma vez que ser internacionalizado abrange inclusive pensar nos concorrentes, como uma rede (MINERVINI, 2008; SILVA, 2018; PEGORARO; CISLAGHI, 2022).

4.3 Sugestões para a estruturação do departamento de exportação

Por fim, buscou-se entender que planos a organização pretende tomar para buscar um crescimento do setor de maneira planejada e organizada. No Quadro 5, a fim de contribuir com sugestões para a estruturação do departamento de exportação, apresentam-se objetivos para a organização de longo prazo e médio prazo e também os operacionais, que são considerados em curto prazo baseados nos dados coletados no estudo.

Quadro 5: Proposta de um plano estratégico de internacionalização

PLANEJAMENTO DAS EXPORTAÇÕES		
	Objetivos	Metas
Estratégicos	<p>Incluir a exportação no planejamento estratégico da organização (desde missão, visão, princípios, até objetivos e metas, com orçamento próprio para o setor); Ampliar o reconhecimento da marca da empresa no mercado internacional; Desenvolver uma estratégia de marketing internacional para fortalecer a presença da marca e aumentar o reconhecimento da empresa nos mercados-alvo; Aumentar o faturamento em 20%; Expandir área de atuação além da América Latina.</p>	<p>*Ampliar a participação em feiras e viagens à clientes nos próximos 5 anos (2024-2028); *Contratar agência especializada para campanhas específicas de marketing para o mercado externo até metade de 2024; *Ampliar o orçamento para investimentos em marketing internacional até 2030; *Ampliar faturamento e se tornar referência no setor de atuação, inicialmente na América do Sul até 2030.</p>
Táticos	<p>Estruturação do departamento de exportação; Aumentar o faturamento em 10%; Desenvolver a capacidade e cultura exportadora na organização; Contratação de um novo membro administrativo para o setor de exportação; Identificar e entrar em novos mercados internacionais até o final de 2024; Maximizar a eficiência operacional para reduzir custos, mantendo altos padrões de qualidade em todos os processos de exportação; Monitorar atentamente as flutuações cambiais e desenvolver estratégias para minimizar os riscos cambiais nas transações de exportação.</p>	<p>*Iniciar os trâmites para a estruturação de um departamento de exportação até o primeiro trimestre de 2024 apresentando os resultados do Estudo Aplicado ao Diretor (direção); *Fazer análise das demandas e possível crescimento até 2025; *Realizar treinamentos técnicos regulares para vendedora de exportação, focando em habilidades de negociação de produto de alta complexidade (semestralmente) e para o novo colaborador para conhecimento dos produtos da organização; * Realizar estudos de formação de preços para o mercado externo, estreitando relacionamentos com parceiros logísticos, com a assessoria em comércio exterior, e integração com os demais setores da organização como engenharia, expedição; *Divulgar semestralmente para todos os colaboradores da organização os resultados referente às exportações (participação em feiras, <i>feedback</i> de clientes, resultados financeiros, dificuldades enfrentadas pelo setor, etc), promovendo momentos de debates entre os setores, gerando oportunidade de melhorias constantes.</p>

Operacionais	<p>Contratação de um colaborador para atuar no setor, além da atual vendedora, ou seja, de um assistente administrativo (analista de exportação);</p> <p>Busca de novos parceiros no âmbito de transporte internacional – competitividade nos fretes;</p> <p>Melhorar o tempo de processamento de pedidos e envios, reduzindo o prazo médio de retorno ao cliente – processos internos de produção;</p> <p>Aumentar a eficiência do processo de conferência dos itens dos pedidos, para reduzir os riscos de avarias nos produtos;</p> <p>Realizar o pós-vendas com os clientes.</p>	<p>* Contratação de um colaborador que auxilie a vendedora diretamente até abril de 2024, com conhecimento na área para que possa dar o suporte necessário, principalmente nos processos internos, com o acompanhamento de cada pedido e emissão de relatórios por cliente, entre outras atividades pertinentes;</p> <p>*Realizar treinamentos técnicos regulares para o novo colaborador do setor sobre os trâmites do comércio exterior (semestralmente);</p> <p>* Pesquisar e ampliar a rede de parceiros logísticos até junho de 2024, a fim de reduzir custos logísticos;</p> <p>*Analisar os dados coletados por meio de pesquisas com os clientes (pós-vendas), a fim de verificar imagem atual da organização e propor melhorias a médio e longo prazo.</p>
--------------	---	---

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Pode-se observar pela proposta de um plano estratégico de internacionalização que existem metas necessárias a serem realizadas para este crescimento e há maturidade da Empresa X para entender que mudanças precisam ser feitas para que isso ocorra. A ampliação e independência do departamento de exportação é uma das metas, mas a cultura organizacional não permite que seja efetuada esta estruturação antes dos resultados. Em contrapartida, Minervini (2008) também aponta que uma das principais etapas do plano de internacionalização é a análise da situação da empresa, que dentre os aspectos mais relevantes, a organização comercial é de suma importância para um bom andamento do processo; ou seja, para que o processo ocorra de forma alinhada e a logística interna seja acompanhada de ponta a ponta faz-se necessário a presença de pelo menos um colaborador com qualificação devida para tal permanente no quadro de colaboradores.

Sabe-se, conforme documentos internos, que no ano corrente (2023), as exportações representaram em média 5% do faturamento total. E, com os avanços da tecnologia, o setor de atuação da Empresa X tende a crescer, indicando que o mercado externo estando presente no planejamento estratégico poderá ser ainda mais representativo em valores (monetários) e importância como diversificação de mercados.

Diante disso, foi possível concluir que a Empresa X tem capacidade e equipe técnica com qualificações e conhecimentos suficientes para atender modificações de produtos que podem surgir considerando a ampliação de países atendidos. Há capacidade produtiva, mas ainda falta o entendimento de cultura exportadora, já que o setor atual é centralizado em apenas uma pessoa, a qual além de fazer a prospecção e atender a agenda externa, ainda precisa estar atenta a toda demanda administrativa. Como mencionado por autores como Minervini (2008)

e Ludovico (2018), é de extrema importância que esse acompanhamento administrativo seja diário, pois de nada adianta uma venda eficiente, um produto de qualidade, atender as normas internacionais, se o suporte pré e pós-venda ainda for falho. Sugere-se, portanto, a contratação imediata de um colaborador para atuar no setor, além da atual vendedora, ou seja, de um assistente administrativo (analista de exportação).

5 Considerações finais

A qualidade do departamento de exportação interfere diretamente no desempenho da empresa exportadora (MINERVINI, 2008), visto que a demanda de processos em um único pedido é extensa comparada a um único pedido do mercado nacional. Este é o sentimento que é necessário criar nas organizações, para entenderem de fato que muitas vezes o fracasso neste mercado não foi a concorrência externa, mas sim a falta de preparo de uma equipe interna (MINERVINI, 2008; PEGORARO; CISLAGHI, 2022). Assim, o estudo foi realizado com o objetivo de propor a estruturação de um departamento de exportação na Empresa X, ou seja, apresentar dados que incentivassem os gestores a criar um departamento interno independente do mercado doméstico. A intenção é fortalecer a estrutura administrativa de exportação, por meio de novos colaboradores (pelo menos um analista de exportação), visando atender a novas demandas e crescer de maneira sustentável e rentável.

Os achados do estudo apontam que a Empresa X demonstra interesse em ampliar o seu percentual de faturamento no mercado externo, reconhecendo a importância de estabelecer uma presença sólida junto aos clientes conforme análises dos dados coletados pelas observações, entrevistas e documentos internos. No entanto, nota-se uma lacuna no entendimento acerca da adoção de uma capacidade e cultura exportadoras, especialmente no que se refere à necessidade de estruturação administrativa em relação a contratação de um novo colaborador. Essa base administrativa é crucial para assegurar o sucesso nas futuras vendas, principalmente em um mercado de atuação tão específico e com produtos complexos que exigem amplo conhecimento técnico para vendas (cabos elétricos com especificações e aplicações personalizada). Diante do exposto, também identificou-se nas análises realizadas que Empresa X está ciente de que, sem a condução de uma abordagem abrangente, que inclua a apresentação adequada de preços, a demonstração efetiva da qualidade do produto, e uma negociação proativa, e um pós-vendas, o êxito nas vendas pode se tornar um desafio significativo.

Outra consideração pode ser pontuada em relação ao aumento nas demandas brasileiras para fora do país, com o próprio incentivo dos governos, a gama tem sido cada dia maior,

elevando os números para *superávit*, ou seja, quando o país tem maior valor em exportação do que importação. Todavia, muitos desses incentivos como acordos comerciais, ou mesmo os regimes aduaneiros especiais muitas vezes não são de conhecimento das organizações, tampouco da Empresa X. Desta forma, pode-se pontuar ainda mais o conceito de departamentalizar, pois existem profissionais com amplo conhecimento que podem auxiliar e alavancar as exportações dentro da organização, reduzindo os custos e despesas e aumentando a competitividade e não sobrecarregando as funções desempenhadas pela atual colaboradora.

O estudo contribui, tanto teoricamente, para a área de negócios internacionais, quando gerencialmente de maneira empírica por meio de um estudo de caso, demonstrando que, para vender mais e ter sucesso em um novo mercado, é importante organizar bem a equipe de trabalho, contratar as pessoas certas e usar estratégias inteligentes. O fluxo de processos apresentado na Figura 1, também é uma contribuição do estudo à medida que pode ser repassado para a Empresa X e servir como base para outros treinamentos. Por fim, a intenção do estudo apresentado é firmar o conhecimento dentro de empresas que atuam no comércio internacional ou principalmente aquelas que desejam ingressar nas vendas externas, o conhecimento do preparo da sua equipe por meio de um departamento estruturado, a fim de adentrar e ou permanecer no mercado externo com competitividade e segurança nos processos.

Como limitações do estudo, durante a execução do trabalho, notou-se certa dificuldade em relação às entrevistas com os colaboradores da empresa; pois o desconhecimento sobre os trâmites pesquisados ficou evidente, o que impossibilitou uma análise mais aprofundada e a generalização dos resultados. Como sugestão de estudos futuros, orienta-se que sejam realizados novos estudos nesse mesmo contexto, porém, em outras organizações, a fim de compreender como empresas já consolidadas nacionalmente relutam na estruturação de departamentos específicos para o comércio exterior, e até mesmo identificar quais fatores motivam para que não seja investido na internacionalização.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, A. R. F.; FREIRA, M. M. A.; DE LUCA M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Influência da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.15, n. 1, p. 01-18, 2020.
- APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (2023). **Quem somos**. Disponível em: <<https://apexbrasil.com.br/>>. Acesso em: 25 maio. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (1977). Lisboa (Portugal): Edições. 2010.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores (MRE). Divisão de Programas de Promoção Comercial. **Exportação passo a passo**. Brasília: MRE, 2011.

BRASIL. **Decreto Nº 6.759**, de 5 de fevereiro de 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BUENO, S. **Incoterms**. O guia definitivo (2023). Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/incoterms/>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

DE TONI, M.; CISLAGHI, T. P. Exportações de suco de uva: um estudo exploratório nas indústrias vitivinícolas da Serra Gaúcha. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Tecnologia em Logística. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves, 2022.

EXPORTADORES BRASILEIROS. Como exportar (2022). **Por que exportar**. Disponível em: <<https://exportadoresbrasil.com.br/como-exportar-post/por-que-exportar/pt>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

FAZCOMEX. Comex (2023). **Como escolher a forma de entrar no mercado**. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/comex/como-escolher-a-forma-de-entrar-no-mercado/>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

G1. Economia (2023). **Mercado financeiro estima inflação mais alta e vê crescimento maior do PIB em 2023 e 2024**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/09/11/mercado-financieiro-estima-inflacao-mais-alta-e-ve-crescimento-maior-do-pib-em-2023-e-2024.ghtml>>. Acesso em: 28 out. 2023.

IBISOLUTION. Departamento de Exportação (2023). **Criando um departamento de exportação**. Disponível em: <<https://ibsolutions.com.br/criando-um-departamento-de-exportacao/>> Acesso em 30 out. 2023.

KAUZAQUI, E.; LISBOA, T. C. **Administração: princípios da administração e suas tendências. Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China**, cap. 14, p. 231-240, 2020.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KLOTZLE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista da Administração - RAUSP**, v. 41, n. 3, p. 339, 2006.

LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MINERVINI, N. **O exportador: construindo o seu projeto de internacionalização**. 7. ed. São Paulo: Almedina, 2019.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MONTEIRO, B. S.; Prospecção mercadológica de exportação para a empresa Palszon, no setor de embalagens plásticas flexíveis direcionado ao ramo alimentício. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Bacharelado em Relações Internacionais. Universidade do Sul de Santa Catarina - Tubarão, 2019.

SISCOMEX. Programa Portal Único de Comércio Exterior – Portal Siscomex (2022). **Lista de acordos**. Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/acordos-comerciais/pagina-acordos-comerciais>>. Acesso em: 25 maio. 2023.

PEGORARO, P.; CISLAGHI, T. Análise da capacidade exportadora de empresas da Serra Gaúcha. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Tecnologia em Logística. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves, 2022.

PEREIRA, J. M. D. **Plano de internacionalização**. Coimbra, 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Indústria de A a Z (2023). **Internacionalização**. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/internacionalizacao>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. Balança Econômica (2023). **Balança comercial preliminar do mês**. Disponível em: <https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html>. Acessado em: 09 abr. 2023.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. Aduana e Comércio Exterior (2023). **Subportal Regimes Aduaneiros Especiais**. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/subportais-aduana-e-comercio-exterior/regimes-aduaneiros-especiais>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda (2023). **Balança comercial**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/vendas-brasileiras-crescem-7-5-em-marco-e-balanca-do-trimestre-tem-superavit-de-us-16-bilhoes>>. Acesso em: 09 abr. 2023.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda (2023). **Fatura comercial**. Disponível em: <[https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/documentos-instrutivos-do-despacho/fatura-comercial#:~:text=A%20fatura%20comercial%20é%20o,%2C%20assinada%20pelo%20exportador%20\(art.>](https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/documentos-instrutivos-do-despacho/fatura-comercial#:~:text=A%20fatura%20comercial%20é%20o,%2C%20assinada%20pelo%20exportador%20(art.>)>. Acesso em: 03 nov. 2023.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise SWOT: como aplicar no planejamento da sua empresa**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/analise-swot-como-aplicar-no-planejamento-da-sua-empresa.7fb0d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20Sebrae%20elaborou%20um%20infográfico%20que%20vai%20te,internos%20e%20externos%20que%20podem%20impactar%20seu%20negócio.>>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

SCHNEIDER, A. C. S. A. O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. 2002. **Dissertação (Mestrado)** - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SEGRE, G.; EIDELCHTEIN, C.; VASQUES, E. F. In: SEGRE, G.; GARCIA, L.; DE ASSIS, M. G.; ROBONO, M.; CINTI, T. **Manual prático de comércio exterior**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SEVERIANO, V. L. **Exportação e importação**. Gama, 2022.

SIMIONE, A. A. Pesquisa qualitativa e estudo de caso: significado e linhas práticas de orientação. **Revista Estudo e Debate**, v. 27, n, 4, p. 81, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMIESKI, R. C. T.; CISLAGHI, T.P. Internacionalização do suco de uva do Brasil: oportunidades e desafios do ingresso no mercado italiano. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Tecnologia em Logística. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves, 2023.

APÊNDICE A - Roteiro de Questões

Objetivo específico	Questões	Autores de base
(i) Realizar um diagnóstico através da Matriz <i>Swot</i> do atual departamento responsável pelas exportações na Empresa X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando iniciaram as primeiras exportações da empresa? 2. Para que destino? 3. Como ocorreram? Quais as motivações que levaram a empresa ao mercado internacional? 4. Comente como é atualmente o processo de exportação. Quantas pessoas fazem parte do setor, quais os principais países atendidos e principais produtos comercializados, etc. Esses produtos exportados, precisam de certificados específicos, quais? 5. Qual a participação atual em porcentagem das exportações no faturamento da organização (5%, 10%???) 6. Quais as estratégias que a empresa utiliza para a internacionalização? (participação em feiras - quais?; representantes nos países almejados? visitas diretas? E com que frequência?). Faz parte de alguma Associação de Classe, participa de algum projeto Setorial com a Apex, por exemplo? 7. Como são feitas as promoções internacionais? O marketing internacional? 	Monteiro (2019) Albuquerque et al. (2020)
(ii) Mapear os processos atuais das exportações da Empresa X.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é a estrutura interna da exportação? Setor? Equipe de trabalho? Qualificação da equipe? Línguas? Conhecimento nos trâmites internacionais? 2. Como é o método de elaboração de custos para a exportação? A equipe de engenharia tem conhecimento do comércio exterior? E dos custos extras como assessoria em comércio internacional? Certificados? 3. Os fornecedores que abastecem a empresa, auxiliam com as exigências externas? 4. As adaptações dos produtos, quando necessárias, são passíveis de serem realizadas sem maiores dificuldades para os demais setores envolvidos da empresa? Quais as principais mudanças necessárias? Manuais, embalagens, etiquetas, outras? 5. Sobre os canais de ingresso, quais os principais utilizados? Vendas diretas, indiretas? E quais os principais modais de transporte utilizados? Aéreo, terrestre, marítimo? 	Pereira (2022) Kauzaqui; Lisboa (2020)
(iii) Propor sugestões para a estruturação do departamento de exportação, considerando-se um plano estratégico de internacionalização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as intenções da organização para a exportação? Gostariam de ampliar os mercados de atuação? Aumentar a participação nos mercados já atendidos? 2. Para você quais as principais dificuldades ou barreiras atuais da empresa para a ampliação dos mercados internacionais? E obstáculos do mercado de atuação? (política, economia, logística internacional, câmbio etc...); 3. Caso seja parte do planejamento estratégico da empresa essa ampliação, a empresa possui capacidade produtiva? 4. E capacidade exportadora? (explicar o que é: potencial que a empresa tem em pensar globalmente e como se adaptará as exigências do mercado no decorrer do processo de internacionalização (MINERVINI, 2008). A empresa possui planejamento estratégico para a exportação? Ou a exportação faz parte do planejamento estratégico da empresa? 	Minervini (2008) Silva (2018)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no referencial teórico (2023)