



PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR

Desenhando o caminho

Manual do Participante



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília-DF
Telefone: (61) 3348-7230
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenadora Nacional

Alessandra Cunha Souza

Equipe técnica

Louise Alves Machado – SEBRAE Nacional
Miriam Guimaraes Ferraz – SEBRAE /RJ
Daniel Hudson Senna Barreto – SEBRAE /DF
Kátia Cristina Magalhães – SEBRAE /DF
Johann Schneider – Schneider Consult

Consultora Conteudista

Ana Cristina Sant'Anna Schneider

Consultora Educacional

Claudete Rossignoli

Tratamento de Linguagem

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

S358pm Schneider, Ana Cristina S.

Planejando para internacionalizar : desenhando o caminho:
manual do participante / Ana Cristina Schneider ; consultora
educacional, Claudete Rossignoli. -- Brasília : SEBRAE, 2012.
228 p. : il.

1. Internacionalização. 2. Planejamento de processo. 3. Mercado
internacional. 4. Estratégia de acesso ao mercado. 5. Negociação. 6. Canal
de marketing. 7. Plano de internacionalização. 8. Promoção internacional. I.
Rossignoli, Claudete. II. Título.

CDU 339.5:334.012.64/.65(073)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Unidade de Capacitação Empresarial

**PLANEJANDO PARA
INTERNACIONALIZAR
Desenhando o caminho**

Manual do Participante

Brasília – DF
SEBRAE Nacional
2012

Sumário





APRESENTAÇÃO

Iniciando a internacionalização.....	11
Roteiro de Atividades	11
Atividade 1 –Conceito de internacionalização	13
Atividade 2 –Benefícios da internacionalização	20
Atividade 3 –Formas de internacionalização	25
Atividade 4 –Planejamento do processo de internacionalização e avaliação da capacidade da empresa.....	32

ENCONTRO 1



Preparando a empresa para o mercado internacional.....	75
Roteiro de atividades.....	75
Atividade 1 – Análise e seleção de mercado	77
Atividade 2 – Estratégia de entrada no mercado	86
Atividade 3 – Check-list de tarefas de adequação da empresa para o mercado.....	96
Anexos	105



ENCONTRO 2

Concretizando e operacionalizando os negócios	111
Roteiro de Atividades	111
Atividade 1 – Negociação	112
Atividade 2 – Preços e canais de marketing	133
Atividade 3 – Produto e Promoção Internacional ...	150
Atividade 4 – Prática de negociação	157
Anexos	161

ENCONTRO 3



Plano de trabalho para a internacionalização	199
Roteiro de Atividades	199
Atividade 1 – Plano de trabalho para adequação da empresa ao processo de internacionalização	200
Atividade 2 – Plano de internacionalização	214



ENCONTRO 4



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apresentação



O curso Planejando para Internacionalizar é uma solução formulada para planejar e implantar o processo de internacionalização de uma pequena empresa, desenvolvida como um passo a passo prático. São abordados conceitos e formas de internacionalização, permitindo compreender as relações entre um pequeno negócio e o mercado global.

É destinado a empresários que desejam iniciar o processo de internacionalização de sua empresa. Foi concebido para atender:

- Pequenas empresas avançadas e consolidadas no mercado;
- Empresas que buscam a evolução e a internacionalização do seu negócio;
- Empresas que pretendem ingressar no mercado externo, ou ainda, àquelas que estejam preparadas para exportar.
- Empresas que começaram a atuar no mercado internacional, mas que precisam dar mais consistência a seu trabalho.

O curso Planejando para Internacionalizar foi desenvolvido no escopo do Programa SEBRAE de Internacionalização das micro e pequenas empresas (www.internacionalizacao.sebrae.com.br) e faz parte das soluções do Programa SEBRAE para empresas avançadas.

Tem como propósito criar as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- Compreender a importância do processo de planejamento e implementação da internacionalização de uma empresa de pequeno porte, promovendo a avaliação de sua capacidade frente aos desafios do mercado internacional.

Apresentação

- Predispor-se a planejar e implementar o processo completo de internacionalização, buscando o conhecimento do mercado internacional necessário para embasar seu planejamento.
- Envolver-se na realização dos ajustes necessários para a empresa se internacionalizar.
- Elaborar um plano de trabalho para adequação da empresa ao processo de internacionalização.
- Produzir um plano inicial de internacionalização.

Com uma carga horária de 16 horas, o curso está dividido em quatro encontros, sendo um encontro por dia, com duração de quatro horas cada um. Os encontros estão organizados por tema e distribuídos conforme a seguir:

Encontro 1 – Iniciando a internacionalização

Encontro 2 – Preparando a empresa para o mercado internacional

Encontro 3 – Concretizando e operacionalizando os negócios

Encontro 4 – Plano de trabalho para a internacionalização

Em cada encontro, você desenvolverá atividades dinâmicas e interativas, individuais e em grupo, planejadas especialmente com foco nas competências de natureza cognitiva, atitudinal e operacional, ou seja, atividades que possibilitem a mobilização de conhecimentos/saberes, atitudes e habilidades/ procedimentos.

PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

Após a capacitação, estão previstas no mínimo 3 horas de consultoria, com a finalidade de auxiliá-lo na validação do plano de internacionalização e na implementação em sua empresa.

ENCONTRO 1

Iniciando a Internacionalização



Neste encontro serão criadas condições para que você desenvolva competências para:

- Compreender o conceito de internacionalização.
- Compreender o processo de planejamento para internacionalização.
- Conhecer os itens de avaliação da capacidade de internacionalização da empresa.
- Avaliar sua real capacidade de internacionalização.
- Reconhecer a necessidade de planejar-se para a internacionalização.
- Refletir sobre sua real capacidade de internacionalização.
- Conceber os primeiros passos de um processo de planejamento para a internacionalização.

Carga horária

4 horas.

Roteiro de atividades

Atividade 1 - Conceito de internacionalização

Exposição oral interativa para reflexão dos conceitos de globalização e de internacionalização.

Atividade 2 - Benefícios da internacionalização

Formação de grupos para leitura e discussão de casos de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte, que possibilita a compreensão de conceitos teóricos acerca dos benefícios e desafios da internacionalização, com aplicação prática, bem como estimula a reflexão e exercita a capacidade de síntese e de comunicação.

Atividade 3 - Formas de internacionalização

Exposição oral interativa e debate sobre os casos estudados na atividade anterior para identificação da forma utilizada em seu processo de internacionalização.

Atividade 4 - Planejamento do processo de internacionalização e avaliação da capacidade da empresa

Montagem de quadro resumo e atividade individual.

Conceitos sobre planejamento e sobre o estágio de internacionalização da empresa serão debatidos, com montagem de quadro resumo dos itens de avaliação da capacidade de internacionalização da empresa e desenvolvimento de roteiro para planejamento.

Atividade 1 – Conceito de Internacionalização

Você participará de uma exposição oral interativa com o educador sobre os conceitos de internacionalização e globalização.

Globalização

Globalização diz respeito à palavra GLOBO, que diz respeito àquilo que está JUNTO, NO CONJUNTO, NA TOTALIDADE. (Machado, 2000)

Conjunto de mudanças político-econômicas que a humanidade vem atravessando.

O termo globalização surge da necessidade de:

- Minimização de distâncias e custos
- Atendimento de interesses
- Facilidade nas negociações, envolvendo a busca de contentamento das duas ou mais partes envolvidas.

S1E1



Texto para leitura complementar

A globalização criou novas exigências ao mercado de trabalho, necessidade de buscar um contínuo aperfeiçoamento pessoal e profissional, acelerado processo de integração dos mercados produtivos e financeiros, interdependência política entre os Estados, convívio com a diversidade cultural, o que aumenta a demanda por profissionais altamente capacitados.

As distâncias diminuíram e os contatos aproximaram-se.

A intensificação da globalização iniciou entre o término da Primeira e o início da Segunda Guerra Mundial, quando países europeus ficaram arrasados social e financeiramente.

Os EUA se afirmaram uma potência por meio de uma estratégia de seu governo, assinaram, juntamente com outros países, o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt), em 1948, criando, pela primeira vez, um mercado comum e internacional entre os países envolvidos.

Hoje, esse acordo foi substituído pelo assinado em Marrakech, em 1994, que constituiu a Organização Mundial do Comércio (OMC).

A globalização começa a ganhar reconhecimento no final da década de 70, começo da década de 80, com o liberalismo e a queda de algumas barreiras que marcaram os governos de Ronald Reagan, nos EUA, e de Margaret Thatcher, no Reino Unido.

A partir daí, há a formação de uma “Aldeia Global”

Fatores como: avanço da tecnologia da informação, necessidade de novos mercados compradores, necessidade de novos mercados fornecedores, acúmulo financeiro maciço e agressivo e relativo fluxo de transferência de recursos impulsionaram essa formação global.

Cada vez mais há sistema de canais de comunicação e de transferência de informações bem definidos e altamente eficientes, além de um controle destes sistemas.

O desenvolvimento da tecnologia e da aplicação que procura a liderança e posições de baixo custo na produção, assim como a busca permanente de criação de um produto que se destaque.

Há o reconhecimento claro dos potenciais de um mercado de massa, de uma padronização em massa e, por fim, das marcas globais.

O processo de globalização é decorrente de três fatores:

1. Competição entre concorrentes

2. Mercados que demandam qualidade, produtos com pequenos ciclos de vida, alianças para ganhar novos mercados

3. Freqüente mudança tecnológica dentro dos negócios

O processo de mudança constante no ambiente provoca mudança constante nas rotas das empresas.

Nesse processo de globalização, evoluiu-se da constituição de empresas multinacionais para a internacionalização das próprias cadeias produtivas, mediante a cooperação entre empresas independentes, atuantes em distintos países.

Acompanhe o educador a partir dos slides S2E1 a S4E1:

Internacionalização:

“PROCESSO CRESCENTE E CONTINUADO DE ENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA NAS OPERAÇÕES COM MERCADOS/PAÍSES FORA DE SUA BASE DE ORIGEM”.

CRESCENTE

- Mercados externos tendem a ganhar importância cada vez maior.

CONTINUADO

- Esforço permanente da empresa

ENVOLVIMENTO

- Deve se tornar um COMPROMISSO da empresa.

S2E1



Internacionalização:

EMPRESA

- compromisso de ser de toda empresa.

OPERAÇÕES

- pode envolver diversas formas de operação, como se verá adiante.

MERCADOS/PAÍSES

- exige muito cuidado na seleção dos mercados-alvo e na estratégia de atuação em cada um deles.

Exemplos de internacionalização:

Exportação, Importação, Investimento externo direto, transferência de tecnologia, dentre outros, são formas da empresa se internacionalizar

S3E1



Visão de internacionalização

As MPE a partir da internacionalização enfrentam desafios e conquistam oportunidade, compreendendo:

- O fomento às exportações
- As possibilidades de acesso ao mercado externo, abertas pelas novas modalidades de internacionalização.
- A necessidade de preparar-se para enfrentar a maior concorrência no mercado doméstico decorrente da abertura da economia brasileira.
- Oportunidade de fortalecimento do poder de competição, ao viabilizar:
 - a) importações de bens e serviços,
 - b) absorção de inovação e
 - c) incorporação de novas tecnologias provenientes do exterior.

S4E1



O movimento de internacionalização das empresas, das cadeias produtivas e o de globalização da economia teve como agente a grande empresa. Esse processo abre, no entanto, possibilidade também para as pequenas e médias empresas, pois propicia:

- Sua incorporação a esse processo, ao integrá-la a cadeias produtivas transnacionais e permitir que sua expansão nos mercados externos vá além da atividade exportadora, ao viabilizar sua presença nesses mercados mediante associações com empresas locais;
- Oportunidades de fortalecimento do poder de competição das micro, pequenas e médias empresas, ao viabilizar importações de bens e serviços, bem como a absorção de inovação e a incorporação de novas tecnologias provenientes do exterior.

Para atuar no contexto de mercados cada vez mais internacionalizados, mesmo as MPE devem estar informadas sobre as características e a dinâmica mundial do setor no qual estão inseridas.

Internacionalizar significa atuar em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países.

A internacionalização é, presentemente, um dos vetores-chave do modelo por que se regem as relações econômicas internacionais. Já não é possível encarar a atividade de uma empresa somente no contexto do seu mercado nacional. A crescente interligação entre nações induziu o aumento do comércio internacional, a expansão do investimento além-fronteiras, a homogeneidade acrescida dos padrões de consumo e, em última análise, a maior aproximação entre os povos.

Atividade 2 – Benefícios da internacionalização

Você participará de uma atividade em grupo para leitura e discussão de casos de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte (Painel Integrado), que possibilita a compreensão de conceitos teóricos acerca das dificuldades enfrentadas e dos benefícios da internacionalização, com aplicação prática, bem como estimula a reflexão e exercita a capacidade de síntese e de comunicação.

Casos para Estudo (contido nos anexos do encontro 1)

Retirados da publicação do SEBRAE: Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas – Casos sobre internacionalização de empresas:

- 1) Constança Basto
- 2) *Trikke*
- 3) Chamma da Amazônia

Aguarde as orientações do educador para a elaboração do painel integrado.

Quando finalizar a etapa do painel integrado, acompanhe a apresentação do slide S5E1 que será feita pelo educador.

Por que se internacionalizar?

- Diversificação de mercados;
- Aprimoramento da qualidade;
- Oportunidade de . implantação de marca internacional;
- Desenvolvimento de MKT internacional;
- Desenvolvimento de recursos humanos;
- Redução de custos, no geral;
- Extensão de custos, no geral;
- Extensão do ciclo de vida do produto;
- Aproveitamento da capacidade ociosa;
- Promoção de desenvolvimento;
- Geração de mudança de mentalidade empresarial, propiciando um salto qualitativo, com reflexões positivas;
- Compensação de tributos;
- Utilização de incentivos governamentais

S5E1



- **Ampliação e diversificação de mercados, reduzindo a dependência do mercado doméstico** – quando a empresa aumenta sua base de clientes, conseqüentemente estará diluindo seus riscos, pois terá chances de se recuperar se algo de errado estiver acontecendo em um determinado país e/ou mercado.
- **O mercado doméstico tornou-se pequeno para a empresa** – há casos em que a empresa cresce a ponto de já ocupar uma parcela muito grande do mercado doméstico. Nesse caso, só há uma maneira de continuar crescendo: buscar mercados no exterior.
==> Exemplo: a Ambev já dominava o mercado nacional de cerveja. Daí sua internacionalização por meio da fusão com a belga Interbrew, criando a Inbev.
- **Há maior rentabilidade nas vendas nos mercados externos** – é possível que a empresa consiga obter melhores preços de venda no exterior do que no país. Além disso, há vantagens tributárias na exportação, que fazem com que a empresa possa reduzir o preço final do produto no mercado externo.
==> O Brasil dá isenção de IPI, PIS, Cofins e ICMS nas exportações.
- **Aumento da escala de produção** – o aumento do mercado consumidor potencial (incorporando mercados no exterior) permite aumentar a escala de produção, com conseqüente redução de custos e aumento de eficiência.
==> Esse ponto é especialmente importante em setores nos quais há ganhos de escala (Exemplos: automobilístico, aviação, produtos petroquímicos, máquinas). O que seria da Embraer se não pudesse exportar?
- **Prolongamento do ciclo de vida de um produto** – um produto pode estar no final de seu ciclo de vida no país, mas ainda estar nas fases iniciais ou intermediárias em mercados no exterior.
- **Necessidade de ganhar musculatura para enfrentar concorrentes internacionais** – para evitar ser “engolido” pelos concorrentes que operam em nível internacional, a empresa deve também expandir suas operações para o exterior.
==> Um bom exemplo são as siderúrgicas brasileiras, com destaque para a Gerdau.
- **Ganhos de marketing e imagem da empresa** – a venda em mercados com alto grau de exigência por parte dos consumidores indica a alta qualidade do produto exportado. Além disso, o caráter de “empresa exportadora” é uma referência importante nos contatos da empresa no Brasil e no exterior, com reflexos positivos para os seus clientes e fornecedores.

- Exemplo: sandálias havaianas, da empresa São Paulo Alpargatas.
- **Desenvolvimento de tecnologia e knowhow, com melhoria da qualidade** – para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados e aperfeiçoamento dos processos industriais.

A decisão de internacionalização deve se basear em fatores estruturais e não conjunturais.

Fatores conjunturais são aqueles que estão sujeitos a mudanças expressivas ao longo do tempo, para melhor ou para pior, e que estão totalmente fora do controle da empresa (por exemplo, a taxa de câmbio ou as condições do mercado doméstico).

Fatores estruturais são aqueles que dependem diretamente do comportamento da empresa (por exemplo, aspectos relacionados à gestão empresarial) ou que seguem uma tendência clara ao longo do tempo (por exemplo, a incorporação de inovações tecnológicas), ou ainda fatores bem estabelecidos e que não tendem a mudar com o tempo (por exemplo, a crescente abertura da economia brasileira à concorrência internacional).

A intensificação das trocas comerciais entre países trouxe diversos benefícios sociais e econômicos, para as empresas e para as nações:

- Ampliação dos mercados consumidores, possibilitando aos produtores ganhos de escala e aumentos de produtividade em suas atividades, tanto agrícolas quanto extrativas, ou mesmo industriais.
- Acesso a maior diversidade de fornecedores de insumos e matérias-primas, possibilitando a obtenção de melhores condições de comercialização, novas possibilidades de atividades econômicas (novos produtos e serviços) e maior confiabilidade na relação com fornecedores.
- Acesso a maior diversidade de mercadorias pelas pessoas, que passam a contar com os produtos locais e os importadores, que muitas vezes não poderiam ser produzidos localmente.
- Acesso a novas tecnologias e a diferentes padrões de produção, que passam a incorporar as técnicas produtivas locais com o passar do tempo, ou por

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

meio de transferência tecnológica, ou aproveitamento de mão-de-obra especializada local, ou mesmo com o desenvolvimento de fornecedores locais.

- Ampliação do fluxo monetário entre países, gerando crescimento e desenvolvimento recíproco. No caso o fluxo monetário se caracteriza com a troca de mercadorias, com as remessas de capital e de lucros, com os investimentos produtivos internacionais, ou mesmo com os financiamentos concedidos por fontes internacionais.
- Criação de novas alternativas de produção, concentrando atividades em determinados lugares, de modo que o processo completo se dê com base no trabalho em diferentes países.
- Desenvolvimento de oportunidades de negócios vinculadas às peculiaridades de alguns países. É o caso de produtos à base de materiais extraídos da Amazônia, como perfumes, remédios, etc.
- Ampliação do contato entre os povos de diferentes etnias e culturas, desenvolvendo oportunidades e potenciais de negócios vinculados à diversidade cultural.

As empresas frente ao processo de internacionalização passam a ter algumas implicações: compreensão de, e adaptação a outras culturas e religiões, necessidade de investimento, retorno a longo prazo, precisa persistir com a visão de que é preciso investir por algum tempo antes do retorno, busca de melhoria no processo produtivo, busca de certificações, necessidade de equipe mais qualificada, com domínio de idiomas, dentre outras.

É em função destes fatores que as empresas precisam pensar muito bem, antes de decidir ingressar no mercado internacional e avaliar os novos riscos: de perder o foco do seu negócio, de aumentar a necessidade no fluxo de caixa, de gerenciar as variações cambiais, de não possuir informações suficientes sobre o mercado, de não ingressar no mercado por meio de um planejamento.

Atividade 3 – Formas de internacionalização

Você participará de uma exposição oral interativa e debate sobre os casos estudados na atividade anterior para identificação da forma utilizada no processo de internacionalização.

Formas de Internacionalização

- Exportação
- Licenciamento
- Franquia
- Contrato de produção
- Operações prontas (turnkey)
- Contrato de Gestão
- Joint ventures
- Subsidiárias de propriedade integral

S6E1



Exemplos:

Exportação: uma empresa brasileira faz contato com importador em determinado país, que tem interesse em adquirir seus produtos. A empresa envia suas mercadorias para o importador e ele paga pelas mesmas, assim como uma operação de compra e venda no mercado doméstico, porém obedecendo as regras do comércio internacional. Há diversos exemplos de empresas exportadoras, a Tramontina exporta painéis para o Equador, ou seja, produz no Brasil e remete a um importador situado no Equador.

Licenciamento: a Coca Cola licencia sua marca para empresas situadas em diversos países, de forma que possam utilizá-la em camisetas, copos, canecas, bichos de pelúcia, etc. O licenciamento é dar direito de uso.

Franquia: a Via Uno (indústria e loja de calçados) se estabeleceu em diversos países por meio de franquia. Um exemplo disso é sua loja em Torino (Itália). Assim como no mercado doméstico, quando a empresa escolhe trabalhar no mercado externo com franquia, ela desenvolve todo o modelo do seu negócio e oferece a um investidor (franqueado) para que ele adquira o direito de abrir no país a loja Via Uno, e venda os produtos Via Uno na mesma, de acordo com as orientações da empresa franqueadora (Via Uno).

Contrato de produção: é o caso de diversas indústrias brasileiras que identificaram ser mais competitivo produzir mercadorias na China. A empresa brasileira desenvolve o produto e contrata uma indústria na China para fabricá-lo, com ganho de competitividade.

Operações prontas: tipo de contrato feito para a implantação de uma unidade industrial. Neste caso ela será entregue à empresa operadora completamente instalada pelo fornecedor. O exemplo é o de uma plataforma de petróleo que é produzida por uma empresa na Coreia do Sul e entregue à Petrobras toda pronta para operar no dia seguinte.

Contrato de gestão: algumas redes de hotéis internacionais, tais como a rede Sheraton utiliza esta estratégia. O investidor no imóvel é normalmente um empresário local, mas toda a gestão é do Sheraton, inclusive a inserção no sistema mundial de comercialização, etc. Para isso a rede hoteleira cobra um percentual fixo sobre o faturamento.

Joint ventures: Uma empresa da serra gaúcha produtora de puxadores metálicos para móveis realizou uma joint venture com uma empresa italiana, de forma que a empresa brasileira recebesse a tecnologia aplicada aos puxadores, para utilizar em sua produção e vender no Brasil, bem como enviar para a empresa italiana, para que ela venda na Europa.

Subsidiárias de propriedade integral: A Tramontina para inserir-se no mercado americano abriu em Houston uma empresa Tramontina USA, isto é, uma subsidiária de propriedade integral, de propriedade da empresa brasileira, sem sócio no mercado americano. A Tramontina USA importa os produtos a granel da Tramontina no Brasil e lá desenvolve as embalagens, os displays, e monta os conjuntos, para entregar principalmente ao Wal Mart.

Na decisão quanto ao nível de internacionalização, a empresa deve levar em conta quatro variáveis básicas:

- O grau de controle que a empresa tem sobre o processo de internacionalização.
- Os custos envolvidos.
- O retorno que será obtido.
- O nível de risco envolvido.

As formas de internacionalização podem ser diversificadas, envolvendo um leque de opções que vão desde as ações de exportação à abertura de filiais, podendo passar pelo estabelecimento de alianças com parceiros externos.

Exportação: É uma das principais estratégias utilizadas por empresas de pequeno porte. É uma forma de começar uma inserção internacional com risco relativamente baixo. Exportar exige pouco investimento e quando existe uma saída rápida, o risco tende a ser relativamente baixo (Deresky, 2004).

A empresa produz domesticamente e vende o produto nos mercados externos. É a forma mais comum de internacionalização e pode ser considerada a primeira etapa do processo.

Permite à firma adotar um comportamento exploratório, experimental, para obter conhecimento sobre mercados no exterior e habilidade para competir nos mesmos. A exportação pode ser uma experiência de aprendizado internacional, um processo de desenvolvimento que conduz a empresa em direção a uma maior sofisticação e um maior comprometimento internacional.

Há 2 “tipos” de exportação:

– **Indireta** – se dá por meio de um intermediário que opera no mesmo mercado em que está localizada a empresa que deseja exportar. Nesse caso, a empresa não vende seu produto no exterior, mas vende a outra empresa, no mercado “doméstico”. Em geral esta abordagem é utilizada por micro e pequenas empresas, que, por meio de trading companies ou comerciais exportadoras, realizam a exportação. A utilização do intermediário se justifica pelo desconhecimento da empresa quanto a mercados e potenciais compradores, e muitas vezes, desconhecimento do próprio trâmite de exportação. É uma estratégia que implica baixo controle, baixo custo, mas também baixo controle, baixo retorno e um nível de risco relativamente alto. Imagine o que acontecerá com a exportação se o intermediário resolve substituir sua empresa por um outro fornecedor?

– **Direta** – a empresa está diretamente conectada aos compradores nos países de destino de seus produtos. Essa estratégia implica maior nível de controle da empresa sobre o desempenho de seu produto no mercado externo. O custo e o retorno são maiores do que no caso da exportação indireta e o nível de risco é baixo, pois a empresa tem conhecimento do mercado e do processo de venda. Isso não significa que ela não possa (e deva) contar com o apoio de terceiros (despachante no país, agente de vendas no exterior, distribuidores etc.).

Licenciamento: Se trata de um acordo contratual que garante à empresa do país anfitrião os direitos pela produção e venda de determinado produto (Deresky, 2004). O licenciamento pode se referir a um bem, que pode ser uma patente ou um segredo comercial de uma empresa. A empresa pode dispor de know how dentro de determinado mercado, por exemplo, e valer-se dessas vantagens para suplementar sua rentabilidade com pouco investimento inicial. Ou o contrário, empresas preocupadas com a marca como a Coca-Cola, que estão licenciando seus nomes e logotipos para produtores exteriores de roupas (Keegan; Green, 2000).

Franquia: Entende-se por um sistema de gerenciamento de comercialização (ou marketing) que se fundamenta na prática em uma fórmula onde o franqueador abre mão da sua autonomia empresarial para optar por uma fórmula que assegura o êxito rápido e lucros elevados. As franquias são muito conhecidas, bastando citar o nome de algumas delas, McDonald’s, O Boticário, entre outras. Porém é necessária por parte do franqueador grande capacidade de adaptar o seu negócio às características locais, sem, contudo, descaracterizá-lo (Lima, 2006).

Fabricação sob contrato: É um contrato realizado com uma empresa no exterior visando que ela fabrique um produto em determinadas condições. Para isso espera-se que a empresa contratada apresente condições de competitividade, pois a mesma será responsável pelo projeto, controle da qualidade e distribuição. Funciona como uma terceirização da produção que pode acontecer por melhores condições técnicas industriais, mão-de-obra barata, ou mesmo por ser uma alternativa que implique menores custos logísticos para a cooperativa. Uma grande vantagem dessa estratégia de internacionalização é a venda do produto no exterior com marca própria (Lima, 2006). Existe ainda a alternativa dos produtos serem vendidos no próprio país contratante (Deresky, 2004).

Operações prontas (*turnkey*): Nesta modalidade, a companhia projeta, constrói instalações no exterior, treina o pessoal local e então entrega a chave (*turnkey*) à administração local mediante pagamento, é claro (Deresky, 2004).

Contratos de gestão: Dá a uma empresa estrangeira o direito de administrar as operações diárias do empreendimento, porém sem dar autonomia a questões relacionadas a propriedade, financiamentos ou mudanças políticas (Mason e Spich, 1987 apud Deresky, 2004). Podem ser combinados com outros acordos, como *joint ventures*. E implicam risco relativamente baixo, porém de curto prazo e com rendimentos limitados (Deresky, 2004).

Joint ventures: Visam à realização de negócios entre duas empresas que de alguma forma se complementam e justificam o estabelecimento de um empreendimento conjunto. No contrato entre as empresas pode ser determinado um tempo específico ou não. A formação de uma *joint venture* pode se justificar por benefícios como diminuir o poder da concorrência, reduzir custos de produção pelo impacto da legislação local, realizar uma complementação técnica, entre outros (Lima, 2006).

Subsidiárias de propriedade integral: É o aproveitamento de oportunidades por meio de países que permitam a existência de subsidiárias de propriedade integral da empresa matriz. A mesma poderá optar por começar um empreendimento do zero no país anfitrião ou comprar uma nova empresa já existente. Esta modalidade de estratégia apresenta o nível máximo na escala de risco, pois se trata do estabelecimento de uma empresa totalmente nova neste novo mercado (Deresky, 2004).

Encontro 1
Iniciando a
Internacionalização

Veja quadro resumo:

ESTRATÉGIAS	VANTAGENS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Exportação	Baixo Risco Nenhum ativo de longo prazo Acesso e saída fáceis do mercado	Escolha do distribuidor Custos do transporte Tarifas e quotas
Licenciamento	Nenhum risco de propriedade de ativos Rápido acesso ao mercado Evita regulamentos e tarifas	Qualidade e confiabilidade do licenciado Apropriação da propriedade intelectual Limitações de royalties ¹ , pelo país anfitrião
Franquia	Pouco investimento ou risco Rápido acesso ao mercado Expansão de pequenas empresas	Controle de qualidade da franquia e de suas operações
Fabricação sob contrato	Custo e riscos limitados Comprometimento de curto prazo	Dependência e qualidade do contratante local Controle operacional e questões sobre direitos humanos
Operações prontas (turnkey)	Lucros derivados da capacitação e tecnologia em regiões que restringem investimento estrangeiro direto	Infra-estrutura confiável Abastecimentos e profissionais locais suficientes Lucros repatriáveis Confiabilidade de qualquer sócio governamental
Contratos de gestão	Acesso de baixo risco a novas estratégias	Oportunidade de ganhar posição de longo prazo

¹ É um serviço que representa remuneração a fatores de produção externos. É classificado dentre os serviços de fatores (juros, lucros e assistência técnica) que representam a própria renda líquida no exterior.

<p><i>Joint ventures</i></p>	<p>Acesso interno aos mercados Compartilhamento de custos e riscos Alavanca a base tecnológica e de capacitação do sócio, e os contratos locais</p>	<p>Adequação estratégica e complementaridade do sócio, mercados e produtos Capacidade de proteger a tecnologia Vantagem competitiva Capacidade de partilhar o controle Adaptabilidade cultural dos sócios</p>
<p>Subsidiárias de propriedade integral</p>	<p>Fica com todos os lucros e o controle Economias globais de escala Coordenação estratégica Protege a tecnologia e a base de capacitação A aquisição proporciona entrada rápida em mercados estabelecidos</p>	<p>Capacidade de avaliar e controlar os riscos econômicos, políticos e monetários Capacidade de conquistar aceitação local Repatriação dos lucros</p>

Quadro 2: Estratégias de entrada internacional: vantagens e fatores críticos para o sucesso. Fonte: Deresky, 2004. p. 176

Atividade 4 – Planejamento do processo de internacionalização e avaliação da capacidade da empresa

Você assistirá a uma exposição interativa do educador sobre planejamento e etapas para elaboração do plano de internacionalização. Na seqüência participará de um exercício individual sobre a capacidade de internacionalização da sua empresa e iniciará o preenchimento do roteiro para o planejamento de internacionalização da sua empresa.

Planejamento



- Pode dizer-me que caminho devo tomar?
- Isto depende do lugar para onde você quer ir.
(respondeu com muito propósito o gato)

– Não tenho destino certo.
– Neste caso, qualquer caminho serve.
Alice no país das maravilhas – Lewis Carroll



S7E1



O planejamento é um dos aspectos mais importantes na gestão de uma empresa. Antes de iniciar a leitura, reflita sobre os seguintes pontos:

- Qual a importância do planejamento para minha empresa?
- Minha empresa está com o planejamento estratégico revisado e utiliza o planejamento estratégico para gestão?
- Minha equipe sabe as metas e os objetivos que constam no planejamento estratégico da empresa?
- Com que frequência minha empresa costuma rever o planejamento?

“O **planejamento** não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Drucker, 1964).

Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados.

O planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomada de decisão, baseado na análise do macro-ambiente atual e futuro, e confrontado com a capacidade interna da empresa.

Kotler e Armstrong (1998) levantam a idéia de que o planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e a capacidade de uma empresa e a variação das oportunidades do mercado.

Neste sentido, o plano de internacionalização é importante, porque reduz as decisões irracionais perante os imprevistos e fornece um esquema para constante avaliação das atividades e disciplina de forma sistemática no planejamento (Minervini, 2001).

Em um planejamento todos os aspectos devem ser conhecidos por aqueles que irão colocá-lo em prática. Muitas empresas não buscam as informações necessárias com antecedência e apesar de possibilidades de sucesso muitas são levadas ao fracasso. Isso acontece geralmente no início da exportação por falta de planejamento, onde muitas delas acabam por desistir de exportar (Cotiñas; Gama, 2005).

O plano de internacionalização é a linha mestra em que as empresas e os executivos devem se basear. Precisa estar em sintonia com os objetivos globais da empresa. É um documento que define formas de comercialização de produtos e serviços de

uma empresa. É um documento que orienta os esforços de *marketing* da empresa. Ainda, deve focalizar os esforços de *marketing* num mercado-alvo bem definido e que considere os efeitos do meio externo.

ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1. Avaliação da capacidade de internacionalização da empresa.
2. Pesquisa de Informação sobre mercados potenciais.
3. Definição de mercado-alvo e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso
4. Definição de objetivos que orientam as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
5. Prospecção de mercado
6. Desenvolvimento dos programas de ação.
7. Demonstrativos de resultados projetados.
8. Controles que indicam como o plano será monitorado.

S8E1



1) Avaliação da capacidade de internacionalização da empresa.

A empresa precisa avaliar sua condição interna.

Precisa verificar se está preparada para a inserção internacional.

É importante que identifique a situação atual de marketing que apresenta os antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição, ou seja, uma análise do micro-ambiente da empresa, além de checar sua capacidade de produção, desenvolvimento de produtos e de entrega, nos prazos acordados.

Tudo isso sempre confrontado com o macro-ambiente.

Microambiente: consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes: a própria empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos são agentes do micro-ambiente.

Macro-ambiente: são forças sociais maiores que afetam todo o micro-ambiente da empresa, como as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. A empresa não controla, mas deve acompanhar os acontecimentos e se possível, ao prever alguns acontecimentos, deve se precaver.

Atividade:

- Você receberá cinco tiras de papel colorido e deverá escrever individualmente em cada tira, um item (palavra ou frase) que deve ser verificado na empresa, para avaliar a capacidade de internacionalização da mesma.
- Você terá cinco minutos para a atividade e em seguida será solicitado a ler para a turma suas anotações e depois fixar as tiras na parede para construção do quadro.

Segundo Minervini (2005), a capacidade exportadora é a capacidade da empresa “pensar globalmente”, e de adaptar a própria forma de gestão com base nas exigências do mercado internacional.

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

Para o mapeamento preliminar de sua capacidade de internacionalização, você deve buscar responder as seguintes questões:

- Por que você quer exportar? (não é recomendado que a motivação seja apenas fugir de uma crise no mercado interno, ou aproveitar a desvalorização cambial do Real, ou ainda escoar mercadorias em estoque... todas essas circunstâncias são passageiras, e inserção internacional deve ser um processo continuado e se deve ter uma visão oportunista)
- Todos os setores da empresa estão cientes do esforço e da sintonia exigidos pela exportação ou é uma idéia que pertence apenas à direção geral ou comercial da empresa?
- O seu produto possui características "universais" ou satisfaz apenas as exigências do mercado interno?
- A sua capacidade produtiva é suficientemente elástica para cobrir tanto o mercado interno quanto o mercado externo?
- Os seus fornecedores estão prontos para eventualmente introduzir modificações no próprio controle de qualidade para satisfazer as exigências dos mercados internacionais?
- Você dispõe de uma base mínima de informações para traçar um plano de ação para a internacionalização?
- Você dispõe das informações necessárias para promover a própria capacidade produtiva nos mercados internacionais?
- A sua empresa está disposta a efetuar possíveis mudanças no produto para satisfazer as exigências do mercado internacional?
- Você poderá utilizar o mesmo sistema de comercialização que usa no mercado interno?
- Quais problemas fiscais, tributários e jurídicos você poderá enfrentar?
- A abordagem promocional será diferente daquela já testada no mercado interno?

A avaliação da capacidade de internacionalização envolve muitos questionamentos. Na exportação, são basicamente quatro os parâmetros que se deve considerar:

Exercício sobre posicionamento e visão de futuro (determinar para quantos anos)

Que clientes você está servindo hoje?	Que clientes você estará servindo no futuro?
Através de quais canais você atinge os clientes hoje?	Através de quais canais você atingirá os clientes no futuro?
Quem são seus concorrentes hoje?	Quem serão seus concorrentes no futuro?
Qual a base de sua vantagem competitiva hoje?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm seus lucros?	De onde virão seus lucros no futuro?
Que habilidades ou capacidades são responsáveis pelo posicionamento de sua empresa hoje?	Que habilidades ou capacidades sustentarão o posicionamento desejado por sua empresa no futuro?
De que mercados de produtos finais você participa hoje?	De que mercados de produtos finais você participará no futuro?

- a) o mercado: comunicação, seleção, gestão;
- b) o produto: um produto que corresponda às exigências dos consumidores e a capacidade da empresa em produzir e entregar o que foi contratado no prazo combinado;
- c) a empresa: uma empresa que pense internacionalmente e atue, em consequência, integrando várias funções; e
- d) a informação: que deve estar na base de todo projeto de exportação.

O Programa de Internacionalização do SEBRAE oferece uma ferramenta *on line* que vai ajudá-lo a compreender em que estágio está a sua empresa em relação ao processo de internacionalização. Ao final do preenchimento será gerado um relatório automático com uma avaliação em gráfico e recomendações específicas baseadas em suas respostas.

O *site* é: www.internacionalizacao.sebrae.com.br, clique em autodiagnóstico.

Você viu apenas algumas questões que você deve responder quanto a sua empresa! O que lhe parece? Sua empresa está preparada?

Atividade individual:

- Leia em seu manual as etapas do planejamento para internacionalização (itens de 2 a 8). Na seqüência inicie a elaboração do roteiro a seguir para o Planejamento de Internacionalização de sua empresa.

Para leitura:

2) Após a análise da empresa, você deve pesquisar o máximo de informações sobre mercados potenciais. Esta é a segunda etapa.

O que olhar num mercado?

- 1) Fluxos de comércio (volume, concorrência, etc.)
- 2) Características aplicadas ao produto (sazonalidade, tecnologia, certificações, normas técnicas, imposto de importação, marca, etc.)
- 3) Vantagens e desvantagens (acesso à matéria-prima, à tecnologia, à mão-de-obra, concorrentes, ..)
- 4) Hábitos de compra, costumes, ...
- 5) Dados sobre os principais países (produção, consumo, economia em geral, regime político, participação em blocos, etc.)
- 6) Logística
- 7) Cultura
- 8) Buscar quem já atua nesse mercado e estudar o modelo.

Ao analisar itens que devem ser avaliados na empresa para verificar sua capacidade de internacionalização, é necessária a compreensão de alguns fatores que dizem respeito ao mercado, como as barreiras comerciais: tarifárias e não tarifárias.

Segundo site do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), normalmente são consideradas barreiras não tarifárias as medidas e os instrumentos de política econômica que afetam o comércio entre dois ou mais países e que dispensam o uso de mecanismos tarifários (tarifas ad-valorem ou específicas), sendo as tarifárias aquelas que se utilizam impostos de importação ou outras taxas.

Podemos também dividir as barreiras comerciais de acordo com Minervini (2001):

Por parte do exportador:

- Falta de uma cultura exportadora
- Falta de uma adequada estrutura interna profissional para gerenciar a internacionalização

Por parte do país exportador:

- “Sistema-país” não competitivo
- Excesso de regulamentações
- Falta de uma imagem correta do país exportador
- Políticas cambiais
- Custos financeiros elevados
- Instabilidade econômica

Por parte do importador:

- Falta de profissionalismo
- Falta de estruturas

Por parte do país importador:

- Diferenças culturais
- Impostos de importação
- Normas técnicas
- Localização geográfica (custos elevados de transporte)
- Excesso de regulamentações, períodos muito longos para a verificação de documentos necessários à importação
- Política cambial
- Presença de concorrentes locais
- Custos financeiros elevados no mercado
- Poder de pressão dos sindicatos (que exigem o uso de produto local)
- Instabilidade econômica
- Leis sanitárias e dificuldade em gerenciar a equivalência dos processos de verificação sanitária
- Excessivo protecionismo na indústria local
- Subsídios à indústria ou à agricultura local
- Imposição de preços mínimos
- Embargo

3) A partir da definição de mercado-alvo, a empresa deverá confrontar suas potencialidades e carências e identificar seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sem os quais, ela não pode prosseguir.

Nesse caso, a empresa deve identificar as adequações que deverá realizar, de forma a estar apta para a internacionalização.

Observar produto, preço, canais de distribuição e promoção e confrontar as exigências do mercado-alvo é a forma sugerida para este processo, junto à análise da preparação das áreas de produção, recursos humanos, marketing e financeira. É também neste ponto que a empresa deverá identificar a necessidade de recursos financeiros, necessários às adaptações, bem como ao processo de inserção no mercado. Estas adaptações e/ou ações devem formar um plano.

4) Na etapa 4 a empresa deverá definir objetivos que definem as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.

5) Realizar prospecção de mercado: além das informações que auxiliaram o empresário na definição do mercado-alvo, num segundo momento, é importante a identificação de oportunidades de negócios, incluindo a identificação de potenciais compradores e parceiros (com definição do perfil desejado).

Também devem ser realizadas nesta etapa as atividades de:

- definição de tabela de preços (segundo Incoterms mais adequados ao tipo de mercado e de negócio),
- definição do melhor canal de distribuição, desenvolvimento de materiais de promoção comercial (cartões de visita, catálogos, site bi ou trilingüe, etc.),
- definição por participação em feiras internacionais, estudo do melhor modal de transporte, avaliação da classificação fiscal da mercadoria, análise da necessidade de contratação de serviços externos à empresa (despachante, agentes de carga, etc.),
- definição de modalidades de pagamento, estudo de cada procedimento operacional necessário à empresa que deseja exportar, incluindo documentos e contratos.

6) Definir programas de ação para atingir os objetivos do negócio. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?

7) Desenvolver demonstrativos de resultados projetados que projetam os resultados financeiros esperados do plano, que expressem a viabilidade financeira.

Os planos de ação permitem o desenvolvimento de um orçamento de apoio que deverá indicar o volume esperado em vendas e seu preço médio.

Além disso, devem-se explicitar os custos de produção, de distribuição e de marketing, de forma específica.

Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

8) Definir controles que indicam como o plano será monitorado. A última seção do plano de marketing descreve os controles para a monitoração do plano. A alta administração pode analisar os resultados a cada período.

Um bom plano deve conter subsídios necessários para convencer os possíveis investidores, envolvidos, ou ainda os níveis superiores de uma organização. O convencimento, portanto, deve ser estimulado a partir de dados e informações coerentes e precisas acerca do produto a ser apresentado (Polizei, 2005, p. 3).

Encontro 1
Iniciando a
Internacionalização

Roteiro para o planejamento de internacionalização da minha empresa.

Nome da empresa: _____

Data: ____ / ____ / ____ Roteiro elaborado por: _____

Prezado empresário,

Escreva a relação de atividades que precisa realizar em sua empresa, para desenvolver o Plano de Internacionalização.

Observe atentamente as etapas propostas para a realização do planejamento.

Você verá que cada etapa contém muitas ações que deverão ser lembradas na construção de seu roteiro preliminar.

Você terá 30 minutos para esta atividade.

Ação	Responsável	Prazo

A internacionalização da empresa precisa ser planejada, pois trata-se de uma decisão estratégica.

Postura estratégica		
Exportação versus internacionalização	Postura – <i>approach</i>	
	Exportação vendas	Internacionalização estratégico
Horizonte temporal	Curto prazo	Longo prazo (3-5 anos)
Mercado-alvo	sem relação sistemática	Seleção baseada no potencial do mercado
Objetivo principal	Vendas imediatas	Construir uma posição permanente no mercado
Alocação de recursos	O suficiente para gerar vendas imediatas	O que for necessário para ganhar a posição permanente de mercado
Estratégia de entrada	Sem definição sistemática	Definição sistemática da melhor estratégia
Desenvolvimento de novos produtos	Exclusivamente para o mercado doméstico	Para ambos – doméstico e internacional

Fonte: Entry Strategies for International Markets, de Franklin R. Root (Adaptado por Johann W. Schneider)

S9E1



Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

E então? Pronto para detalhar o planejamento de sua empresa para se internacionalizar? Nosso Encontro 4 vai trazer ferramentas que irão auxiliar o plano!

E quanto à etapa 1 do plano? Você já preencheu o autodiagnóstico do Programa de Internacionalização do SEBRAE? Ainda não? Então preencha antes do próximo encontro! É rápido e traz subsídios importantes! Com certeza irá auxiliá-lo a usufruir ainda mais do nosso curso!

Texto para leitura complementar na empresa sobre exemplos de Barreiras às Exportações Brasileiras:

Exemplos de Barreiras às Exportações Brasileiras (MDIC, 2008):

Estados Unidos

Produto	Barreira	Observação
Suco de Laranja	Tarifa	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2000, o suco de laranja concentrado reconstituído foi objeto de tarifa específica de US\$ 0,0785 / litro (equivalente <i>ad valorem</i>: 56%), estando prevista uma redução de 2,5% em 2001. • Redução da participação brasileira no mercado norte-americano de 91% para 71% entre 1992 e 1999. • Sem as restrições tarifárias, calcula-se que o Brasil ocuparia todo o mercado americano e o ganho total seria de pouco mais de US\$1 bilhão.
Álcool Etílico	Subsídios	<ul style="list-style-type: none"> • As importações de álcool etílico são taxadas em 2,5% pelo imposto de importação e em US\$0,54 por galão pelo imposto especial - excise duty. Considerando-se o preço médio do álcool (atacado) em cerca de US\$1,20 / galão, esses dois gravames representam uma carga tributária de 50% sobre o preço do produto importado. O produtor interno não paga o excise duty, a título de incentivo ao uso de combustíveis oxigenados. • O Brasil, no caso deste produto, não é beneficiado pelo SGP.

Produto	Barreira	Observação
Açúcar	Quotas tarifárias	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações de açúcar em bruto sujeitam-se a uma tarifa específica intraquota de US\$14,60 / ton, cujo equivalente ad valorem estimado em até 10,1%. Os países da América Central e os andinos estão isentos de tarifas. As tarifas extraquota estão sujeitas a US\$338,70 / ton, que para preços entre US\$200-250 / ton significam tarifas ad valorem de 140-170%. O México paga tarifa extraquota de US\$282,47 / ton, devendo ter livre acesso em 2008. • A quota brasileira para o ano fiscal de 2001/2002: é de 162.422,05 ton / ano. • Com a introdução do sistema de quotas em 1982, as exportações de açúcar brasileiro para os EUA recuaram 60%. • Por considerar que o Brasil possui vantagens comparativas nesse produto, ele é o único país latino-americano não beneficiado pelo SGP.
Fumo	Apoio aos produtores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Há determinação de que 75% do fumo utilizado na fabricação do cigarro norte-americano devem ser produzidos localmente. • Quota brasileira anual: 80.200 toneladas métricas. • Tarifa intraquota: de US\$ 0,386 a US\$ 0,421 por kg (Posição NCM 2401.20 - 1999), equivalente ad valorem estimado em até 108,2%. • Tarifa extraquota: até 350%.

Produto	Barreira	Observação
Carne de Frango	Subsídios	<ul style="list-style-type: none"> • O preço médio das exportações americanas, US\$ 700 / ton, é muito inferior aos preços internacionais médios (nunca abaixo de US\$ 1.000 / ton). O quilo do frango cobrado do consumidor norte-americano (superior a US\$ 2,00) é quase o dobro do que é praticado no mercado brasileiro (R\$ 2,00), mostrando a competitividade do país nesse setor. • O comércio de aves com os EUA é prejudicado, também, pela falta de acordo sanitário entre as partes, que também se justifica pelo receio do Ministério da Agricultura de que o mercado brasileiro seja invadido pelas carnes de frango norte-americanas, principalmente pedaços não consumidos naquele mercado.
Carne Suína	Medidas sanitárias	<ul style="list-style-type: none"> • A barreira é imposta devido ao registro, no passado, de contaminação por aftosa e peste suína africana (1974) do rebanho suíno brasileiro. • Não há, no momento, iniciativas concretas para entendimentos sanitários entre Brasil e Estados Unidos. Não existe reconhecimento mútuo de áreas livres ou de baixa incidência de enfermidades. • Há dificuldade em estabelecer equivalência de processos de verificação sanitária

Encontro 1
Iniciando a
Internacionalização

Produto	Barreira	Observação
Carne Bovina	Falta de acordo sanitário	<ul style="list-style-type: none">• Não há equivalência de processos de verificação sanitária.• Não há reconhecimento de áreas livres ou de baixa intensidade de enfermidades.
Frutas e Vegetais	Morosidade na aplicação de medidas sanitárias e fitossanitárias	<ul style="list-style-type: none">• O órgão oficial americano (USDA) opera de maneira vagarosa e burocrática na realização de exames e provas para efetivo controle de doenças e pragas, bem como as análises de risco. Exemplo: mamão papaia brasileiro teve processo de aprovação iniciado em 1993 e concluído apenas em 1998.
Siderurgia e Ferro-Ligas	Medidas antidumping e direitos compensatórios	<ul style="list-style-type: none">• O Brasil é um dos países mais atingidos pelas medidas de defesa comercial aplicadas pelos Estados Unidos.• Sobretaxas vão de 6% a 142%

Fonte: Barreiras às exportações brasileiras (SECEX, 2001), apud MDIC (2008)
ALCA - Ganhos potenciais do Brasil na agricultura (CAMEX, 2001)

Casos de internacionalização

A Chamma da Amazônia

Fundada em 1996, em Belém do Pará, produzia e comercializava produtos ecológicos, dentro de uma filosofia de valorização da cultura indígena e proteção à natureza.

Incubada originalmente na Universidade Federal do Pará, a empresa cresceu rapidamente. Em 2006, seus produtos eram vendidos em 22 pontos de venda em todo o Brasil, além de duas lojas em Portugal. A empresa tinha 20 empregados e produzia cerca de três mil unidades por mês, entre produtos de perfumaria e higiene corporal, maquiagem, aromatizadores, embalagens e acessórios, obtendo um faturamento estimado em quatro milhões de reais.

Esse caso relata a história da Chamma da Amazônia, sua estratégia e os desafios que se colocavam à empresa no futuro.

A indústria incluía três categorias de produto:

- Produtos de higiene pessoal – sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, talcos, higiene capilar, produtos para barbear, absorventes higiênicos e fraldas;
- Cosméticos – fixadores, tinturas, modeladores para tratamento dos cabelos, protetores solares, maquiagem, cremes e loções para a pele e depilatórios;
- Produtos de perfumaria – águas de colônia, perfumes e loções após a barba.

Internacionalização das empresas

A empresa brasileira de cosméticos com mais longa experiência internacional era a Natura, que dispunha de subsidiárias de venda direta há mais de uma década no Peru, Chile, Argentina e Bolívia. Em 1982, iniciou operações no Chile, por meio de um distribuidor. Em 1983, a empresa realizou uma curta incursão no mercado americano, com a marca Numina, mas não obteve sucesso. Em 1994, a Natura realizou investimentos diretos na Argentina, Chile e Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de consultoras. Em 2002, a empresa passou a distribuir seus produtos nos free shops de aeroportos brasileiros.

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

Mesmo assim, as vendas no exterior, em 2004, respondiam por apenas aproximadamente 3% do faturamento da empresa. A partir de 2004, a Natura partiu para um plano mais agressivo de expansão internacional. Abriu sua primeira loja em Paris em 2005, buscando atingir dessa forma o mercado francês, uma vez que os franceses não estavam habituados a comprar cosméticos e produtos de beleza pelo sistema porta a porta. No mercado francês, a empresa comercializava a linha Ekos, composta por produtos naturais, aproveitando-se assim do apelo da biodiversidade brasileira. Em 2007, a empresa pretendia expandir seu sistema de vendas porta a porta para atingir os mercados da Colômbia, Equador, Venezuela, Uruguai e Costa Rica. Além disso, pretendia investir US\$ 20 milhões no México.

O Boticário, por sua vez, tendo iniciado sua expansão internacional em Portugal, havia se expandido para outros mercados, vendendo por meio de lojas exclusivas, lojas de departamento e lojas multimarcas localizadas em Portugal, Estados Unidos, México, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Egito, Grécia, Cabo Verde, Suriname, Nicarágua, El Salvador, Venezuela, Bolívia, Peru, Uruguai, Paraguai, Moçambique, África do Sul, Angola, Japão e Austrália. Em 2004, as vendas no exterior respondiam por cerca de 2% do faturamento. A empresa havia alterado por duas vezes sua estratégia, até chegar a um modelo adequado à operação internacional.

A Água de Cheiro havia mantido sua participação no mercado internacional restrita, limitando suas vendas ao Oriente Médio, onde obteve boa aceitação. Em 2005, as exportações teriam sido de 5% do faturamento da empresa. Diversas empresas menores, atuando no segmento de cosméticos naturais, haviam procurado chegar ao mercado internacional abrindo lojas sob a própria marca. Por exemplo, a tradicional Perfumaria Granada, empresa centenária, inaugurou uma loja em Nova Iorque, onde comercializava uma linha de produtos voltada exclusivamente para exportação, com marcas de apelo exótico, como Rain Forest, Brazil Natural e Margaret Mee, essa última inspirada na famosa botânica e artista plástica inglesa, que retratou a flora brasileira. Para conduzir a operação, a empresa havia contratado um executivo inglês, e tinha como objetivo atingir um faturamento de R\$ 25 milhões.

Para os especialistas no setor, as exportações brasileiras de cosméticos naturais deveriam crescer no futuro, impulsionadas pelo apelo do “Made in Brazil” e pelo uso de ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira. Além disso, a

forte miscigenação da população brasileira tinha produzido uma variedade de tipos de cabelo e peles que faziam com que as empresas fossem levadas a produzir produtos que pudessem atender, praticamente, a todos os segmentos do mercado. Por exemplo, esperava-se que as linhas desenvolvidas para o mercado de consumidores de raça negra viessem a ter boa aceitação nos mercados africanos. Além disso, o crescente envolvimento das maiores empresas do setor, como Natura e O Boticário, com os mercados internacionais, permitia a expansão da marca Brasil, o que deveria beneficiar também as empresas de menor porte.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras, particularmente as menores, para exportar produtos de perfumaria e cosméticos derivava da ampla variedade de exigências sanitárias existentes em cada país, sem que se houvesse ainda chegado a uma harmonização das mesmas. O custo de adequar-se a tais exigências podia inviabilizar a entrada de empresas menores no mercado.

Em 2005 foram exportadas 226 mil toneladas de produtos de perfumaria e cosméticos, equivalendo a 242 milhões de dólares, um crescimento de 28% em relação a 2004.

Franquia

Em 1999, ainda na incubadora, os sócios começaram a considerar a possibilidade de utilizar franquias. Aparentemente, a instalação de um quiosque no aeroporto de Belém teria aumentado significativamente a exposição da marca, atraindo possíveis candidatos a franquias.

Para formatar a franquia, foi contratada uma empresa com quem os sócios haviam tido contato por meio do SEBRAE.

Um contato em 2003, realizado com Cláudio Miquelin, empresário paulista que chegou até eles, em princípio, com a idéia de tornar-se master franqueado, acabou gerando uma nova sociedade, acarretando na constituição de uma empresa para administrar o sistema de franquias. Nessa empresa, sediada em São Paulo, Cláudio Miquelin e outro sócio participavam com 50% e Fátima Chamma e André Pinheiro com 50%. Pretendia-se, na ocasião, chegar a 50 franquias em 2005, atingindo o faturamento médio mensal por loja de R\$25.000,00. Para administrar a nova empresa, foi contratado um executivo com experiência em franquia.

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

A sociedade durou até abril de 2006, quando foi desfeita e o sistema de franquias voltou a ser administrado a partir de Belém.

Entre 1999 e 2006, a empresa abriu cerca de 27 franquias, mas em 2006 havia apenas 22 em funcionamento, visto que algumas haviam sido fechadas e ainda 1/3 das mesmas era deficitário.

Fátima Chamma considerou que um dos problemas enfrentados com o sistema de franquia era o próprio processo de seleção do franqueado. No passado, era o franqueado que escolhia a empresa e não vice-versa. Ela, reavaliando esse procedimento, concluiu ser necessário estabelecer critérios para a seleção do franqueado.

Na avaliação de André Pinheiro, a situação de alguns franqueados ainda era difícil, estimando ele que um terço deles fosse deficitário. Os pontos de venda podiam variar de 6 a 40 metros quadrados, estimando-se o investimento de acordo com o potencial de mercado do local em que a loja fosse instalada.

Atuação internacional

Em 2004, a empresa fechou um contrato de franquia master com um empresário português. Por esse contrato, o empresário adquiriu o direito de estabelecer lojas da empresa em todo o território português. Em 2006, o contrato foi renegociado, passando às mãos de um novo franqueado master, dessa vez, um empresário brasileiro do ramo de franquias atuando em Portugal. A marca tinha duas lojas naquele país, uma em Lisboa e outra no Aveiro. Em 2006, as exportações representavam cerca de 10% das receitas da empresa, sendo 50% provenientes de produtos de perfumaria e 40% de ecojóias.

Fátima Chamma percebia certo preconceito local com relação aos produtos da empresa. A exportação servira, de um lado, para legitimar sua qualidade junto ao mercado doméstico.

O público paraense rejeitava produtos paraenses. Para termos credibilidade aqui nós precisamos ganhar prêmios lá fora, ser notícia lá fora. As pessoas acham o produto caro. Por que eles acham caro? Porque é da terra. Mas não é porque ele é da terra que deve ser desvalorizado. Ele tem todo um investimento e é similar ao que os outros concorrentes [no Brasil] têm. Então nossa empresa, é uma empresa que tem capacidade para competir. Começamos a mostrar que estávamos exportando.

Quando você fala que é um produto exportado, as pessoas no mercado interno acreditam mais. Não, meu produto não é caro. Sabe por que meu produto não é caro? Porque ele é único. Estou falando de nicho.

Ela achava que o segmento-alvo mais propenso a comprar os produtos da empresa era maior em outros países que no Brasil:

“Nosso produto é atrativo para um grupo de pessoas culturalmente bem informadas, ecologicamente responsáveis. Isso a cada dia se intensifica mais”.

Fátima Chamma considerava o processo de exportação extremamente complexo para uma empresa pequena. Elaborando sobre esse tema, ela comentou:

Se a exportação é viável para uma empresa de pequeno porte? Só para louco!

Exportar, dependendo do segmento, é fácil. Se eu confecciono uma camisa de acordo com um padrão lá fora, é fácil. Mas um produto como o nosso tem fiscalização sanitária. É muito complicado, não é mesmo para o pequeno empresário.

Uma das principais dificuldades era a burocracia envolvida, que começava pelo registro da marca e prosseguia pelas licenças ambientais, registros sanitários etc.

“Tenho que fazer adequações de cheiro, formulação para cada mercado”.

Os investimentos realizados pela empresa para atingir os mercados externos foram estimados em aproximadamente, US\$ 70 mil, parte em adaptação de produtos e registros e outra parte em eventos no exterior. Embora não falasse inglês, Fátima conseguia se fazer entender em outros países.

A maior parte das experiências de exportação da empresa havia sido pontuais. Por exemplo, a empresa atendeu a um grande pedido de uma cadeia de lojas em Dubai, nos Emirados Árabes. Esse pedido, no entanto, não se repetiu. Fátima Chamma atribuiu o fato à ausência de acompanhamento dado pela empresa ao cliente.

Acreditavam que um dos problemas era o preço pelo qual os produtos chegavam aos mercados externos, pois uma colônia poderia chegar ao mercado europeu por um preço mais elevado do que o de um produto de marca estabelecida, como, por exemplo, Dolce e Gabbana, em razão da necessidade de remunerar os investimentos realizados.

Julgavam que as vendas no mercado externo não deslanchariam enquanto não houvesse uma ação de marketing mais estruturada. “Você tem que fazer

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

lançamentos. Se não, como é que você vai ficar no mercado? (recorrer alinhamento) Você tem que mostrar novidades para o seu cliente.” Havia, além disso, as dificuldades em conduzir a distribuição: Uma pequena empresa não pode vender para o cliente final, o lojista. Ela tem que ter um distribuidor. Porque quem vai dar a garantia, quem vai fazer o atendimento, é o distribuidor. E quando você coloca um distribuidor, ele fica com a sua margem. Você mesmo poderia fazer esse trabalho, se você tivesse as ferramentas para isso. Mas como uma pequena empresa vai colocar a marca da forma como ela tem que ser colocada para conseguir valor agregado em outro país?

A própria Natura está abrindo um espaço na França. Por quê? Ela não montou uma loja lá porque ela quer ter lojas, mas para tornar a marca conhecida, dar credibilidade ao produto... Agora, se a Natura divulga os produtos brasileiros, isso é ruim para mim? Não, eu vou no vácuo.

Fátima tinha plena consciência das oportunidades e desafios que se apresentavam cada dia à empresa: “Um dia eu pensei que, resolvendo esses problemas, eu estaria pronta. Foi quando eu compreendi que todos os dias estão cheios de problemas.” O conceito dos produtos vendidos pela Chamma da Amazônia é interessante e promissor. Tanto é que a Natura analisou esse posicionamento e desenvolveu a linha Ekos pautada, pelo menos em parte, no conceito desenvolvido pela Chamma da Amazônia.

Uma questão paralela refere-se aos segmentos de mercado atendidos pela empresa.

A quem se dirigem efetivamente os produtos da Chamma da Amazônia? São produtos para turistas? Para pessoas “ecologicamente responsáveis”? Para consumidores de perfumes e cosméticos? Haverá diferenças na segmentação entre as linhas de produtos? O mercado local, no próprio Estado do Pará, parece limitado, não só pelo seu tamanho, mas pelo fato de haver certa rejeição a produtos locais, percebidos como inferiores. A loja do aeroporto de Belém parece ter bastante sucesso, o que sugere que o segmento de turistas é atingido pelos produtos. André Pinheiro desdenha um pouco o segmento, pois considera que não gera compras repetidas, trata-se mais de um presente, uma curiosidade. Na expansão nacional, nem sempre as localizações foram bem-sucedidas. Não há informações suficientes no caso para fazer uma análise, mas é um tipo de análise que deveria ser feita.

Que lojas não deram certo? Onde se localizavam? Quais os motivos aparentes de insucesso? Essa análise pode mostrar alguns padrões interessantes, que permitam tirar conclusões quanto a localizações e segmentos mais promissores.

A empresa, claramente, tem inúmeras oportunidades disponíveis. Se ela investir no desenvolvimento de seu sistema de franquia no Brasil, há grandes possibilidades de acelerar seu crescimento. O acompanhamento e controle das lojas franqueadas é fundamental, mas no momento isso não parece estar sendo feito de forma adequada. Seria importante determinar o que faz com que um terço dos franqueados seja deficitário, se é que isso é verdade.

A Chamma da Amazônia encontra-se nas fases iniciais de sua expansão nacional.

A empresa deveria concentrar sua atenção na expansão nacional antes de investir no mercado internacional de forma consistente. A expansão nacional pode ser vista como um processo de aprendizado para a expansão internacional. No caso da Chamma da Amazônia, isso é ainda mais verdadeiro, dado que a empresa encontra-se situada em uma região mais pobre, menos desenvolvida e mais isolada do país.

O sucesso nos grandes mercados brasileiros do Sul e Sudeste pode ser um aprendizado importante para a internacionalização. Assim, é fundamental que a excelência na operação no mercado interno seja garantida, de modo a extrair lições que possam auxiliar a penetração futura em novos mercados.

No momento, as exportações são efetivamente a forma mais adequada de presença internacional para a Chamma da Amazônia. As franquias no exterior são prematuras, o que é demonstrado pela experiência em Portugal, onde existem apenas duas lojas e as exportações para atender às duas lojas são ainda pontuais.

Um caso interessante, que pode servir como elemento de comparação, é o de O Boticário. O Boticário iniciou seu processo de internacionalização de forma similar à Chamma da Amazônia, concedendo uma franquia master a portugueses, que eram parentes de franqueados brasileiros. Inicialmente com três lojas em Portugal, a franquia enfrentou inúmeros problemas devido à inexperiência da empresa e dos franqueados em Portugal: problemas na seleção de produtos adequados ao mercado português, ausência de adaptações necessárias relativas a diferenças de idioma e preferência por produtos, sistema de venda e de comunicação. Finalmente, O Boticário optou por recomeçar o processo, assumindo a operação

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

em Portugal para depois fazer a transição para uma franquia master, ainda que mantendo lojas próprias com o intuito de ter contato direto com o mercado local.

No caso da Chamma da Amazônia, seus gestores acreditam que o sistema de franquia não seja efetivamente o mais adequado por vários motivos, e o principal deles é o fato de que, para que a operação se viabilize no curto prazo, é necessário trabalhar com maiores volumes do que aqueles que um sistema de lojas franqueadas permitiria. A opção de usar distribuidores locais poderia ser considerada.

Também é possível pensar em operar no exterior licenciando a produção de um mix específico de produto.

Outro ponto a ser considerado é a linha de produtos a ser oferecida nos mercados externos. Seria mais fácil e mais barato para a empresa investir em uma linha mais enxuta, com alguns itens apenas, selecionados dentre aqueles que tivessem maior atratividade para os mercados externos. Quais seriam esses produtos? Essa definição pode ser obtida da análise dos itens mais comprados por turistas nas lojas de aeroporto da Chamma da Amazônia, observando-se e registrando-se essas vendas durante um período de tempo, em função da nacionalidade do comprador.

Além disso, consultas a clientes de exportação podem ajudar a entender melhor a receptividade da linha de produtos.

Esse é, aliás, um ponto relevante: o acompanhamento das vendas no exterior.

É preciso que a empresa se preocupe em fazer contatos com os clientes externos, após cada remessa, para verificar se os produtos correspondem às expectativas, se há algum problema, de modo a poder aprender com essas primeiras experiências.

Uma visita a Portugal para avaliar os problemas enfrentados pelas lojas da franquia master seria também altamente desejável. Uma alternativa às viagens, que implicam gastos elevados, são os contatos telefônicos e por e-mail e até mesmo videoconferências. Um problema é o fato de a empresária não falar idioma estrangeiro, nem dispor de alguém na empresa que o faça. Isso não é, naturalmente, um empecilho em Portugal.

Em linhas gerais, a empresa ressenete-se de falta de planejamento e controle.

Fátima Chamma é uma pessoa intuitiva, como é comum entre empreendedores, que tomam as decisões à medida que os problemas se apresentam. Embora isso possa funcionar bem em uma empresa muito pequena, o processo de crescimento exige o uso de métodos formais de planejamento e controle.

Trikke

No fim da década de 1980, três jovens de classe média, formados em Física, produziram o protótipo de um pequeno veículo de propulsão humana muito parecido com um patinete, dotado de três rodas e impulsionado a partir de um sistema de eixos intercambiáveis, ou de tripla cambagem (3CV). Batizado de Trikke, utilizava o princípio da física da conservação do momento angular, podendo atingir velocidades de até 30 km/h sem a necessidade de se pôr o pé no solo para propulsão, mesmo em subidas.

Além disso, por manter as três rodas em contato com o solo todo o tempo, possuía grande estabilidade. Entusiasmados com a idéia, fundaram um pequeno empreendimento em Curitiba, no Estado do Paraná, com o intuito de produzir o veículo. Após algumas tentativas, a empresa foi fechada, mas os sócios continuaram acreditando no potencial da idéia. Alguns anos depois, a empresa foi reaberta no Brasil e um dos sócios, Gildo Beleski, mudou-se para os EUA, para abrir o mercado americano para o produto.

Em fevereiro de 2000, foi fundada a Trikke Tech Inc., nos EUA, com sócios brasileiros e americanos para comercializar o produto naquele país. A empresa adotou uma estratégia de parcerias, que lhe permitiu rapidamente levar seu produto aos mercados internacionais de lazer e entretenimento.

Em 2006, a Trikke era uma empresa de atuação global, fabricando seus produtos na China e comercializando na América do Norte, América Latina, Europa, Ásia e Oceania. Esse caso descreve os passos iniciais da empresa e sua estratégia de inserção global.

Um dos principais problemas enfrentados pelos gestores da Trikke parece ser a manutenção da taxa de crescimento de suas vendas. Seus esforços de marketing mostraram-se eficazes em introduzir o produto no mercado dos Estados Unidos e da Europa, mas uma vez que se pode considerar que o mesmo já está introduzido, sua estratégia deve buscar alcançar um outro tipo de consumidor.

De acordo com o conceito da curva de adoção da inovação, o alvo principal da empresa deverá ser consumidores com o perfil de adotantes iniciais, que se sucedem aos pioneiros ou inovadores.

Essa mudança representará investimentos em mídia de massa e diversificação de linhas de produtos, o que colocará a gestão da *Trikke* diante de outro problema:

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

a necessidade de recursos financeiros em volumes significativamente maiores do que os até então investidos. Esses investimentos serão necessários para que a empresa não perca o conceito por ela desenvolvido para novos entrantes no mercado. Essa ameaça já foi manifestada pela empresa chinesa que produzia o Trikke e que passou a vendê-lo para terceiros, infringindo os aspectos legais de proteção de patentes.

Cabe salientar que a empresa mostrou ter grande competência em marketing. Essa competência parece ser em razão da ação do sócio americano, John Simpson, cuja experiência anterior era exatamente na comercialização de patinetes. Simpson transferiu para o Trikke seus conhecimentos de marketing, desenvolvendo um programa de marketing bem estruturado e consistente, que atacava as questões-chave relacionadas ao Trikke: de promover experimentação, gerar efeito demonstração, estimular a adoção. De fato, um dos problemas do Trikke é que seu uso não é intuitivo, como reconhecem os empresários no caso. Não basta colocar o produto na loja e esperar para que o consumidor compre, são necessárias ações para treinar o consumidor no uso do produto. O grande risco, para o Trikke, é que ele seja visto como um modismo de curta duração. O grande desafio é transformá-lo em uma nova categoria de produto, como bicicletas, patinetes, trikkes; Mesmo que a empresa atinja esse objetivo, dificilmente o mercado para o Trikke será significativo, comparativamente com o da bicicleta, porque seu uso, segundo o caso e o próprio site da empresa, implica esforço físico similar ao que se obteria freqüentando uma academia de ginástica.

A bicicleta, por exemplo, é vista como um meio de transporte de baixo nível de esforço, a menos que se pretenda praticar ciclismo atlético, como o envolvido em competições ou em subida de serras. Assim, uma estimativa de capturar 5% do mercado de bicicletas americano parece por demais otimista.

O lançamento de novos produtos é importante para reduzir os riscos associados a um único produto, criando novas opções para o consumidor. O veículo para neve – o Skki – parece ser um conceito interessante e com grandes chances de êxito duradouro, dadas as poucas opções de veículos para atividades na neve. Por exemplo, comparativamente com os snowjets ou snowmobiles, o Skki tem a grande vantagem de não utilizar combustível e não fazer ruído, o que é um diferencial importante do ponto de vista ecológico. O produto poderia ser disponibilizado nos parques nacionais dos EUA, com instrutores treinados, uma vez que há um

movimento crescente para proibir os snowjets em ambientes protegidos, pois o ruído, principalmente em períodos de grande presença de turistas, prejudica os animais. Seria mais uma oportunidade de mostrar o produto em ação e treinar futuros usuários.

De qualquer forma, é um desafio para a empresa continuar a desenvolver novos produtos que reduzam os riscos de concentração do faturamento em um único produto.

Uma questão interessante é por que o Trikke não “pegou” no Brasil. Há vários motivos para tal. Talvez o principal deles seja o fato de que o produto requer espaço para sua prática, algo não facilmente encontrável nas grandes cidades brasileiras, em que vivem os consumidores de classe média alta que teriam poder aquisitivo para adquirir o produto. O Trikke é tipicamente um “brinquedo de ricos”. Os empresários devem ter compreendido rapidamente que seria mais fácil ter o produto adotado nos Estados Unidos, com sua grande massa de indivíduos afluentes, do que no Brasil. Um aspecto interessante no caso é a forma que os sócios brasileiros encontraram para viabilizar a operação. Na verdade, as operações da empresa estão divididas entre três países localizados em diferentes regiões do globo, desenvolvendo-se em cada um deles uma função gerencial distinta:

- No Brasil estão localizadas as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e desenvolvimento de novos produtos, diretamente sob o controle dos sócios brasileiros, particularmente de Gildo Beleski;
- Na China é feita a produção dos produtos comercializados pela empresa;
- Nos EUA, realizam-se as atividades de marketing e comercialização do produto;

O interesse direto dos sócios brasileiros é pela área técnica, parecendo estar muito confortáveis em delegar aos sócios americanos a condução das atividades de marketing e comercialização. No entanto, isso significa, na prática, abdicar do controle das operações, o que não se constitui atualmente em problema, dada a competência de Simpson e sua equipe. No entanto, é possível que essa situação se altere no futuro.

O Produto

Em pouco tempo os sócios perceberam que as dificuldades eram maiores que as inicialmente previstas. Apesar do maior poder aquisitivo do consumidor americano, por se tratar de um produto novo, de uma empresa desconhecida, as vendas não aconteciam. Os americanos andavam muito de carro e não atentavam para o produto. Além disso, as restrições financeiras enfrentadas e a ausência de investimento limitavam a capacidade de produzir e enviar o produto aos EUA. A situação tornou-se pior ante o fato de que a primeira exportação de produtos fabricados no Brasil, na qual fora investida a maior parte das economias do grupo, extraviou-se nos EUA, levando consigo os esforços e as reservas financeiras do negócio.

A carga foi encontrada apenas seis meses depois de seu despacho, sendo então entregue na casa de Beleski. A entrega da carga trouxe novo ânimo, levando os empresários a buscarem uma estratégia que viabilizasse o empreendimento.

A partir dessa estratégia, a empresa vendeu 200 mil unidades até 2004.

Em 2006, a empresa atuava por meio de parcerias e terceirização de revenda e distribuição em mais de 17 países espalhados em cinco continentes, além de realizar vendas diretamente pela internet. Possuía patentes aplicadas em 35 países. Seis anos após a fundação da empresa nos EUA por brasileiros e americanos, essa era composta por apenas 13 pessoas. A produção estava concentrada em uma única fábrica terceirizada na China. A pesquisa e o desenvolvimento de produto eram realizados no Brasil, e o marketing e a comercialização concentravam-se nos EUA.

O Trikke competia em duas indústrias no mercado americano: a de equipamentos esportivos e a de bicicletas.

A indústria de equipamentos esportivos incluía vários segmentos, tais como equipamentos de golfe, pesca, esqui, windsurf, baseball e equipamentos de ginástica.

O Trikke competia indiretamente com os produtos nesse último segmento.

O objetivo de longo prazo da Trikke era criar uma nova categoria de produtos na indústria de equipamentos de recreação. Referindo-se ao mercado americano de bicicletas, com vendas de 18 milhões de unidades ao ano, observou John Simpson: "Se conseguirmos cinco por cento do setor de bicicletas, o que é um objetivo viável, nós podemos seguir com nossos planos de negócio".

Especialistas da indústria indicavam, porém, que apesar de o Trikke poder capturar

uma parcela significativa do mercado, teria de enfrentar dura competição dos novos patinetes motorizados, cuja popularidade crescia rapidamente nos EUA.

A intenção inicial dos inventores, ao desenvolver o Trikke, era proporcionar aos usuários o uso do produto em descidas de morros ou ladeiras, em que os mesmos tinham o controle do triciclo. Surpreenderam-se, porém, ao verificar que o veículo continuava em movimento em terreno plano, se o condutor continuasse a fazer os movimentos com o corpo. Em 1990, foi testada a primeira versão do Trikke, que seria posteriormente refinada. Centenas de melhorias no design e engenharia foram

introduzidas até se chegar à versão final do produto, que reunia estabilidade, eficiência e capacidade de manobra. O Trikke era efetivamente um produto original, com base em princípios distintos daqueles que eram utilizados em patinetes, bicicletas ou motonetas, seus primos mais próximos. O produto não tinha motor, cadeias e pedais, nem precisava de pedaladas ou empurrões. Utilizava um princípio semelhante ao dos patins, em que movimentos laterais com o corpo, feitos pelo usuário, impulsionavam o triciclo. O Trikke tinha freio no guidão, à semelhança das bicicletas, e podia atingir velocidades de até aproximadamente 30 quilômetros por hora. O produto unia a dinâmica da suspensão de um carro a um veículo de três rodas em que o usuário dirigia em pé.

Para operar o veículo, o usuário dava o impulso inicial, ao mesmo tempo em que virava o triciclo para o lado. Ao fazer isso, alterava-se o centro de gravidade do operador e do veículo para dentro da curva. O movimento era, então, repetido na outra direção, produzindo mais velocidade. A repetição do movimento mantinha o veículo em movimento, sem necessidade de colocar o pé no chão.

A estratégia de entrada no mercado americano

O sócio brasileiro no exterior passou a freqüentar feiras e eventos, principalmente do setor de bicicletas. Foi em uma dessas feiras que o Trikke chamou a atenção do maior fabricante de patinetes da China. A convite do empresário chinês, o sócio foi conhecer a empresa na China e lá, em parceria com uma equipe de chineses, efetuou adaptações no produto tendo em vista a tecnologia de produção disponível na empresa. Por exemplo, substituíram o aço pelo alumínio, e as rodas de borracha por poliuretano. Pouco tempo depois, foram enviadas as primeiras amostras do novo protótipo aos EUA.

Vencidas as barreiras de produção via contrato de parceria com a fábrica na China,

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

o principal desafio para a Trikke passou a ser encontrar meios de promover a venda do produto. Nesse dilema, o sócio brasileiro dos EUA continuou trabalhando como entregador de pizza e jornal com um Trikke, e um dia, em uma de suas entregas, chamou atenção de um executivo de larga experiência no setor de patinetes. Esse posteriormente veio a fazer parte da sociedade (o oitavo sócio) e assumiu uma posição na diretoria da empresa.

Diante das contribuições desse novo sócio ao negócio, com base principalmente em sua experiência no ramo e sua rede de relacionamentos, foi delineada uma estratégia de promoção para o produto por meio de atores e atrizes de Hollywood. A ação promovida foi presentear 60 artistas com Trikkes por ocasião da premiação do Oscar em 2002. O produto despertou a atenção de alguns artistas, que passaram a utilizá-lo em seus deslocamentos dentro dos estúdios.

Em pouco tempo, a investida apresentou resultados. Começaram a surgir na mídia manifestações espontâneas dos artistas presenteados com um Trikke. O interesse pelo produto cresceu significativamente e, em 2002, o produto foi eleito pela revista Time como a melhor invenção do ano. A partir daí, o produto recebeu boa cobertura da mídia, aparecendo em inúmeros jornais e revistas americanos.

O crescimento das vendas foi em muito facilitado pela adoção do produto por celebridades de Hollywood. A exposição do produto na mídia fomentou novas parcerias para representação e comercialização do produto. Os distribuidores dos produtos Trikke eram, tipicamente, usuários entusiastas do produto, que passavam a distribuí-lo.

Ao mesmo tempo, por ter se tornado um produto de moda, o Trikke atraiu o interesse de empresas piratas, principalmente na China. No início de 2003, havia mais de 50 fábricas piratas produzindo o Trikke. O próprio fabricante do Trikke na China, não respeitava contratos: além de ter incentivado a pirataria – a primeira fábrica pirata foi montada por um engenheiro que participou da implantação da linha (recorrer alinhamento)

chinesa – fazia vendas sem pagamento de royalties e tentou aplicar a patente do produto nos EUA, onde, por sorte, já estava registrada. Diante disso, os sócios da Trikke romperam o contrato e fizeram parceria com outro produtor chinês, além de ampliarem investimentos no registro de patentes internacionais para o produto.

Como consequência da divulgação e do modismo, e apesar da pirataria, as vendas cresceram 200% em dois anos.

A expansão no mercado americano

O otimismo dos dois primeiros anos de vendas ascendentes foi rompido no terceiro ano, quando se registrou decréscimo nas vendas. Os empreendedores procuraram investigar as origens do problema. Ao buscarem informação no varejo, concluíram que não bastava vender o produto a um varejista e esperar que o consumidor final o comprasse. Era preciso que o produto fosse experimentado, que o consumidor pudesse ver como funcionava. Simpson observou:

“Quando você lança uma inovação em um mercado enorme, precisa de muita explicação”.

Assim, a partir do começo de 2004, a empresa intensificou esforços para promoção do produto. Investiu fortemente em infomerciais nos EUA (propagandas longas em TV a cabo demonstrando o produto), promoção de passeios e competições internacionais. A Trikke produziu ainda vídeos de apoio para ensinar os potenciais usuários a utilizar o produto.

Um ponto alto do esforço promocional foi a viagem realizada pelo esportista e aventureiro Jimmy Evans, que cruzou os EUA em um Trikke, da Costa Oeste até a Costa Leste e, em seguida, até Key West, na Flórida. Essa viagem obteve ampla cobertura do noticiário, tanto na mídia impressa como televisiva.

Em seguida, ele foi para a Europa no verão de 2004, percorrendo do Reino Unido a Portugal e da Alemanha à Grécia, atravessando praticamente todos os países europeus em um Trikke. Nessa viagem, Jimmy Evans também recebeu a atenção da mídia. As viagens foram patrocinadas pela Trikke, que forneceu o equipamento e auxílio adicional.

Um movimento espontâneo foi a formação de diversos clubes de fãs por entusiastas do Trikke. A empresa procurou promover a formação desses clubes por meio da organização de corridas e competições, além de oferecer informações sobre eventos relevantes. Além disso, promovia competições internacionais de Trikke.

Por se tratar de um produto inovador tanto para a empresa como para o mercado, a situação retratada pelo caso demonstra que as linhas de ação adotadas pela administração caracterizam-se por um conjunto de tentativas e erros, típicas de uma organização inovadora.

Constança Basto

Em dezembro de 2002, Constança Basto, jovem empresária brasileira, abriu sua primeira loja no exterior no West Village, em Nova Iorque e, logo em seguida, uma boutique na famosa loja de departamentos Henri Bendel, localizada na Fifth Avenue, na mesma cidade. Constança, comercializando calçados de luxo fabricados no Brasil sob sua marca, iniciava uma trajetória internacional que a faria se tornar uma estilista de calçados bem-sucedida no difícil e exigente mercado americano. Seu sucesso nos Estados Unidos pode ser medido pelas lojas que vendiam seus calçados em 2006 e que se encontravam espalhadas pelos estados de Washington, Califórnia, Texas, Geórgia, Flórida, Illinois, New Jersey, além de Nova Iorque.

Esse caso relata a saga de Constança Basto para levar ao mercado americano calçados brasileiros de luxo, vendidos sob sua marca.

Nascida em outubro de 1977, na cidade do Rio de Janeiro, Constança Basto foi educada na Escola Suíça, e alfabetizada em alemão. Além desses idiomas, aprendeu ainda inglês, francês e italiano em cursos realizados no exterior durante as férias escolares.

Uma de suas principais motivações para trabalhar com calçados foi não se adaptar bem aos calçados existentes no mercado, que a incomodavam, por ter os pés chatos e muito sensíveis. Ela desenhava os modelos e pedia a um sapateiro que atendia à família que os executasse. Com o passar do tempo, Constança começou a desenhar e mandar executar calçados femininos para seus familiares e pessoas amigas.

A partir de 1997, ela e o marido criaram a Imelda Calçados. A primeira coleção lançada, composta de 76 pares de oito modelos, foi terceirizada a uma empresa do pólo calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Para vendê-la, Constança recorreu a contatos e amizades de sua mãe, que freqüentava a sociedade carioca. Seus modelos começaram a aparecer então nos pés das socialites brasileiras.

O processo de venda inicialmente era feito diretamente por Constança, que levava as caixas de sapatos em seu carro até a casa de suas clientes. Já em 1998, Constança abriu a primeira loja própria, localizada no bairro de Ipanema, no Rio de Janeiro, sob a marca Constança Basto. A loja era muito pequena, com apenas seis metros quadrados e situava-se em uma galeria. O pai de Constança, Paulino Basto, foi o responsável pela decoração da loja, cujo resultado final foi descrito como “um

romântico clima de *boudoir*, com um lustre de cristal, espelhos e um tecido de listras, que virou marca da grife”.

Constança e Marcos viajavam, contando, em 2006, com a colaboração de cerca de 60 funcionários no Brasil que conduziam o dia-a-dia de suas empresas, em média, cinco vezes por ano para o exterior, tendo como destino prioritário os Estados Unidos e, em segundo lugar, a Itália, em uma proporção de 3 para 1.

Em sua grande maioria, as viagens do casal eram a negócios, para observar as tendências de mercado.

Os produtos comercializados pela empresa dirigiam-se aos segmentos mais nobres do mercado. No Brasil, a empresa comercializava duas marcas: Constança Basto e *Peach by Constança Basto* (esta marca visava atender um segmento B da população).

Em setembro de 2006 os produtos da *Peach* eram vendidos em duas lojas próprias na cidade do Rio de Janeiro. A estratégia de expansão era por meio de franquia, contrariamente à adotada para a linha Constança Basto, que utilizava apenas lojas próprias. A perspectiva da Marcos Lima era abrir mais uma loja ainda em 2006, estando em negociações para abrir franquias em São Paulo, Florianópolis e Cuiabá. Marcos Lima, referindo-se ao posicionamento da linha *Peach* no mercado brasileiro, observou:

A *Peach* é um projeto nosso de 60 lojas, 14 no Brasil. Ela continua sendo uma marca de calçados sofisticada. Esse preço médio de R\$ 220,00 continua sendo um passinho à frente dos nossos concorrentes hoje.

A empresa exportava os produtos de ambas as marcas para o mercado americano, sendo vendidos a preços que variavam entre 195 e 600 dólares. Exatamente os mesmos modelos eram vendidos no mercado brasileiro e no mercado internacional.

Segundo Marcos Lima, quase nenhuma adaptação dos produtos se havia feito necessária para que os mesmos fossem comercializados no exterior. Dado o perfil cosmopolita das consumidoras desse segmento de calçados, só foi necessário adicionar o ½ ponto na numeração dos calçados, seguindo a numeração européia: “Nesse segmento de calçados só se utiliza a numeração européia. Desconsidera-se a numeração americana”.

Eram executados em couros nobres como os de cobra, jacaré e lagarto, em camurça

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

e em tecidos como o cetim de seda, levando freqüentemente adereços, como os cristais Swarovski. Em artigo na revista de moda W, em abril de 2004, a editora de moda Carmem Borgonovo assim se referiu aos sapatos de Constança:

“Seus sapatos combinam a sofisticação com a típica sensualidade brasileira”.

A revista *Footwear News* afirmou: “São as formas mais sexy importadas do Brasil desde Gisele Bündchen”. E a revista *Bazaar* observou, em julho de 2004: “Tudo nessa estação diz respeito a texturas, adornos brilhantes e muita classe. É por isso que amamos os sapatos de Constança”.

No entanto, para a estilista, a característica principal de suas criações era o conforto, motivo que a levava a se iniciar na confecção de calçados. Essa obsessão, resultante da experiência derivada de sua própria sensibilidade nos pés, fazia com que ela mesma testasse os protótipos dos produtos que desenvolvia: “Mais que ninguém, sei identificar um sapato que pode machucar”, declarou Constança em uma entrevista.

O sucesso de Constança Basto no mercado americano também pode ser avaliado pelo fato de ter sido a única estilista brasileira indicada como finalista do prêmio Melhores Saltos, promovido pelo guia *Time Out New York*, juntamente com o renomado estilista espanhol Manolo Blahnik e outros nomes famosos como Giuseppe Zanotti e Christian Louboutin.

Para a produção dos calçados para as suas duas marcas, a empresa desenvolveu cerca de dez fabricantes localizados na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e pretendia chegar a 15 fornecedores até março de 2007. Os empresários consideravam que no Vale dos Sinos se encontrava a mão-de-obra mais qualificada no Brasil para a produção de calçados femininos de luxo. Quanto à produção no exterior, ainda era pouco viável, em razão do pequeno tamanho dos lotes produzidos e ao fato de ser impossível importar calçados no Brasil, em decorrência da elevada tributação aplicada ao produto.

Todo o processo de desenvolvimento e produção dos calçados tinha início com um briefing de tendências da moda mundial, quando Constança Basto pesquisava cores e materiais e, em seguida, escolhia o tema da coleção, em um misto de inspiração e possibilidades de produção.

Sem nunca ter estudado desenho, não era ela mesma quem executava o desenho

final dos modelos. Constança criava o modelo, desenhando muitas vezes em seus próprios pés, para que o assistente de design entendesse o que desejava, ficando a cargo desse último passar as idéias e indicações de Constança para o papel.

Ela então revisava e aprimorava até chegar à finalização da concepção do modelo desejado. Por esse processo, criava sozinha suas coleções, contando com a ajuda de desenhistas para levá-las ao papel.

Em seguida, era feito um desmembramento por categoria de produto para definir o recorte das peças e os aviamentos. Uma vez preparados os esquetes e as fichas técnicas, esse material era enviado para a gerente de atacado, nos EUA, e para as gerentes de loja no Brasil, que deveriam opinar sobre a aceitação dos modelos em seus respectivos mercados. Essa opinião era fundamental porque essas pessoas estavam em contato direto com o mercado, tendo desenvolvido uma sensibilidade para os gostos e preferências das consumidoras.

Uma vez coletadas as opiniões, todo o material era enviado para uma revisora, funcionária da empresa, que trabalhava na supervisão da produção e no controle de qualidade no Vale do Rio dos Sinos e que distribuía as encomendas entre as fábricas de calçados da região. A partir dos desenhos, eram produzidos protótipos, que eram submetidos a teste para verificar a aderência aos desenhos, além do ajuste e conforto.

As amostras iniciais eram então ajustadas, em um prazo que poderia variar de três semanas a três meses, até serem consideradas perfeitas. Uma vez feitos os devidos ajustes, os fabricantes começavam a colocar em linha de produção as encomendas da empresa. A produção mensal da empresa era estimada em três mil pares.

A empresa dispunha de alguns fornecedores específicos para couros especiais e de alta qualidade. Para peles exóticas, como couro de raia, coelho, cobra, utilizava o curtume *Tre Anytry*, que tinha autorização do Ibama, agência governamental devotada à proteção do meio ambiente, e seguia as regras da convenção internacional sobre comercialização de peles exóticas. A *Tre AnyTry* monitorava a origem das peças que, uma vez beneficiadas, eram lacradas e numeradas.

Uma parte fundamental no processo de lançamento de novos produtos era o planejamento estratégico das coleções.

Desde 2000, Marcos Lima e Constança Basto planejavam abrir uma loja nos

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

Estados Unidos, mas o negócio exigia um capital ainda não disponível para o casal na época, como explica Marcos Lima: O produto tinha design, tinha valor agregado e os Estados Unidos eram o maior importador de calçados brasileiros. A marca tinha que entrar nos Estados Unidos e pertencer aos Estados Unidos. Além disso, sabemos que os Estados Unidos são o país mais aberto para produtos internacionais. Nós não poderíamos, por exemplo, começar pela Europa sem fazer sapato na Itália. Pois sapato brasileiro, *made in* Brasil, vendendo a 300 euros, seria uma coisa prepotente, na visão dos europeus. Já nos Estados Unidos não tem isso. Eles não estão preocupados com o *made in*. Eles querem é consumir.

Em 2002, esses planos concretizaram-se pela adesão de um sócio investidor, que injetou os recursos necessários. A operação em Nova Iorque foi cercada de cuidados, desde a escolha da localização do ponto de venda até sua divulgação.

Marcos Lima observou:

Porque uma coisa é muito importante para nós quando se fala de posicionamento, de lançamento de marca: é que nós não temos orçamento para fazer lançamentos de marketing, eventos e comprar páginas de revistas. Então, quando entramos em uma praça, tentamos entrar de maneira suave, básica, para as pessoas irem se acostumando conosco e virarmos um hábito. Porque, de outro modo, você é um intruso.

De acordo com essa estratégia, a loja de Nova Iorque foi instalada na região conhecida como West Village. Esse era um dos poucos bairros de Manhattan ainda predominantemente residencial e em que residiam astros e estrelas de cinema, além de celebridades de outras áreas do mundo das artes. Nessa área, os aluguéis dos espaços comerciais eram mais acessíveis que nas regiões tradicionais de compras, tal como a Madison Avenue. Marcos Lima explicou a escolha da localização da loja da seguinte forma:

A Madison é um circuito de compras. É roteiro de compras internacional. Não tem ninguém descobrindo endereço ali. Então nós escolhemos lá embaixo..Era uma coisa que nós já vínhamos fazendo no Brasil, com a loja de seis metros quadrados do segundo andar de uma galeria em Ipanema. Uma coisa meio escondida, para as pessoas descobrirem ... A loja ocupava 90 metros quadrados do andar térreo de um prédio tombado.

Especialistas que já tinham trabalhado com as marcas Prada e Gucci deram retorno

muito positivo quanto a loja. A partir de sua percepção, decidiu-se que o preço de venda médio dos calçados seria de 300 dólares e não mais 198 dólares, como pensado inicialmente.

A produção destinada ao mercado dos Estados Unidos era importada diretamente pela empresa norte-americana formada pelos sócios Constança Basto, Marcos Lima e o investidor americano. Para a operação da loja em Nova Iorque foram contratados um gerente e duas vendedoras, com larga experiência em operação de lojas voltadas para o público de classe A. Em meados de 2006, a empresa contava com um total de cinco funcionários nos EUA.

A experiência na loja de Nova Iorque mostrou diferenças acentuadas de comportamento entre as consumidoras brasileiras e as americanas: As clientes americanas sabem muito mais o que querem do que as brasileiras.

O lançamento da marca no mercado nova-iorquino foi estabelecido para junho de 2002. Os empresários contrataram uma assessoria de imprensa em abril, considerando serem necessários três meses para preparar o lançamento.

A experiência adquirida nas operações no exterior trouxe aprendizado em vários aspectos das operações da empresa. Inicialmente, as diferenças culturais foram recebidas com surpresa, como relatou Marcos Lima: Houve alguns pequenos choques culturais, que me fizeram entender que fazer negócios nos Estados Unidos é de fato diferente de fazer no Brasil. Porque eu sou um pouco cabeça dura: eu achava que era muito parecido.

Entre as diferenças culturais positivas estava o fato de que as promessas se cumpriam, fossem relativas à participação em eventos, entrevistas com a imprensa, ou outros aspectos dos negócios. A operação nos Estados Unidos acarretou ainda algumas mudanças nos sistemas administrativos. Marcos Lima observou: Eu mudei a linguagem no escritório. Tanto que a maior parte de nossos relatórios hoje é em inglês. Mesmo para o mercado interno, porque como os funcionários daqui teriam que se comunicar com eles, era melhor que já começassem a aprender a fazer em inglês.

Algumas experiências adquiridas no mercado americano foram, no entanto, negativas.

A loja encontrava-se em um prédio tombado pelo patrimônio histórico da cidade de Nova Iorque, o que trazia uma série de limitações operacionais. Além disso,

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

o sistema cooperativo fazia com que os moradores do prédio pudessem tomar decisões que afetavam o funcionamento da loja, como, por exemplo, desligar o ar refrigerado em horários comerciais. Finalmente, a loja fora assaltada três vezes, como disse Marcos Lima: Nunca tivemos loja assaltada no Brasil. Em Manhattan, três vezes. Roubaram laptop, mochila. Entraram na loja de madrugada, forçaram uma janela e roubaram seis bolsas. Um viciado em crack. E outra vez furtaram algumas coisas de dentro da loja.

Em setembro de 2006, a operação da loja Constança Basto em Nova Iorque foi fechada e a empresa abriu um *showroom* no bairro do Soho, no mesmo prédio em que, no térreo, funcionava uma loja da grife Prada. Com essa mudança, a operação nos EUA foi reduzida para dois empregados. Marcos Lima observou: Saí do varejo e vou ficar no atacado. Não tem como manter uma loja com essa situação cambial. E a loja já fez o que tinha que fazer ...

De acordo com o empresário, os resultados positivos dessa mudança já se faziam sentir: Foi uma coisa muito boa porque conseguimos aumentar a base de clientes, não perdendo o prestígio da marca. Acabamos de sair de uma estação de atacado e podemos dizer que, pela primeira vez, vendemos bem nos Estados Unidos. E as lojas localizadas ao redor da nossa em Manhattan compraram nossos produtos. Deixamos de ser concorrentes para sermos fornecedores.

O fato de realizar a exportação diretamente para seus clientes era visto como uma grande vantagem para a empresa: Porque todo mundo que exporta calçados no Brasil, exporta por meio de trading, agência de exportação, ou escritório de exportação. E esses intermediários ganham de 5% a 15%. Quem perde mesmo é o fabricante. Mas nós exportamos diretamente. Em termos relativos, o faturamento da empresa no exterior representou, em 2005, 30% do faturamento total daquele ano, e a expectativa era de que em 2006 esse percentual aumentasse em razão de uma estação de vendas nos Estados Unidos considerada excelente. A empresa tinha 50 clientes de atacado nos EUA. Além disso, exportava para Japão, França e Coréia.

Um dos grandes problemas enfrentados pela empresa era o financiamento disponível para crescer. Os recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) eram vistos como inacessíveis para uma empresa de pequeno porte, como a Imelda Calçados. A solução encontrada até então tinha sido o aporte de capital por sócios, como no caso da operação americana, mas isso

era difícil. A empresa ressentia-se da falta de apoio governamental.

A empresa enfrenta diversos problemas, externos e internos, que podem representar ameaças para o futuro:

- Redução de margens no exterior em razão de aumento do custo de produção em decorrência de valorização do real;
- Falta de recursos para o crescimento;
- Baixo investimento em marketing;
- Operação nos EUA controlada a distância;
- Mercado brasileiro absorvendo atenção gerencial;
- Posicionamento da linha Peach;
- Necessidade de expansão para outros mercados.

Constança Basto está competindo com grandes empresas internacionais em um mercado extremamente sofisticado. Crescer, obter escala, trata-se de um imperativo para a continuidade da empresa. Contudo, a leitura do caso sugere que um dos principais problemas enfrentados por seus gestores é a falta de capacidade financeira para a expansão da empresa. Embora essa questão esteja sendo contornada pela admissão de sócios capitalistas, a alta rotatividade dos mesmos indica que o problema deveria ser encaminhado de outra maneira, para que seja definitivamente solucionado. É possível que seja interessante admitir um sócio americano com experiência no setor, disposto a entrar não apenas como sócio capitalista, mas como gestor do negócio nos EUA.

Isso remete ao problema seguinte, que é o baixo investimento em marketing. A empresa tem bons produtos, bem aceitos, com uma proposta diferenciada que claramente mostrou ter um apelo no exigente mercado americano. Conseguiu uma inserção extremamente positiva nesse mercado, mas precisa desesperadamente de mais visibilidade, o que se traduz em maiores investimentos em marketing.

Nesse sentido, o fechamento da loja em Nova Iorque é um passo para trás, pois a loja funcionava como flagship da empresa. O showroom não resolve, porque é um lugar para atacadistas e distribuidores conhecerem o produto. Além disso, fica localizado em um andar de um prédio, sem vitrines para que o público veja

Encontro 1 Iniciando a Internacionalização

o produto e sem a marca da empresa exposta na loja. A loja era um verdadeiro outdoor para a marca e essa divulgação está sendo perdida. O fechamento da loja pode vir a ter impacto negativo na imagem da marca Constança Basto a longo prazo. Os sócios pretendem abrir uma nova loja: quanto mais rápido, melhor. A ação da assessoria de imprensa foi extremamente positiva no lançamento, mas uma assessoria de imprensa precisa de “fatos novos”, como foi o lançamento da marca em Nova Iorque.

O caminho a ser percorrido ainda é longo. Percebe-se que a empresa possui uma infra-estrutura de desenvolvimento e de controle de produção que, caso aconteça o crescimento desejado por seus gestores, tanto no mercado interno quanto no externo, pode demonstrar ser insuficiente. O modelo de terceirização da produção é interessante e faz sentido, pois os volumes da empresa são pequenos e isso lhe dá flexibilidade para contratar diferentes empresas, substituir fornecedores e até, eventualmente, utilizar fornecedores de vários países, quando o volume permitir.

Esse procedimento é comum na indústria de calçados. No entanto, os problemas de controle de qualidade e de prazos de entrega devem ser considerados, exigindo acompanhamento próximo. Isso já vem sendo feito no Vale dos Sinos, mas uma escala maior poderá exigir novos instrumentos gerenciais. Outras análises passíveis de serem realizadas.



ENCONTRO 2

Preparando a Empresa para o Mercado Internacional



O objetivo deste encontro é criar condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer os principais processos de busca de informações de mercado.
- Estabelecer correlações entre a situação do mercado internacional e sua capacidade de atuar nesse mercado.
- Perceber a importância do fator “mercado” para o processo de internacionalização.
- Conscientizar-se do estágio de desenvolvimento da empresa em relação ao processo de internacionalização.
- Comprometer-se a realizar mudanças na empresa, a partir das informações do mercado.
- Elaborar o check-list de tarefas necessárias à adequação da empresa para o mercado internacional.
- Levantar informações iniciais sobre o mercado internacional (fontes secundárias) e as alternativas de entrada nos mercados.

Carga horária

4 horas.

Roteiro de atividades

Atividade 1 – Análise e seleção de mercado

Exposição oral interativa e formação de grupos para exercício de pesquisa em sites na internet.

Atividade 2 - Estratégia de entrada no mercado

Exposição oral interativa.

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

Atividade 3 - Check-list de tarefas de adequação da empresa para o mercado internacional

Dinâmica de exportações e exercício individual.

Atividade Complementar na Empresa – Traga-me: Modelo para Análise de Mercado

Exercício individual a ser realizado na empresa

Atividade 1 – Análise e Seleção de Mercado

Você participará de uma exposição interativa onde o educador abordará a importância e os critérios para selecionar mercados internacionais adequados a sua empresa e seu produto. Em seguida, será convidado a realizar uma atividade em grupo, de pesquisa na internet.

Sua empresa pode ingressar na atividade de exportação sem obter informações prévias sobre os mercados mais promissores e as melhores maneiras de acessá-los. Ela pode ter algum sucesso, mas com certeza deixa de obter os melhores resultados possíveis. No caso de haver fracasso, no início da exportação, devido a pesquisas e planos mal realizados, a empresa pode até ser levada a desistir da exportação.

A seleção do mercado pela empresa é função importante que determina diversas ações. É verdade que praticamente tudo pode ser exportado, mas nem tudo pode ser exportado para qualquer país (Lopez & Gama, 2008).

Nenhuma empresa consegue desenvolver uma estratégia de internacionalização sem avaliar seu posicionamento no mercado e, para tanto, precisa conhecer os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e compreender as percepções e atitudes dos clientes em potencial, bem como as tendências sociais e políticas do mercado-alvo.

O primeiro passo para você escolher os mercados de exportação é estabelecer os fatores-chave que influenciam as vendas e a lucratividade do seu produto ou mix de produtos:

- Quem compra nosso produto?
- Quem não compra nosso produto?
- Qual necessidade ou função nosso produto atende?
- Qual problema nosso produto resolve?
- O que os clientes compram atualmente para atender essa necessidade e /ou resolver esse problema?
- Que preço eles pagam pelos produtos que compram atualmente?
- Quando nosso produto é comprado?

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

- Onde nosso produto é comprado?
- Por que nosso produto é comprado?

O mercado-alvo não é aquele que você gostaria: é aquele que pode consumir o seu produto. Acompanhe o slide S1E2.

Seleção de mercado:

De modo geral, a empresa deve começar a seleção de mercado:

1. Os mais próximos (geograficamente)
2. Em franco crescimento
3. Com maior similaridade de idioma e cultura
4. Que apresentam potencial de demanda para o produto da empresa como está, ou com baixa necessidade da adaptação

S1E2



A partir daí, é importante que você reflita sobre critérios de seleção de mercados que possam ser fundamentais no seu negócio, dada as especificidades.

Pense quais são as características que devem ser analisadas sobre os potenciais compradores dos produtos de sua empresa.

Se uma empresa fabrica roupa de praia, para ela é fundamental na seleção de países o número de meses que há verão, e talvez possa ser importante o hemisfério que se encontra tal país, para que ela maximize sua produção, atendendo o Hemisfério Norte nos meses em que no Brasil ela possui menos demanda (inverno).

Assim como uma empresa que quer exportar frutas, talvez um critério fundamental a ser observado para a seleção do mercado-alvo seja identificar os países que não produzem a qualidade da fruta a ser exportada em determinados meses. É o caso da exportação de morangos do Rio Grande do Sul para a Europa, que supre uma “janela” onde em vários países, em função do rigoroso inverno, fica sem produção.

Há tipos de negócios que necessitam focar em países com grande população. Outros são direcionados para segmentos específicos, devem partir sua análise de potenciais mercados-alvo, já considerando somente aqueles cuja população seja a maioria de determinada religião, ou que possua grande percentual de população idosa, por exemplo um frigorífico especializado em carne de gado com abate halal, teria como alvo apenas um país dentre os que possuem maior concentração de muçulmanos.

Se você não tiver clareza quanto a estes critérios, nem em sua atuação no mercado brasileiro, inicie o estudo de mercados considerando os cinco fatores gerais citados no slide S1E2.

Após definir os critérios iniciais, selecione de três a cinco países para analisar mais profundamente.

Há também pesquisas que podem auxiliar na definição destes países, que constam no slide S2E2.

Informações sobre países:

Recomenda-se que sejam realizadas pesquisas sobre os fluxos de comércio que auxiliam no entendimento da posição dos países em relação ao produto que se deseja exportar.

1. Principais países importadores do produto (potenciais clientes do Brasil e inclusive checar se o Brasil importa o produto em questão e de onde)
2. Principais países exportadores do produto (concorrentes do Brasil)
3. Principais países destinos de exportações brasileiras do produto
4. Principais entidades brasileiras do setor (a que pertence o produto)

S2E2



Você sabe que há diferentes níveis de informação sobre os mercados. Na fase de definição do mercado-alvo recomenda-se a pesquisa de dados secundários. Há grande número de informações gratuitas disponíveis na internet, em sites confiáveis, que pode auxiliá-lo. A maioria deles pede que o usuário se cadastre e defina uma senha para acesso. Além disso, contate entidades de classe, SEBRAE, Federações de Indústria, Câmaras de Comércio e tantas outras instituições que possuem informações sobre o seu setor de atuação, o seu produto e/ou os mercados de interesse.

Em uma etapa mais avançada, após a seleção do mercado potencial, o ideal é buscar a informação por meio de uma viagem ao país selecionado (pesquisa de dados primários), no entanto, esse tipo de pesquisa exige maior investimento de tempo, de recursos financeiros e humanos.

Utilize, principalmente, o site do ITC – International Trade Centre, o qual apresenta ferramentas como Trade Map, Market Access Map, Trade Competitiveness Map, Product Map e Investment Map, com informações importantes, como importação, exportação, nível de preço do produto, dentre outras.

O ITC possui um acordo de cooperação com o SEBRAE e disponibilizará várias informações e estudos em português.

Observe no slide S3E2, algumas fontes de pesquisa recomendadas.

Veja que ao final deste encontro, em anexos, há uma listagem bem completa com sites para pesquisa.

Alguns sites de busca:

ITC:

www.intracen.org

BRAZILTRADENET:

www.braziltradenet.gov.br

ALICEWEB:

www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br

RADAR COMERCIAL:

www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br

UNCTAD:

www.unctad.org

S3E2



Você precisa conhecer, preliminarmente, a correta classificação das mercadorias de sua empresa, ou seja, identificar a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) que identifica cada produto.

Se a pesquisa se referir apenas a países do Mercosul, é possível utilizar a NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul. A NCM possui oito dígitos e uma estrutura de classificação que contém até seis níveis de agregação: capítulo, posição, subposição simples, subposição composta, item e subitem:

Exemplo:

NCM 8445.19.24 (máquinas abridoras de fibras de lã)

84: capítulo (reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes)

8445: posição (máquinas para preparação de matérias têxteis; máquinas para fiação, dobagem ou torração de matérias têxteis e outras máquinas e aparelhos para fabricação de fios têxteis; máquinas de bobinar - incluídas as bobinadeiras de trama - ou de dobar matérias têxteis e máquinas para preparação de fios têxteis para sua utilização nas máquinas das posições 8446 ou 8447)

8445.19: subposição simples (máquinas para preparação de matérias têxteis)

8445.19: subposição composta (outras máquinas para preparação de matérias têxteis)

8445.19.24: item (máquinas para a preparação de outras matérias têxteis)

8445.19.24: subitem (máquinas abridoras de fibras de lã)

Além da NCM, quando se fala em países de qualquer lugar do mundo, você deve considerar o SH – Sistema Harmonizado, que possui seis dígitos, os mesmos seis dígitos iniciais da NCM. Em geral, sempre que você estiver consultando um site global, deve utilizar o SH (Sistema Harmonizado) ou HS (em inglês harmonized system).

Utilizando os conhecimentos adquiridos por meio dos temas anteriores, você participará de uma atividade em grupo pesquisando informações em sites da internet.

Aproveite este exercício, pois é exatamente esta prática que se recomenda que você utilize na sua empresa, para selecionar e monitorar mercados internacionais potenciais e de seu interesse:

- Forme um grupo com cinco participantes
- Cada grupo dispõe de um computador com acesso à internet
- Antes de iniciar a pesquisa, consulte os sites citados no slide S3E2 e se familiarize com eles (não gaste mais de cinco minutos nesta tarefa)
- O grupo deve apresentar os resultados da pesquisa, oralmente sem a confecção de nenhum material ilustrativo, após o término
- Siga os seguintes passos:
 - a) Defina junto ao grupo o produto que quer exportar
 - b) Pesquise NCM e SH que representa o produto, caso o grupo não disponha desta informação. A mesma pode ser consultada no site do MDIC <http://www.desenvolvimento.gov.br>)
 - c) Acesse o site do ITC www.intracen.org
 - À esquerda, clique em Market Analysis Tools
 - À direita, clique em Trade Map
 - Veja que há opção para consulta em inglês, espanhol ou francês
 - Se você não for cadastrado, cadastre-se, pois o procedimento é simples e rápido.
 - d) Pesquise as informações contidas no slide S2E2 no site do ITC - Trade Map.

Dica: peça o auxílio do educador a qualquer momento, caso necessite de instruções para usar a ferramenta Trade Map. Lembre que ela pode não fazer parte do seu dia a dia e por isso aproveite o encontro para explorá-la e estudá-la com apoio do educador.

- e) Analise a partir das informações obtidas, os países de maior potencial para exportação do produto.

- f) Considere os critérios citados no slide S1E2 para determinar os três principais mercados a serem aprofundados em termos de estudo.
- g) Definidos três países potenciais, analise em cada um deles: exigências técnicas, fitossanitárias quando for o caso, participação em blocos econômicos, existência de acordos bilaterais com o Brasil, grau de participação do Governo nos negócios, situação econômica, existência e valor da tarifa de importação do produto nestes mercados, dentre outras informações de ordem política, cultural, religiosa, social, de meio ambiente, de concorrência, que possam influenciar a escolha do mesmo como mercado-alvo (utilize os sites contidos no slide S3E2, ferramentas como google, dentre outros de sua escolha e prévio conhecimento).

Lembrete: realize o exercício simulando uma empresa brasileira que quer exportar seu produto para outro país.

Atenção: ao definir os três principais mercados, você deve considerar os principais países importadores do produto em questão, lembrando que são eles os que recebem a atenção de todos os exportadores, sendo, por isso, mais exigentes e, potencialmente, mais difíceis de serem atendidos.

Este alerta vale para praticamente todos os produtos e mercados.

Atividade 2 – Estratégia de Entrada no Mercado

O Educador fará um breve resumo do encontro anterior, onde você aprendeu as formas de internacionalização de uma empresa.

Na seqüência, você participará de uma exposição oral interativa, por meio da qual será possível discutir a importância da análise do mercado-alvo internacional para definir a estratégia mais apropriada para a entrada no mesmo, além da análise de riscos, necessidade de investimentos e controle da operação.

Há uma decisão que é de ordem interna, que diz respeito ao nível de investimento, de risco e de controle que sua empresa deseja ter ao inserir-se no mercado externo. Tal decisão deve ser tomada, levando em consideração o perfil de sua empresa e sua capacidade interna, não somente financeira, mas de recursos humanos capacitados para assumir responsabilidades e atividades inerentes a cada estratégia. No entanto, dependendo do mercado-alvo, o nível de investimento necessário, o risco a ser corrido e o conseqüente controle da operação serão variáveis.

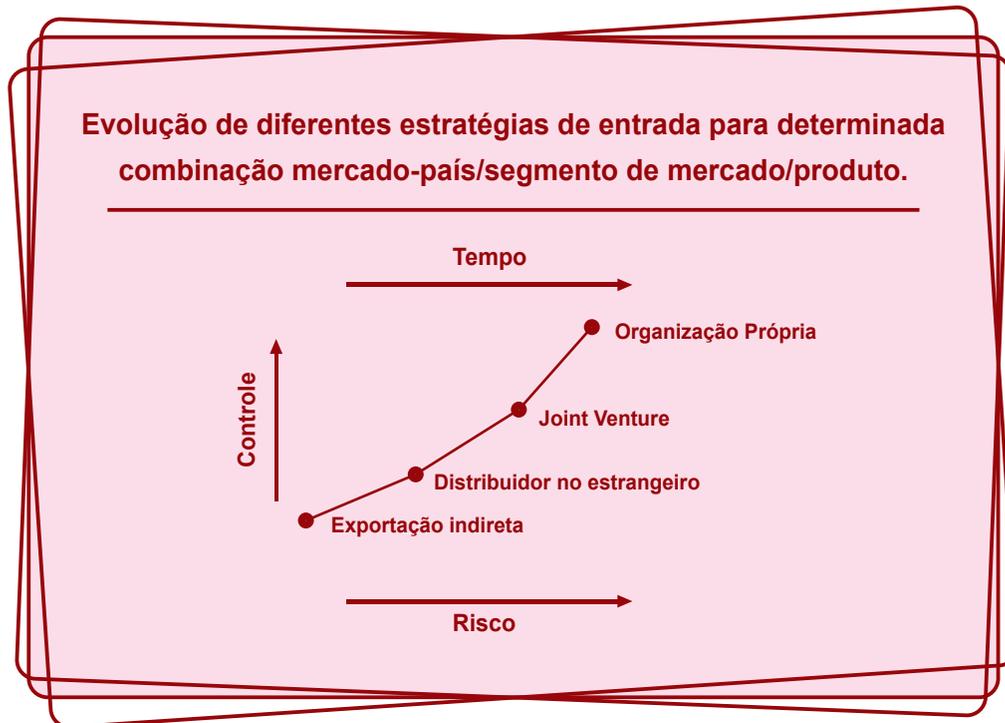
Se você considerar países da América Latina, em sua grande maioria, permitem estratégias de entrada menos agressivas, podendo ser exportação indireta ou direta. O mesmo ocorre em mercados como África do Sul, que são menos exigentes.

No caso da exportação indireta, sua empresa pode atuar quase que da mesma forma que no mercado doméstico, podendo eventualmente ter alguma necessidade de adaptação de idioma em uma embalagem, mas com mudanças muito pequenas.

Há muitos setores no Brasil que atendem mercados da América Latina vendendo exatamente o mesmo produto, sem impacto na estrutura produtiva, de custos ou de recursos humanos, uma vez que a venda é realizada por meio de comerciais exportadoras ou tradings, configurando uma exportação indireta. No caso da exportação direta, pode ocorrer o mesmo que na indireta, se sua empresa definir como força comercial a utilização de representantes e a operacionalização da exportação por terceiros. Neste caso, a única diferença ocorre no fato de que sua empresa precisa se habilitar para exportar, pois é o CNPJ dela que fica cadastrado como exportador, e é ela a responsável pela operação, mesmo que a mesma opte por terceirizar todo o processo para uma empresa especializada.

Em geral, a exportação é a estratégia inicial das pequenas empresas.

Acompanhe os slides S4E2 e S5E2 que ilustram as estratégias de entrada nos mercados:



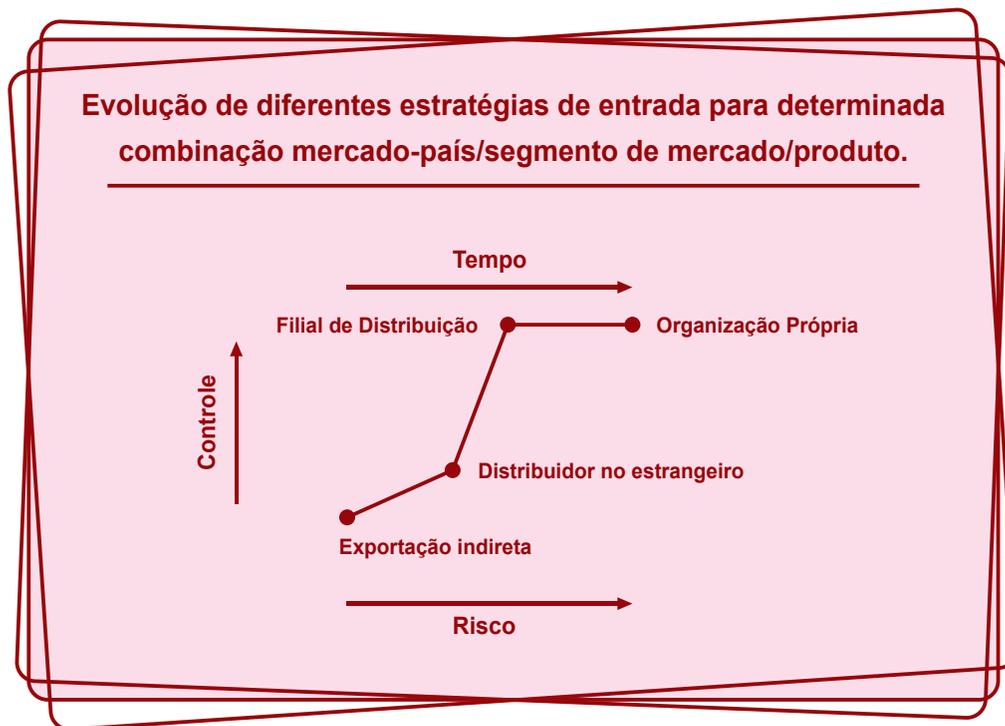
S4E2



Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

Você deve observar que o vetor tempo se refere à evolução de sua empresa ao longo do tempo para implementar cada uma das diferentes estratégias.

Veja que o estabelecimento de uma organização própria é uma estratégia que leva mais tempo, oferece mais risco e também maior controle para a sua empresa implementá-la no exterior, comparativamente a estratégia de exportação indireta, que é mais rápida para ser implementada, oferece menor risco e também menor controle da operação para a empresa.



S5E2



Ao falar do mercado europeu, se apresenta outra situação. Dependendo do tipo de produto, pela facilidade de comércio na Comunidade Européia, muitas vezes querer exportar do Brasil para lá não se justifica para o potencial importador. Isto acontece com uma grande maioria de produtos que o Brasil fabrica assim como os fabricantes de países concorrentes da União Européia. Mesmo o Brasil com preços mais competitivos, a facilidade de comprar dentro da União Européia, o tempo de recebimento da mercadoria e a quantidade a ser comprada, muitas vezes inviabiliza operações deste tipo com o Brasil. Para acessar o mercado europeu, considerando esta situação, a estratégia de internacionalização mais adequada inicialmente seria a definição de um distribuidor no mercado, pela baixa necessidade de investimento e de conhecimento do mercado. Tal situação é agravada ao considerar que os chineses já estão na Europa com distribuidores.

Em geral, quanto maior a distância entre a origem do produto e o mercado-alvo, maior o tempo de entrega e mais alto o custo do transporte. Este é outro fator de análise da empresa em relação ao mercado-alvo. Os fabricantes podem tirar vantagem dos serviços intermodais que permitem que contêineres sejam transferidos entre transportadoras ferroviárias, marítimas, aéreas e rodoviárias.

EX. A empresa de computadores Acer pratica o ‘modelo fast-food de negócios’:

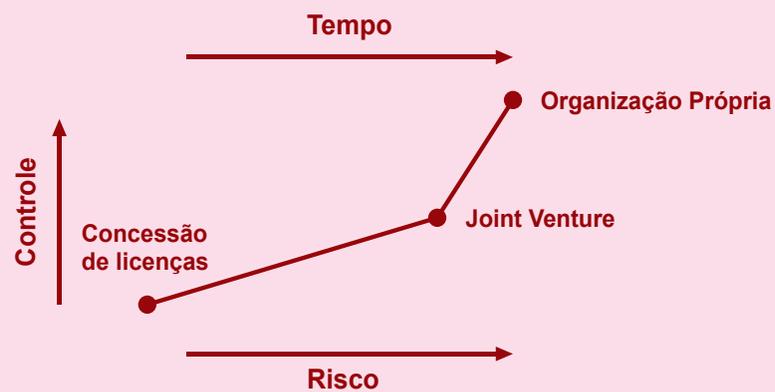
Os componentes não-perecíveis são fabricados em Taiwan e transportados por navio para as suas 39 unidades de negócios regionais.

Os perecíveis, como drives, são fabricados mediante demanda e transportados via aérea para as Unidades Regionais, onde monta-se o produto final.

Em alguns casos, este fator distância (tempo de entrega) é resolvido por meio de outras estratégias, como utilização de um distribuidor, ou estabelecimento de uma distribuição própria, ou estabelecimento de uma unidade de montagem, ou instalação da própria unidade fabril no mercado-alvo ou em outro ponto estratégico que apresente vantagem logística, de produção e de acesso a este e outros mercados.

Uma *joint venture* com um parceiro local representa uma forma mais ampla de participação em mercados estrangeiros do que a exportação ou o licenciamento, como demonstrado no slide S6E2:

Evolução de diferentes estratégias de entrada para determinada combinação mercado-país/segmento de mercado/produto.



S6E2

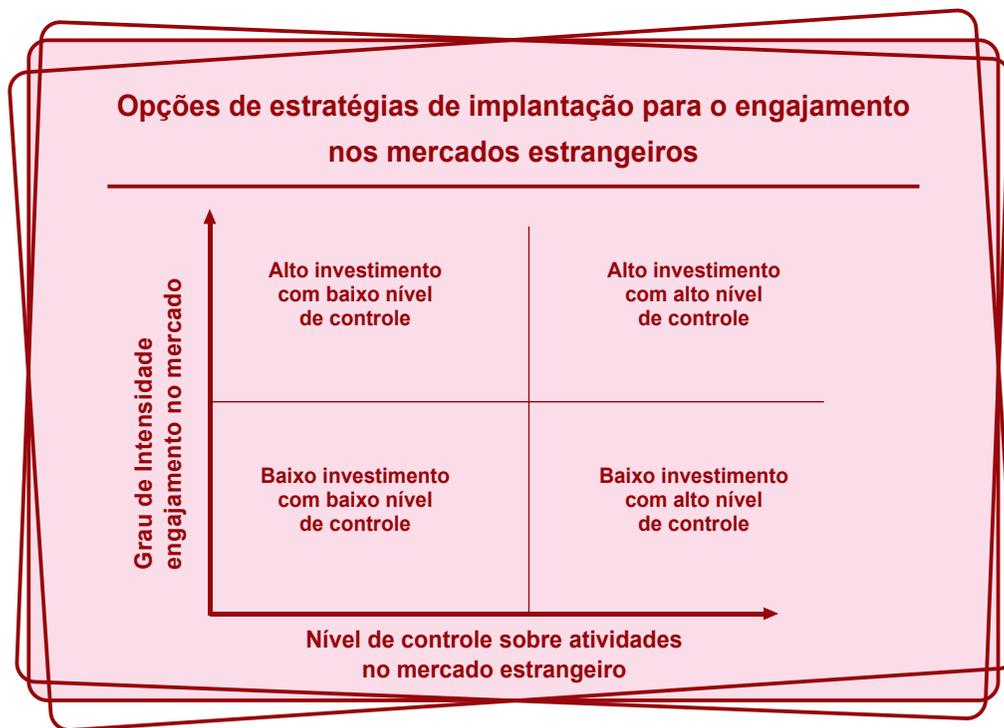


Entre as suas vantagens estão: o compartilhamento de risco e a possibilidade de combinar diferentes forças da cadeia de valor. É o exemplo de empresas brasileiras que ingressaram na China, todas elas possuem parceria com empresas chinesas.

O desejo de engajamento no mercado também deve ser analisado pela sua empresa para determinar a estratégia de entrada, sempre lembrando que também o tipo de mercado pode determinar o nível de engajamento da empresa que quer ingressar no mesmo.

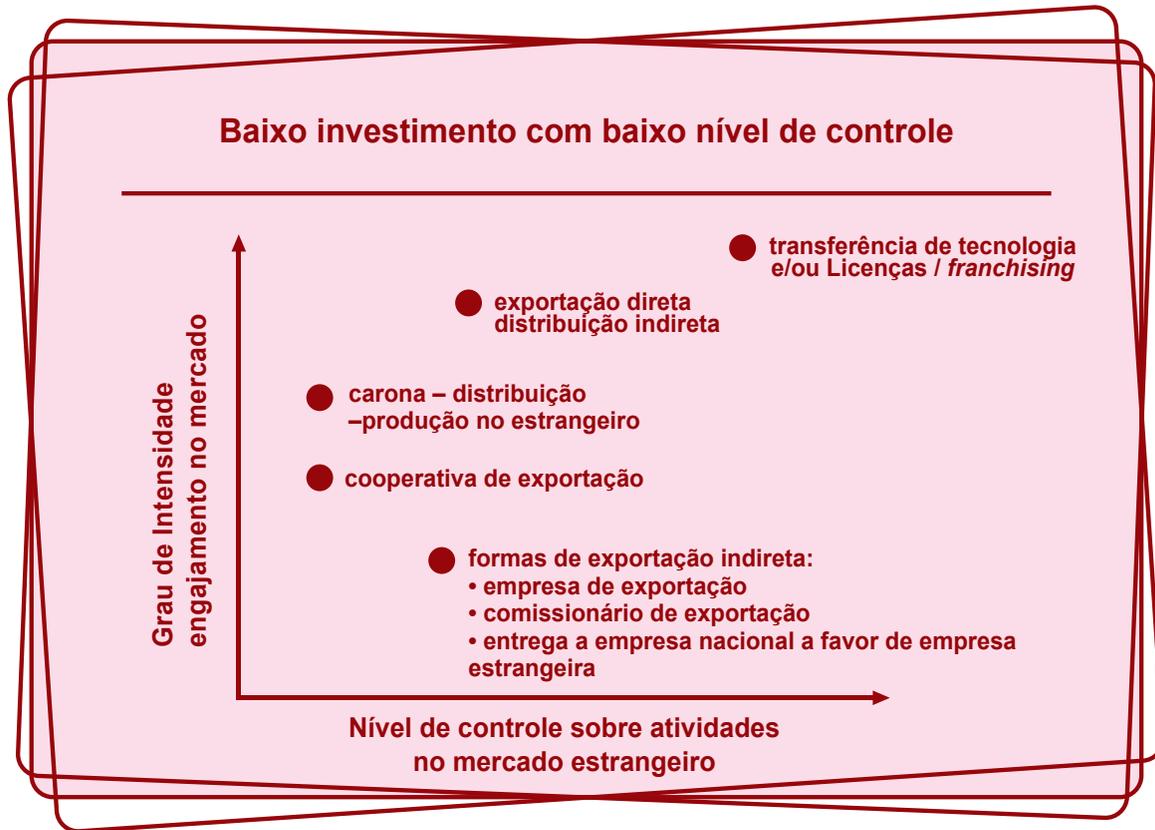
Os slides S7E2 a S11E2 ilustram a necessidade de investimento para cada grau de engajamento no mercado-alvo versus o nível de controle da empresa, em função do tipo de estratégia.

Refleta sobre sua percepção quanto aos mercados que selecionou junto ao grupo durante a atividade 1 e o tipo de estratégia de entrada que você acredita demandar para o produto que analisaram.



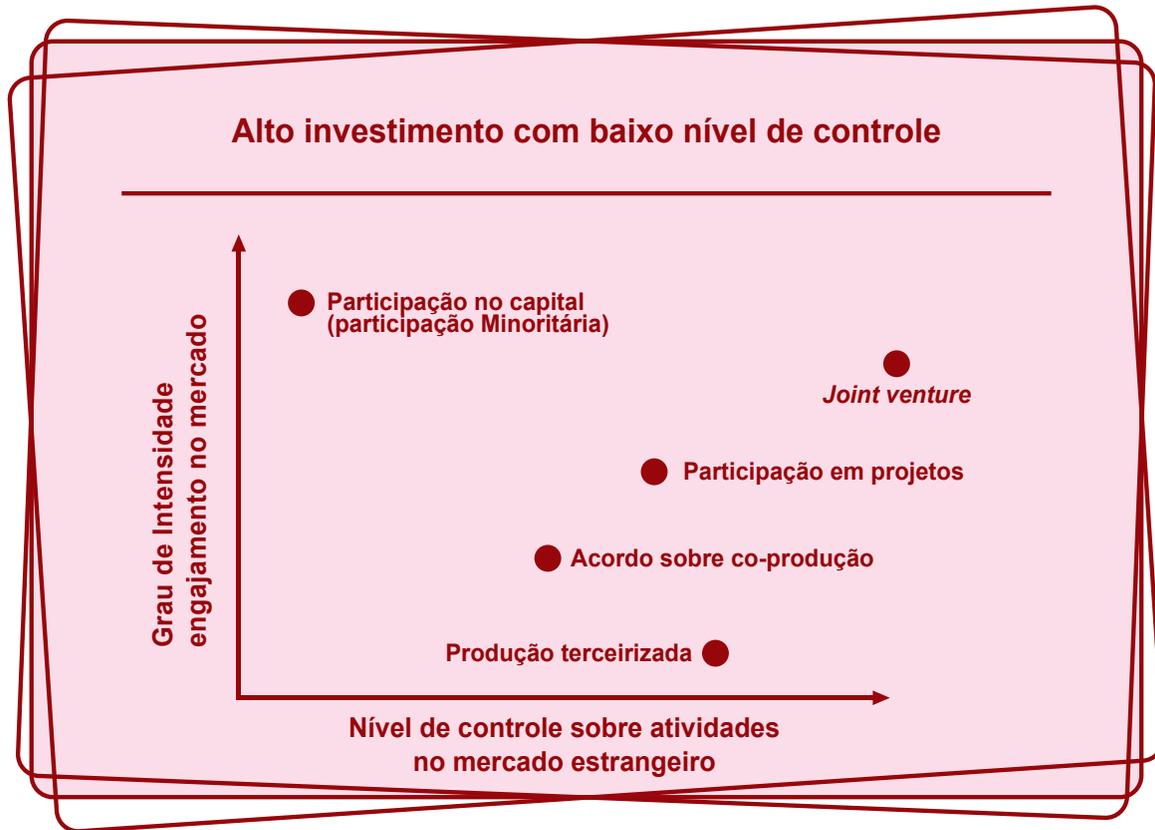
S7E2





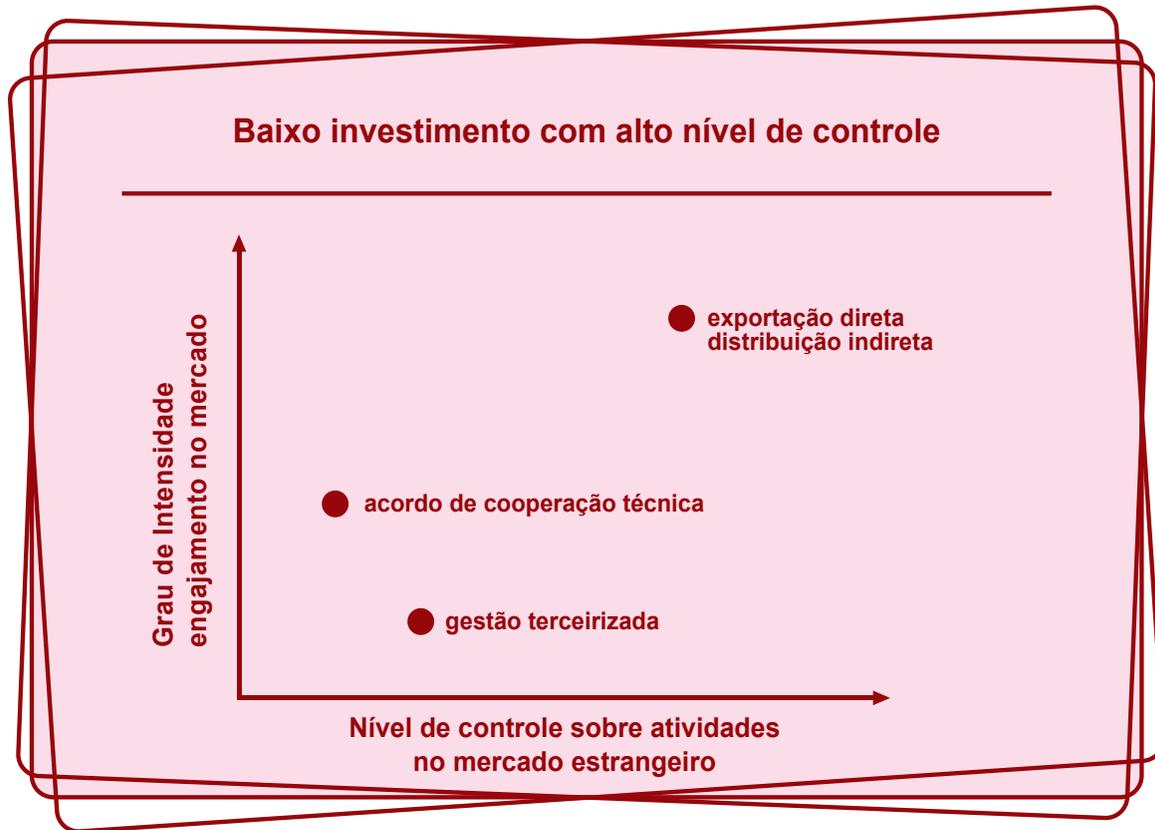
S8E2





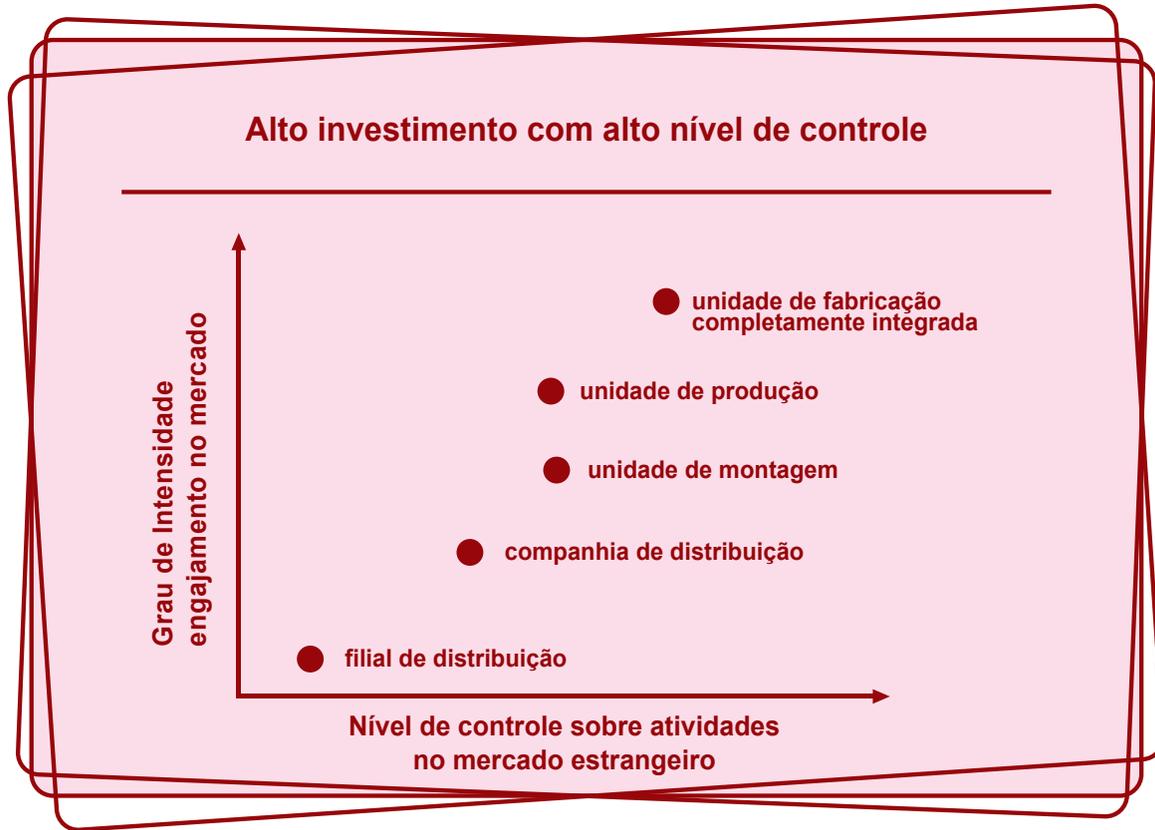
S9E2





S10E2





S11E2



Perceba que não há estratégia de entrada mais acertada para cada mercado, mas que é a análise do somatório: mercado, perfil da empresa e produto que deverá ser realizada para o estabelecimento da melhor estratégia.

Atividade 3 – Check-list de Tarefas de Adequação da Empresa para o Mercado Internacional

Você participará de uma dinâmica de exportações sendo que a primeira etapa será um trabalho de grupo e a segunda, um trabalho individual.

A fase inicial da dinâmica é desenvolvida para dar-lhe subsídios sobre um determinado mercado internacional, de forma que seus conhecimentos sejam socializados. Tem como objetivo prepará-lo para o exercício individual que será realizado na sequência, possibilitando o alinhamento de conceitos e a troca de informações entre os colegas de seu grupo.

Primeira etapa: dinâmica de grupo

Participe desta dinâmica seguindo as orientações do educador.

Segunda etapa: Check-list de tarefas de adequação da empresa para o mercado internacional

- Coloque o nome de sua empresa e, em mercado, o nome do país que seu grupo escolheu anteriormente, no cabeçalho do check-list.
- A partir das informações obtidas, elabore uma lista de tarefas que sua empresa deverá implementar para exportar seu(s) produto(s).
- As tarefas devem ser pensadas em função da adequação de: produto, produção, logística, promoção e comunicação, custos e preços, planejamento estratégico, equipe, experiência internacional, conhecimento de mercado e recursos para investimento.
- Lembre-se que nem sempre você saberá se está adequado ou não a determinado item de análise. nestes casos, o importante é você registrar uma tarefa para investigar, estudar, pesquisar sobre o assunto.

Check-list de tarefas de adequação da empresa: _____
para o mercado: _____

Itens para análise de adequação em relação às exigências do país	Lista de tarefas a serem realizadas (numere-as)
<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • embalagem • dimensões • cores • <i>design</i> • composição química • adequação ao sistema • matéria-prima • normas técnicas • assistência • instalação • certificação • inovação • tecnologia agregada • leis do consumidor • proteção de marca • código alfandegário 	
<p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacidade produtiva • prazos • fornecedores adequados • controle de qualidade • gargalos • desperdício • flexibilidade • tecnologia • layout • meio ambiente 	

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

<p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none">• tamanho do produto• meio de transporte• tipo de armazenagem• prazo de entrega aceitável• custos• canal de distribuição• parceiros	
<p>Promoção e comunicação</p> <ul style="list-style-type: none">• imagem a transmitir• formas de promoção apropriadas• <i>folder</i>, catálogo, site em inglês e espanhol, cartão de visita• seleção de feiras• negociação x cultura• gestão da promoção com parceiro• pesquisa e registro de marca• revistas do setor	
<p>Custos e preços</p> <ul style="list-style-type: none">• estrutura de custos• formação de preços• ponto de equilíbrio• programação de compras• moeda a ser utilizada• classificação alfandegária• Incoterm• zonas francas• impostos e taxas	

<p>Planejamento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none">• forças e fraquezas da empresa• mercados-alvo• oportunidades e ameaças• metas• previsão de investimentos• posicionamento da empresa• forma de entrada	
<p>Equipe</p> <ul style="list-style-type: none">• formação• conhecimento prático de exportação e importação• idiomas• gestão de contratos• negociação• conhece mercado, produto, cliente e rentabilidade	
<p>Experiência internacional da empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• gestão dos clientes• seleção dos mercados• seleção da forma de entrada• seleção do canal de distribuição• critério para definição de preços• apoio à rede de vendas• participação em feiras• participação de negociações internacionais• definição de segmento de mercado x produto• contratos	

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

Conhecimento de mercado <ul style="list-style-type: none">• identificação de feiras• acordos bi e multilaterais• publicações técnicas• pesquisas de mercado• sites de pesquisa• legislação• contratos	
Recursos para investimento <ul style="list-style-type: none">• financiamentos• custo dos recursos• projetos de apoio à exportação	

Você concluiu o exercício utilizando a análise de um país que pode não ser o país selecionado como potencial para sua empresa. No entanto, teve condições de perceber que as características do país influenciam diretamente nas mudanças e adaptações em sua empresa para que esteja apta a atendê-lo.

E então?

Pronto para levar o *check-list* para sua empresa e elaborar novamente as tarefas, agora a partir da análise do mercado-alvo internacional selecionado?

E depois do *check-list* elaborado...

Quem irá realizar as tarefas de seu *check-list*?

Qual o prazo para realização de cada tarefa?

Em sua percepção, é factível ajustar a empresa para o mercado-alvo definido?

Estas são questões que você precisa refletir e responder para que sua empresa se internacionalize. As oportunidades da inserção internacional são muitas e você merece que sua empresa as aproveite, estando preparada.

No próximo encontro serão abordados os temas produto, preço, promoção e canais de distribuição, além de negociação internacional, frente às características do país-alvo determinado por sua empresa.

ATIVIDADE COMPLEMENTAR A SER REALIZADA NA EMPRESA

Exercício do Traga-me:

- Objetivo: Fomentar a sua experiência individual na pesquisa de informações em sites de busca. Promover o desenvolvimento de competências de pesquisa na internet e estimular a reflexão sobre sua empresa e sobre o mercado desejado.
- Pesquise informações sobre o mercado-alvo (país) que considera prioritário para sua empresa e determinado produto de sua linha.
- Utilize os conhecimentos assimilados para a definição do mercado-alvo.
- O modelo de análise aprofundada de mercado do seu Manual do Participante, consta em arquivo no CD que você recebeu.
- Traga para o próximo encontro a tabela preenchida em meio digital, e que também traga a tabela impressa, pois será utilizada para consulta no Encontro 3.
- **Atenção:** o modelo de análise de mercado possui informações completas, que nem sempre estarão disponíveis para determinado país. Faça o exercício sem a preocupação de responder a todas as informações.
- Anote na própria tabela a fonte de informações pesquisada de cada item, o ano a que a informação se refere e quando se tratar de valor, a moeda de referência.

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

MODELO PARA ANÁLISE DE MERCADO

Empresa:	País:
Produto:	NCM:
Análise do ambiente econômico/ demográfico	Análise do ambiente econômico/ demográfico
<ul style="list-style-type: none"> -Tamanho da economia do país (PNB ou PIB) -Taxa de crescimento da economia do país -População do país -Renda per capita -Déficit ou superávit na Balança Comercial -Déficit ou superávit nas Transações Correntes -Dívida externa -Dívida interna -Déficit Público -Risco de desvalorização cambial -Moeda local e paridade com U\$ dólar ou Euro -Principais centros de consumo -Consumo aparente do produto nos países: produção local do produto menos exportações mais importações -Investimentos estrangeiros 	
Nomes de empresas brasileiras estabelecidas no país	
Ambiente físico (geográfico)/ tecnológico	Ambiente físico (geográfico)/ tecnológico

<ul style="list-style-type: none"> -Proximidade geográfica dos países com relação ao Brasil -Principais cidades -Tipo de clima -Tipo de relevo -Infra-estrutura de transporte e comunicações -Infra-estrutura educacional/ técnico/ tecnológico/ científico 	
Ambiente social/cultural	Ambiente social/cultural
<ul style="list-style-type: none"> -Tipo de cultura dos países -Similaridades e diferenças culturais dos países com o Brasil (língua, tradições, religião, costumes) -Principais festividades e feriados 	
Ambiente político/legal	Ambiente político/legal
<ul style="list-style-type: none"> -Risco político dos países (revoluções, guerras, revoltas, eleições) -Tarifa de importação incidente sobre o produto nos países -Quotas de importação, e/ou outras barreiras não tarifárias sobre o produto nos países -Sistema político -Participação dos países em organismos internacionais (ONU, OMC, Tratados sobre Marcas e Patentes, e Blocos Econômicos Regionais) 	
Principais países concorrentes e suas características	

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

Importações totais do país-alvo do produto por país de origem	
Exportações totais do país-alvo do produto por país de destino	
Exportações do Brasil para o país-alvo (do produto e geral)	
Importações do Brasil do país-alvo (do produto e geral)	
Lista dos principais países exportadores do produto	
Lista dos principais países importadores do produto	

Faça um ótimo trabalho!

Caso tenha alguma dúvida, consulte o educador no próximo encontro.

Anexo do Encontro 2:

Websites Brasileiros

Site/endereço	Entidade/informação
www.brasiltradenet.gov.br	Ministério das Relações Exteriores
www.mre.gov.br	
www.apexbrasil.com.br	Agência de Promoção de Exportações
www.serasa.com.br	Informações e pesquisas sobre empresas
www.bndes.gov.br	Banco de Desenvolvimento Econômico e Social
www.desenvolvimento.gov.br	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
www.portaldoexportador.gov.br	
www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br	
www.mdic.gov.br	
www.anuario.com.br	Guia Brasil de sites e e-mails
www.brasilnow.com	Revista de comércio exterior
www.exportnews.com.br	Portal de comércio exterior
www.global21.com.br	Portal de comércio exterior
www.softex.br/cgi	Sociedade para a promoção do software brasileiro
www.ubrafe.com.br	Associação brasileira de organizadores de feiras
www.sebrae.com.br	Entidade de suporte às MPE
www.abimaq.org.br	Associação de fabricantes de máquinas e equipamentos
www.abinee.org.br	Associação da indústria eletroeletrônica
www.abia.org.br	Associação da indústria da alimentação
www.abimovel.com	Associação brasileira das indústrias do mobiliário
www.abihpec.org.br	Associação brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
www.abba.org.br	Associação de exportadores de alimentos e bebidas
www.cnc.com.br	Confederação Nacional do Comércio
www.brasilexportmagazine.com.br	Revista de comércio exterior
www.redeagentes.com.br	Rede nacional de agentes de comércio exterior
www.italcam.com.br	Câmara de comércio ítalo-brasileira
www.amcham.com.br	Câmara americana de comércio (Amcham)
www.fgvsp.br	Fundação Getúlio Vargas
www.guiib.com.br	Guia industrial brasileiro na internet
www.aduaneiras.com.br	Edições aduaneiras
www.aner.org.br	Associação nacional de editores de revistas
www.aeb.org.br	Associação Brasileira dos Exportadores
www.mycountrybrazil.com	3.000 produtos do Brasil

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

www.nei.com.br	Publicações de produtos industriais
www.ceol.com.br	Portal de comércio exterior
www.cin.org.br	Rede de centros de negócios internacionais
www.mercosulsearch.com.br	Roda virtual de negócios no Mercosul
www.infrastructurebrazil.gov.br	Oportunidades de negócios na infra-estrutura
www.webguide.com.br	Lista de websites
www.globalpress.com.br	Imprensa internacional
www.bcb.gov.br	Banco Central do Brasil

Websites internacionais

Site/endereço	Entidade/informação
www.ita.doc.gov/industry/oepc	Centro de informação do comércio internacional
www.itdu.org/itdu	Grupo de usuários de dados do comércio internacional
www.publist.com	Notícias através de dezenas de milhares de revistas
www.intracen.org	Informações através do centro de comércio mundial (ITC- International Trade Center)
www.abcnews.go.com	Notícias internacionais
www.about.com	Banco de dados
www.pierspub.com	Lista dos importadores — Estados Unidos
www.worldtrademag.com	Revista do comércio internacional
www.maid-plc.com	Banco de dados “profound”
www.kompass.com	Anuário Kompass
www.1worldlink.com	Lista de possíveis compradores e exportadores em nível mundial
www.worldbid.com	Informações sobre as oportunidades de empreitadas e negócios no mundo
www.acnielsen.com	Nielsen — banco de dados
www.scbbs.com	Rede eletrônica de oportunidades comerciais
www.cgtd.com	Revista que trata de diferentes aspectos do comércio exterior
www.tradenet.org	Organização particular de operadores do comércio exterior
www.reuters.com	Agência de notícias
www.mcp.com/newriders/wwwyp	Páginas amarelas dos websites
www.fmi.org	Informações financeiras e econômicas
www.countrydata.com	Informações sobre 100 países
www.wto.org	Organização mundial do comércio
www.fao.org	Organização mundial para a agricultura e alimentação

PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

www.nafta.net/global	Acordo da América do Norte (North American Free Trade Agreement)
www.warehouselogistics.org	Associação da logística
www.cipe.org	Centro internacional para as PMEs
www.oecd.org	Organização para a cooperação e o desenvolvimento econômico
www.worldchambers.com	Network das câmaras de comércio no mundo
www.bis.org	Network dos bancos centrais
www.just-food.com	Portal dedicado à indústria alimentar
www.customs.com	Alfândegas no mundo
www.intlimport-export.com/incoterms.html	Definição dos Incoterms
www.customs.ustreas.gov	Informações sobre taxas de importação nos Estados Unidos
www.ipmoprgan.com	Avaliação do risco país
www.oas.org/	Organização dos estados americanos (OEA, engloba quase todos os países americanos)
www.isoeasy.org	Iso standard
www.fda.gov	Organização americana de estudos sobre alimentos e remédios (Food and Drugs Administration)
EUROPA	
www.icex.es	Instituto de comércio exterior espanhol
www.ice.it	Instituto de comércio exterior italiano
www.icep.pt	Instituto de comércio exterior português
www.hollandtrade.com	Publicações do comércio exterior holandês
www.ons.gov.uk	Informações do Reino Unido
europa.eu/index_pt.htm	Informações da União Européia
www.01.teleauskunft1188.de	Páginas amarelas da Alemanha
www.eiu.com	Economist Intelligence Unit — informações da revista The Economist
www.europages.com	Páginas amarelas européias
ESTADOS UNIDOS	
www.3.thomasregister.com	Empresas norte-americanas
www.guiaexport.bellsouth.com	Empresas exportadoras norte-americanas
www.databaseamerica.com	Banco de dados de empresas dos Estados
AMÉRICA LATINA	
www.aladi.org	Associação Latino-Americana de Integração
www.starmedia.com	Notícias da América Latina
www.latinexport.com	Revista Latin Trade
www.americaeconomia.com	Revista América Economia

Encontro 2
Preparando a Empresa
para o Mercado
Internacional

cen.nafta.net	Anúncios de oportunidades de negócios nos países do Nafta (Canadá — Estados Unidos — México)
www.al-invest.org/pagece.htm	Network dos Eurocentros na América Latina e da rede coopeco (consultores para a América Latina) presentes na Europa
www.procomer.com.cr	Sociedade de promoção do comércio exterior da Costa Rica
www.bancomext.com	Sociedade de promoção do comércio exterior mexicana
www.cofoce.org.mx	Sociedade de promoção do comércio exterior do estado de Guanajuato, México
www.exportar.org.ar	Sociedade de promoção do comércio exterior argentino
www.prochile.cl	Sociedade de promoção do comércio exterior chilena
www.bolinvest.org	Sociedade de promoção do comércio exterior da Bolívia (Fundação Bolinvest)
www.proexport.com.co	Sociedade de promoção do comércio exterior da Colômbia
www.prompex.gob.pe	Sociedade de promoção do comércio exterior do Peru
www.comunidadandina.org	Pacto andino
www.proparaguay.gov.py	Sociedade de promoção do comércio exterior do Paraguai
www.uruguay.gub.uy	Sociedade de promoção do comércio exterior do Uruguai
www.corpei.org	Sociedade de promoção do comércio exterior equatoriano
www.bancoex.com	Sociedade de promoção do comércio exterior venezuelano
ÁSIA	
www.asia-invest.com	Promoção do intercâmbio entre operadores europeus e asiáticos
www.asean.or.id	Informações sobre os países asiáticos
www.asianet.com/infocenter	Oportunidades de negócios na Ásia
www.yellow-web.com/index.html	Páginas amarelas da Ásia
www.moftec.gov.cn	Ministério do Comércio Chinês
www.jetro.go.jp/top	Sociedade de promoção do comércio exterior japonesa
www.globalstrategies.com	Serviços de promoção dos produtos no Japão
www.asiamoney.com	Informações econômicas da Ásia
www.asiandevbank.org	Banco de desenvolvimento asiático
www.kompass.com	Anuário Kompass
www.yellow-web.com/index.html	Páginas amarelas da Ásia
www.moftec.gov.cn	Ministério do Comércio Chinês
www.jetro.go.jp/top	Sociedade de promoção do comércio



ENCONTRO 3

Concretizando e Operacionalizando os Negócios



Este encontro tem como objetivo criar condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer e compreender as etapas e processos de negociação e fechamento de negócio com clientes no exterior, principalmente a etapa de estabelecimento das estratégias de marketing internacional.
- Compreender o que é necessário para a manutenção e consolidação dos negócios.
- Perceber que existem diferenças nas formas de negociação nos diversos mercados, incluindo diferenças culturais que influenciam a negociação e o fechamento de negócios com clientes no exterior.
- Conhecer as etapas e os procedimentos práticos do processo de internacionalização, com ênfase no mix de marketing internacional.
- Predispor-se a seguir as etapas do processo de negociação, observando as diversidades culturais.
- Conscientizar-se dos procedimentos operacionais para concretizar os negócios.
- Comprometer-se com a continuidade e consolidação das relações comerciais internacionais iniciadas
- Negociar com clientes no exterior.
- Pesquisar as diversidades culturais, como apoio ao processo de negociação com clientes no exterior.
- Realizar os procedimentos operacionais para a concretização dos negócios.

Carga horária

4 horas.

Roteiro de atividades

Atividade 1 – Negociação

Leitura individual e participação da técnica de leitura em grupo “O Carrossel”.

Atividade 2 – Preços e canais de marketing

Exposição oral interativa.

Encontro 3 **Concretizando e** **Operacionalizando os Negócios**

Atividade 3 – Produto e promoção internacional

Técnica galeria de arte.

Atividade 4 – Prática de negociação

Técnica dramatização de negociação.

Atividade 1 – Negociação

Você participará de uma atividade de leitura individual sobre fluxo e sistemática de exportação e na seqüência vivenciará a técnica “Carrocel” cujos textos serão sobre negociação.

O tema negociação é tratado sob dois aspectos: o operacional, ou seja, a sistemática de exportação passo a passo, a qual é abordada para subsidiar o outro aspecto, que é a negociação propriamente dita, apontando a necessidade de sua preparação enquanto negociador e os aspectos técnicos.

Com relação ao passo a passo operacional da exportação, você pode pesquisar informações detalhadas no site do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). Sempre que você queira a informação atualizada, consulte diretamente no site do MDIC, evitando que você desenvolva atividades não condizentes com o exigido no momento de sua execução.

O site é www.desenvolvimento.gov.br e o do Aprendendo a Exportar, desenvolvido pelo MDIC, que contém simuladores, fluxo de exportação, documentos, dentre outras dicas de suporte, é www.aprendendoaexportar.gov.br

A seguir, são apresentadas informações referentes à Sistemática de Exportação, para que você realize uma leitura silenciosa.

Na seqüência verifique o Fluxograma que também pode ser consultado na versão atualizada no site do Aprendendo a Exportar.

Leitura Individual:

Você terá 25 minutos para leitura e 10 minutos para esclarecer as dúvidas junto ao educador.

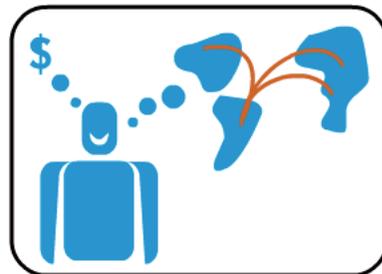
Fluxograma de Exportação, retirado do site Aprendendo a Exportar

(www.aprendendoaexportar.gov.br):

FLUXOGRAMA DE EXPORTAÇÃO

1 Planejamento	2 Pesquisa de Mercado	3 <small>PREÇO PAGO REAL</small> Negociação com o Importador <small>PAGAMENTO LUCRO REAL</small>	4 Elaboração da fatura pro forma	5 Envio de fatura pro forma ao importador
6 Importador vai ao banco e solicita a abertura de carta de crédito (L/C)	7 Exportador analisa a carta de crédito	8 Exportador elabora a fatura comercial	9 Exportador prepara mercadoria para embarque	10 Exportador elabora o packing list
11 Exportador emite nota fiscal	12 Exportador providencia o pré-transporte até o porto	13 Exportador solicita o despacho aduaneiro	14 Pagamento do frete e seguro pelo exportador	15 Recebimento do conhecimento de embarque (B/L)
16 Desembarço e Averbação junto à RFB	17 Emissão do comprovante de exportação	18 Exportador consolida toda a documentação	19 Exportador contrata câmbio	20 Exportador entrega documentação ao banco
21 Exportador liquida o câmbio e recebe os reais	22 Exportador envia carta de agradecimento	23 FIM		

PLANEJAMENTO



Novos Mercados
Mais Lucros
Mais Empregos...

1

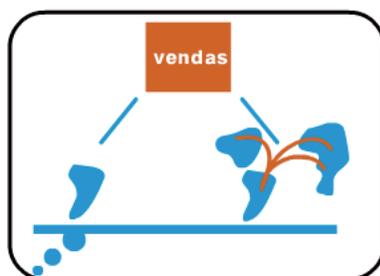
PLANEJAMENTO



Maior Escala de Produção e Vendas.

1

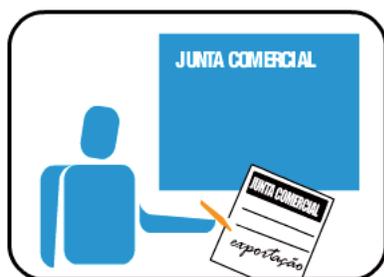
PLANEJAMENTO



Separar uma parte da produção para o mercado interno e outra para o mercado externo, pois a exportação é um processo contínuo.

1

PLANEJAMENTO



Alterar o contrato social da empresa, acrescentando na finalidade, a atividade de EXPORTAÇÃO.

1

Observe que incluir a atividade de exportador e importador, tanto no contrato, quanto no registro do Siscomex é recomendado.

PLANEJAMENTO



Conversar com os parceiros que poderão ajudá-lo no comércio exterior.

1

PLANEJAMENTO



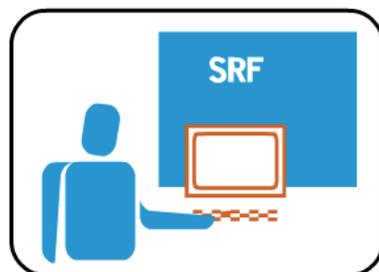
Curso de Capacitação em Comércio Exterior - (REDEAGENTES).

Treinamento em Exportação para o Setor Empresarial de Pequeno Porte - EPP.

Treinamento setorial de Exportação em artesanato, móveis, calçados, confecções...

1

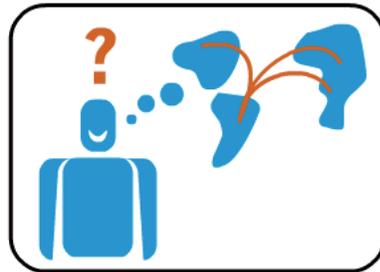
PLANEJAMENTO



Entrar em contato com a Receita Federal do Brasil - RFB e obter a senha de acesso ao SISCOMEX.

1

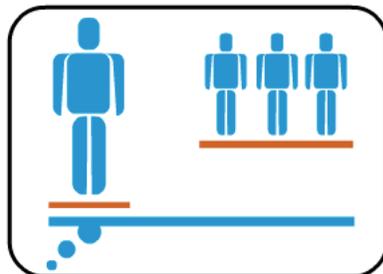
PESQUISA DE MERCADO



Pesquisar o mercado internacional.

2

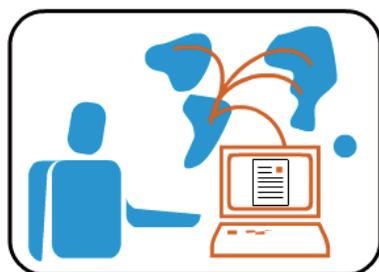
PESQUISA DE MERCADO



Procurar avaliar os seus concorrentes internos e externos.

2

PESQUISA DE MERCADO



Fazer pesquisas na internet.

2

PESQUISA DE MERCADO



Verificar se existem barreiras técnicas para o seu produto.

2

PESQUISA DE MERCADO



Conhecer o país escolhido:

- Cultura
- Hábitos
- Renda
- Economia
- População
- Clima

2

NEGOCIAÇÃO COM O IMPORTADOR



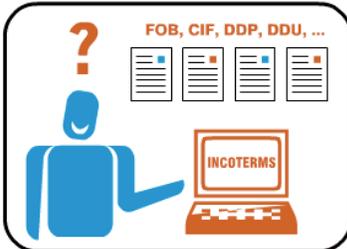
Classificar corretamente a mercadoria é fundamental na venda externa.

3

Encontro 3 Concretizando e Operacionalizando os Negócios

É importante que você realize uma correta classificação, pois desta forma você poderá obter informações sobre as características para negociação de seu produto, dados estatísticos que estarão mais próximos da realidade, dentre outros benefícios.

NEGOCIAÇÃO COM O IMPORTADOR



Negociar:

- Frete
- Seguro
- Local de embarque e desembarque
- Desembaraço aduaneiro

3

Negocie a condição de venda de seu produto, INCOTERM, antes de pensar em pagamentos de qualquer serviço.

NEGOCIAÇÃO COM O IMPORTADOR



Elaborar a planilha de preço:

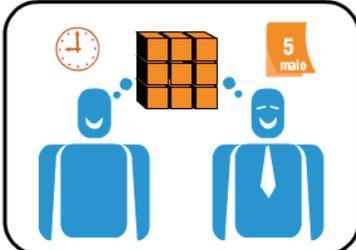
Preço interno = custo total + lucros + tributos

Preço externo = preço interno - tributos - despesa internas + despesas externas

3

Defina, claramente, o lucro esperado na exportação, pois ele não é necessariamente igual ao lucro desejado com sua operação no mercado interno.

NEGOCIAÇÃO COM O IMPORTADOR



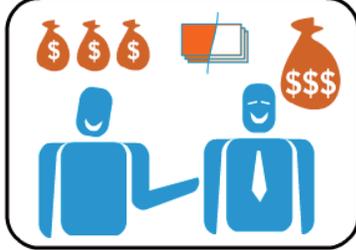
Ser pontual!

Incluir no prazo final:

- Tempo de elaboração do produto
- Prazo de embarque
- Prazo do transporte

3

NEGOCIAÇÃO COM O IMPORTADOR



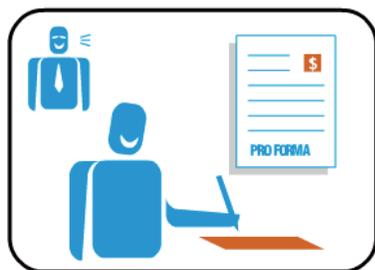
Modalidades de pagamento:

- Pagamento antecipado
- Pagamento à vista do recebimento do produto
- Carta de crédito
- Cartão de Crédito

3

É importante ressaltar que ainda existem as modalidades de pagamento: Remessa sem saque, cobrança documentária, dentre outras específicas.

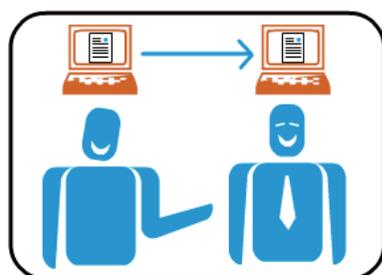
ELABORAÇÃO DA FATURA PRO FORMA



Anotar tudo o que foi negociado com o importador e transcrever para a fatura pro forma.

4

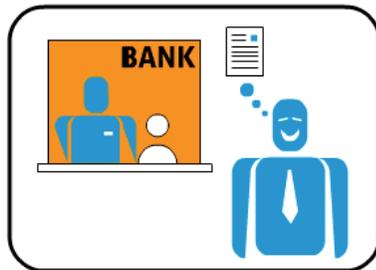
ENVIO DE FATURA PRO FORMA AO IMPORTADOR



Enviar a fatura pro forma para que possa ser gerado o pedido de compra.

5

**IMPORTADOR VAI AO BANCO E SOLICITA
A ABERTURA DA CARTA DE CRÉDITO (L/C)**

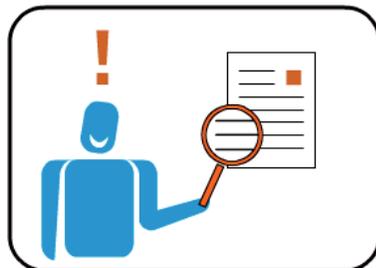


O Importador dirige-se ao seu banco, no estrangeiro e entrega para o gerente do banco a carta de crédito.

6

Observe que a carta de crédito é uma das possíveis modalidades de pagamento.

EXPORTADOR ANALISA A CARTA DE CRÉDITO



O banco do importador envia a Carta de Crédito para o banco do exportador, aqui no Brasil, que por sua vez, entra em contato com o exportador dando-lhe uma cópia da Carta de Crédito.

O exportador verifica, então, se nela estão contidos todos os termos da negociação.

7

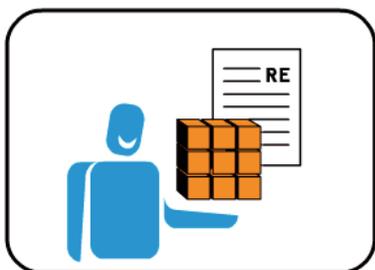
EXPORTADOR ELABORA A FATURA COMERCIAL



A fatura comercial (commercial invoice) é o documento internacional, emitido pelo exportador que, no âmbito externo, equivale à Nota Fiscal. Sua validade começa a partir da saída da mercadoria do território nacional e ela é imprescindível para o importador desembaraçar a mercadoria em seu país.

8

EXPORTADOR PREPARA MERCADORIA PARA EMBARQUE



O exportador prepara a mercadoria de acordo com o solicitado na Carta de Crédito e solicita o início do Registro de Exportação - RE no Siscomex.

9

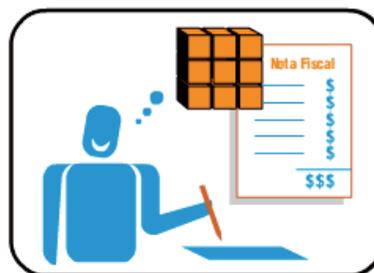
EXPORTADOR ELABORA O PACKING LIST



Emitir o Packing List. Este documento é necessário para o desembaraço da mercadoria e para a orientação do importador quando da chegada dos produtos no país de destino. Na verdade, é uma simples relação, indicando os volumes a serem embarcados e os respectivos conteúdos.

10

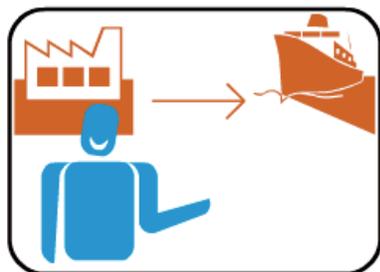
EXPORTADOR EMITE NOTA FISCAL



A Nota Fiscal acompanha a mercadoria desde a saída do estabelecimento, até o efetivo desembaraço físico junto à Receita Federal do Brasil. Entende-se como desembaraço o procedimento aduaneiro que autoriza o embarque da carga para o exterior.

11

EXPORTADOR PROVIDENCIA O PRÉ-TRANSPORTE ATÉ O PORTO



Providenciar o pré-transporte da mercadoria, até o porto de destino.

12

EXPORTADOR SOLICITA O DESPACHO ADUANEIRO



Etapas do Despacho

Aduaneiro:

Registro da DDE - Declaração para Despacho de Exportação (serão aproveitados todos os dados do Registro de Exportação -RE);

Confirmação da presença de carga;

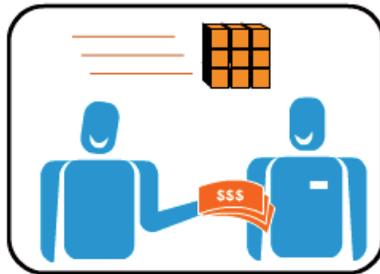
Recepção dos documentos;

Parametrização (canal verde, laranja, vermelho);

Distribuição (os auditores fiscais da Receita farão as análises dos canais laranja e vermelho);

13

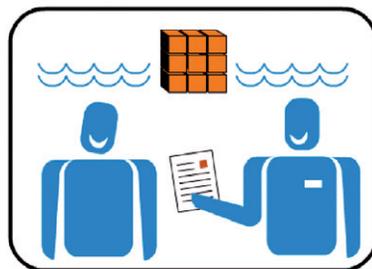
EXPORTADOR PROVIDENCIA O PRÉ-TRANSPORTE ATÉ O PORTO



Providenciar o pagamento do frete e do seguro, pois na modalidade de Incoterms contratada CIF, a responsabilidade desses pagamentos corre por conta do exportador.

14

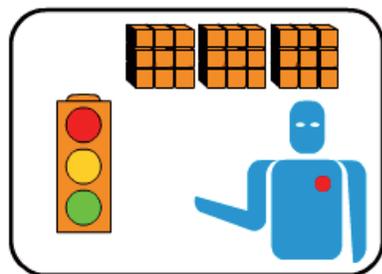
PAGAMENTO DO FRETE E SEGURO PELO EXPORTADOR



O Conhecimento de Embarque Marítimo, Bill of Landing (B/L), é o documento emitido pela companhia transportadora que atesta o recebimento da carga, as condições de transporte e a obrigação de entrega das mercadorias ao importador.

15

DESEMBARAÇO E AVERBAÇÃO JUNTO À RFB



Canal laranja: O AFRFB - Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil fará apenas o exame documental da mercadoria.

Canal vermelho: além do exame documental, haverá a verificação física da mercadoria.

O desembaraço aduaneiro será registrado no Siscomex pelo AFRFB.

A averbação é o ato final do despacho de exportação e consiste na confirmação, pela fiscalização aduaneira, do embarque da mercadoria e do registro dos dados do transportador.

Além dos canais laranja e vermelho, há os canais verde e cinza.

Canal verde: dispensa exame documental e dispensa a verificação da mercadoria. O desembaraço é feito automaticamente pelo siscomex.

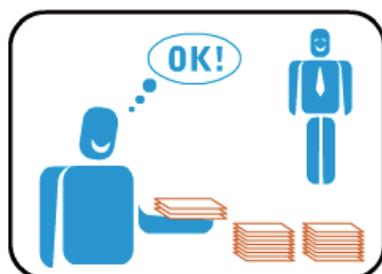
Canal cinza: conferência documental, conferência física e conferência de valor aduaneiro.

EMISSÃO DO COMPROVANTE DE EXPORTAÇÃO



Após a conclusão de toda a operação de exportação, será fornecido ao exportador, se solicitado, o documento comprobatório da exportação, emitido pelo Siscomex, na Unidade de despacho da mercadoria.

EXPORTADOR CONSOLIDA TODA A DOCUMENTAÇÃO



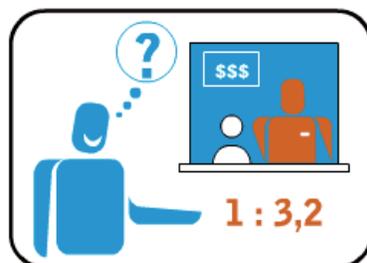
Exportador prepara toda a documentação:

- Nota Fiscal;
- Registro de Exportação;
- Conhecimento de embarque;
- Apólice de seguro;
- Comprovante de exportação;
- Fatura comercial.

18

Dependendo do mercado, do país ou do importador, podem ser exigidos outros documentos.

EXPORTADOR CONTRATA CÂMBIO



O fechamento de câmbio é uma fase muito importante no processo de exportação, pois é nesse momento que ocorrerá a venda para o banco, por parte do exportador, da moeda estrangeira resultante da operação de exportação.

Fechar o câmbio significa:

o negociar as divisas obtidas com a instituição financeira escolhida, a uma determinada taxa de câmbio;

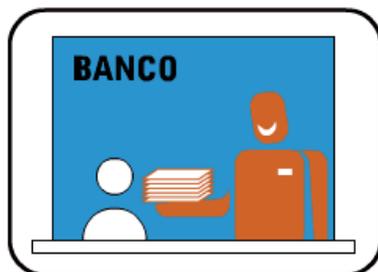
o entregar, em data fixada, os documentos comprobatórios da exportação.

Obs.: A definição do momento mais apropriado para o Fechamento de Câmbio depende da necessidade de recursos financeiros para a elaboração do produto a ser exportado, da taxa de juros nominal vigente e da expectativa de alterações na taxa de câmbio, entre a data escolhida para o fechamento e a data da liquidação do contrato de câmbio.

19

>>>

EXPORTADOR ENTREGA DOCUMENTAÇÃO AO BANCO



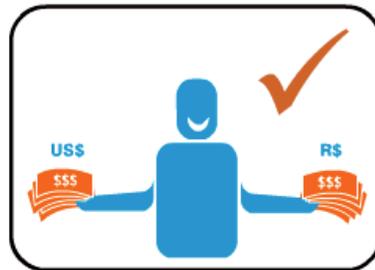
A forma negociada para a entrega da moeda estrangeira foi o cumprimento das obrigações detalhadas na Carta de Crédito. Ao entregar os documentos da exportação, sem discrepâncias com os termos e condições da carta de crédito, a liquidação se dará até o 10º dia seguinte ao da entrega dos documentos. Este prazo é razoável para que o banco confira os documentos da exportação com os termos da carta de crédito.

20

No caso de carta de crédito, os documentos são analisados pelo banco negociador que depois dessa ação envia os documentos ao banco emissor, com suas observações, e esse último faz a mesma análise. Qualquer um dos dois pode apontar discrepâncias e, assim, invalidar a garantia compreendida no instrumento.

Pelo fato de não existir livre curso de moeda em nosso País, a divisa vem de um banco no exterior, por meio de uma ordem de pagamento que tem como favorecido o exportador. Ela fica dentro do banco e o exportador recebe o equivalente em reais.

EXPORTADOR LÍQUIDA O CÂMBIO E RECEBE OS REAIS



Liquidação do Câmbio é o procedimento de entrega da moeda estrangeira ao banco autorizado que, por sua vez, efetua o pagamento do valor equivalente em moeda nacional à taxa de câmbio acertada na data do fechamento de câmbio.

21

EXPORTADOR ENVIA CARTA DE AGRADECIMENTO



Enviar e-mail de agradecimento ao fechar os seus negócios e manter uma correspondência regular com o seu cliente, fortalecendo os laços comerciais.

22

Encontro 3 **Concretizando e** **Operacionalizando os Negócios**

Você pode buscar mais informações sobre as etapas do fluxograma no site www.aprendendoaexportar.gov.br. Faça sempre a consulta no site, o qual apresenta a informação atualizada.

Estão disponíveis nos anexos textos para consultas. Os mesmos aprofundam os temas tratados no fluxograma e apresentam as fontes de consulta na internet, para que disponham sempre da informação atualizada.

Segunda etapa:

Você vai participar de uma técnica de leitura que vai possibilitar o diálogo sobre os aspectos da negociação.

Serão analisados os dois textos (disponíveis nos anexos do encontro 3):

HSM Management:

1-Como negociar através das fronteiras

2-A arte de negociar.

Atividade 2 – Preços e Canais de Marketing

O educador fará uma exposição oral sobre a formação de preço para exportação, e a definição do canal de marketing (distribuição) mais adequado a sua empresa e ao mercado que deseja ingressar.

Sua participação nos questionamentos vai enriquecer muito a atividade.

Refleta alguns pontos:

- Você já calculou o preço de venda de seus produtos no mercado internacional?
- Em que moeda está sua lista de preços para o mercado internacional?
- Qual o INCOTERM você utilizou para montar sua lista de preços?
- Você dispõe de diferentes listas de preços de acordo com o canal de marketing?
- Você sabe qual ou quais o(s) melhor(es) canal(is) de marketing para sua empresa ingressar no mercado-alvo internacional?

Aproveite a explanação do educador para entender melhor os diversos aspectos envolvidos no processo de definição de preço e do canal.

Formação do preço de exportação

O preço é o elemento do *mix de marketing* que produz receita direta, os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis, pois pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. Isto do ponto de vista da empresa, não está se falando na aceitação do mercado internacional, pois o preço deverá estar em consonância com a expectativa e a disponibilidade financeira do cliente.

Você deve estar acostumado a fixar os preços dos seus produtos para o mercado interno, levando em conta os custos de produção, comercialização e tributos internos. Quando o assunto é mercado internacional, no entanto, a composição do preço de exportação deve considerar novos elementos, bem como excluir outros que não incidirão nas vendas externas.

Encontro 3

Concretizando e Operacionalizando os Negócios

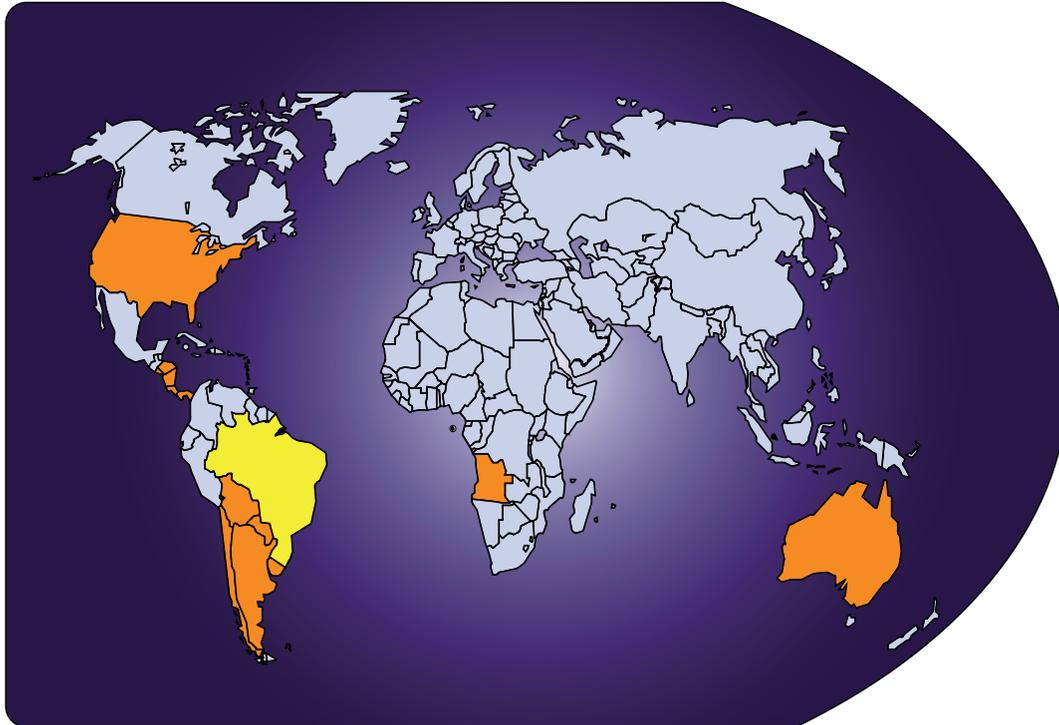
A determinação do preço de exportação é um dos aspectos mais importantes e decisivos para a conquista e permanência em determinado mercado. Fixá-lo pela primeira vez deve merecer atenção especial, tendo em vista que alterá-lo num curto espaço de tempo, quando o assunto é mercado internacional, é quase inaceitável.

Há diversos fatores que afetam a determinação do preço global:

- a) Metas da empresa: As metas da empresa podem incluir a maximização do lucro atual, ou a projeção de uma imagem especial;
- b) Custos da empresa: Os custos da empresa consistem em duas partes, variáveis que se alteram com o volume de vendas, e custos fixos que não variam com a quantidade;
- c) Demanda dos consumidores: Enquanto os custos estabelecem um piso, o valor percebido pelos consumidores em relação ao produto estabelecerá um teto para o preço;
- d) Concorrência: As diferenças na situação competitiva interpaíses levarão a preços diferentes interfronteiras;
- e) Canais de distribuição: O equilíbrio de poder entre fabricantes e seus distribuidores é outro fator das práticas e preço;
- f) Políticas governamentais: Os fatores que têm impacto direto incluem os impostos sobre vendas, tarifas e controles de preço.

Para o mercado internacional, você precisa lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de *dumping* e mercado paralelo.

Ainda precisa considerar variáveis como: a natureza dos clientes; a natureza dos canais; a natureza da concorrência; integração de mercado; organização interna e a legislação governamental de cada país para definir preços uniforme ou não.



Dentro de uma política de atuação baseada em princípios de *marketing*, o preço será sempre resultante da combinação da administração de produto, sistemas de distribuição, assim como processos de comercialização e métodos de promoção.

Decisões tomadas sobre outros elementos do *mix de marketing* podem afetar as decisões sobre preços. Por exemplo, as empresas que utilizam muitos revendedores, na expectativa que apóiem e promovam seus produtos, podem ter de incluir maiores margens de lucro de revenda em seus preços.

Muitas vezes, a empresa toma primeiro suas decisões sobre preços e, em seguida, baseia outras decisões de marketing no preço que deseja cobrar. Se o produto for posicionado com base em fatores não relacionados a preço, então, decisões sobre qualidade, promoção e distribuição o afetarão fortemente. Se o preço é um fator crítico de posicionamento, ele afetará decisões sobre os outros elementos do *mix de marketing*.

Na maioria dos casos, a empresa irá considerar todas as decisões do *mix de marketing* juntas, quando for desenvolver o programa de *marketing*.

Encontro 3 Concretizando e Operacionalizando os Negócios

A maior ou menor incidência de outros fatores da estratégia de *marketing*, combinados com a existência ou não de produtos concorrentes, irá determinar o preço máximo suportável pelo mercado no consumo do produto oferecido, estabelecendo-se, conseqüentemente, a faixa de lucro possível em cada caso.

Com referência aos custos, você deve lembrar que as atribuições de compras são tarefas ligadas ao *marketing* da empresa. Assim, em relação aos insumos, componentes e demais itens produzidos por terceiros que irão compor o produto final, a área de *marketing* poderá exercer um controle na administração mais adequada daqueles custos. No caso de operações internacionais, deve-se considerar que a estrutura de custos e preços possui diferenças muito particulares que levam a desenvolver fórmulas bem distintas das operações no mercado interno.

É comum observar empresas calcularem seus preços de venda ao exterior a partir da lista de preços de mercado interno; porém muitos dos fatores inerentes às operações comerciais dentro do território nacional inexistem nos casos de saídas para o exterior, ou possuem outras bases de valor, conforme segue: despesas financeiras, comissões de vendedores, embalagens, fretes internos, seguros de transporte, provisão para devedores duvidosos e impostos diversos.

A essência básica dos princípios que norteiam qualquer base de cálculo no comércio internacional deverá considerar não só os itens já citados, mas também outros que inexistem nas operações do mercado doméstico, e que incidem no custo das operações com o exterior, tais como: eventual comissão a terceiros, embalagem para exportação, frete interno até o local de embarque, despesas portuárias e de despacho, corretagem de câmbio e juros de mora nas liquidações cambiais.

As empresas selecionam um método de determinação de preços que inclui uma ou mais dessas três considerações:

- Os custos determinam o piso para o preço.
- Os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação.
- A avaliação de características singulares do produto estabelece um teto para o preço.

Existem vários métodos para se obter o preço de exportação, acompanhe o slide S1E3.

Métodos para se obter o Preço de Exportação

- Preço de *mark-up*
- Preço de retorno-alvo
- Preço de valor percebido
- Preço de valor
- Preço de mercado
- Seleção do preço final

S1E3



Preço de mark-up

O método mais elementar de determinação de preço é adicionar um *mark-up*-padrão ao custo do produto.

Os *mark-ups* sobre o custo são geralmente maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de não venderem), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas mediante receita médica.

Preço de retorno-alvo

A empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI

Esse método de determinação de preços também é utilizado por empresas de serviços públicos, que necessitam realizar um retorno justo sobre seus investimentos.

Preço de valor percebido

Significa ver as percepções de valor dos clientes, e não o custo do vendedor, com a chave para a determinação de preço.

Utiliza outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente. Ex. Havaianas

Preço de valor

Algumas empresas vêm adotando a determinação de preço com base no valor = cobram um preço relativamente baixo para uma oferta de qualidade. Ex: setor de computadores.

Preço de mercado

Nessa situação a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelo preço praticado pela concorrência. Também existe a situação em que o comprador internacional, importador/distribuidor ou varejista, dá um preço-alvo (*target price*) que ele está disposto a pagar por certo produto e deixa o exportador analisar se tem condições de fornecer nestas condições.

Seleção de preço final

A empresa deve considerar os fatores adicionais, incluindo o preço psicológico, influência de outros elementos de mix, políticas de preço, o impacto sobre terceiros, e as características do país, para determinação do preço final.

Impacto de preço sobre terceiros

É necessário conhecer as leis que regulamentam a determinação de preços. É preciso levar em conta a reação de outras partes interessadas como:

- Distribuidores e revendedores
- Concorrentes
- Fornecedores
- Governo

As decisões de preços de uma empresa são afetadas por fatores internos e externos, conforme será apresentado pelo educador no *slide* S2E3:

Decisões de Preços e fatores que devem ser considerados

Fatores internos		Fatores externos
Objetivos de <i>marketing</i>	Decisões sobre preços	Natureza do mercado e da demanda
Estratégia de <i>mix de marketing</i>		Concorrência
Custos		Outros fatores ambientais (economia, revendedores, governo)
Organização para definição de preços		

Fonte: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

S2E3



Em termos operacionais, na formação de preço para exportação recomenda-se que você elimine todos os itens que se encontram agregados ao preço de mercado interno e que não ocorrerão na exportação do produto, e adicione ao resultado anterior todos aqueles elementos que não faziam parte do preço interno, mas que deverão compor o preço de venda para o exterior.

Considerando o preço no mercado interno de uma mercadoria, com a incidência de IPI, ICMS, Cofins e PIS, será estabelecido um roteiro para a formação do preço de exportação, que poderá auxiliá-lo:

- a) O primeiro passo é retirar do preço no mercado interno o valor correspondente ao IPI, pela seguinte equação:

Preço do produto com IPI

(1+ alíquota do IPI)

- b) Uma vez desonerado de IPI, o próximo passo é a retirada do ICMS, o que é calculado assim:

Preço do produto no mercado interno sem IPI x alíquota do ICMS.

- c) Uma vez apurado o valor do ICMS, é preciso retirar o valor do Cofins, assim:

Preço do produto no mercado interno sem IPI x alíquota do Cofins.

- d) Por último, é efetuada a retirada do valor do PIS:

Preço do produto no mercado interno sem IPI x alíquota do PIS.

Composição do preço de venda no mercado externo

Preço no mercado interno

(-) isenção do IPI

(=) preço no mercado interno sem IPI (igual ao valor encontrado na letra a)

(-) não incidência do ICMS (igual ao valor encontrado na letra b)

(=) preço no mercado interno sem IPI e ICMS

(-) não incidência de Cofins (igual ao valor encontrado na letra c)

(=) preço no mercado interno sem Cofins

Encontro 3 Concretizando e Operacionalizando os Negócios

- (-) não incidência de PIS (igual ao valor encontrado na letra d)
- (=) preço no mercado interno sem PIS
- (=) preço do mercado externo (Ex-Works)
- (+) frete e seguro internos
- (+) despesas portuárias
- (=) valor FOB de exportação (efetuar conversão à taxa do dólar para obter o valor FOB em dólar).

O site www.aprendendoaexportar.gov.br disponibiliza um simulador de preço de exportação, tanto para consulta online quanto para download.

O empresário optante pelo SIMPLES deve consultar a lei geral no site: www.leigeral.com.br, para pesquisar como usufruir das deduções dos impostos.

Acompanhe pelo Manual, um print screen da tela do simulador que representa a formação de preço FOB, demonstrando exatamente o mesmo esquema apresentado anteriormente.

Simulador de Preço de Exportação

aprendendo a exportar

Modalidades de INCOTERMS

FOB - Free On Board

limpa tudo atualiza dados preço de Mercado Interno sem IPI: R\$

Componentes do preço no Mercado Interno

(-) ICMS:	<input type="text"/>	%	R\$	<input type="text"/>
(-) COFINS:	<input type="text"/>	%	R\$	<input type="text"/>
(-) PIS:	<input type="text"/>	%	R\$	<input type="text"/>
(-) Outros Tributos:	<input type="text"/>	%	R\$	<input type="text"/>
(-) Lucro de mercado Interno:	<input type="text"/>	%	R\$	<input type="text"/>
(-) Embalagem de Mercado Interno:	R\$	<input type="text"/>	R\$	<input type="text"/>
(-) Comissão de vendedor no mercado interno:	R\$	<input type="text"/>	R\$	<input type="text"/>
(-) Despesas de propaganda no mercado interno:	R\$	<input type="text"/>	R\$	<input type="text"/>
(-) Despesas de distribuição de mercado interno:	R\$	<input type="text"/>	R\$	<input type="text"/>
(-) Outras despesas que não incidirão no mercado externo:	R\$	<input type="text"/>	R\$	<input type="text"/>

(=) SUBTOTAL - Componentes do Preço de Mercado Interno: R\$

Componentes do preço na Exportação

? Ajuda Sair

calcular

É importante que você se questione:

- Sua empresa tem conhecimento de todos os benefícios voltados à exportação?
- O preço a ser praticado, cobre todas as operações e ainda garante uma margem de lucro que recompense todo o trabalho?

Incentivos fiscais à exportação

O comércio exterior é uma atividade estratégica e vital no desenvolvimento econômico do país.

Para dar competitividade aos produtos brasileiros no mercado externo foram criados alguns incentivos fiscais, favorecendo, desta forma, o processo de desenvolvimento do comércio exterior brasileiro. Conforme citado anteriormente, o drawback é um dos mecanismos que possibilita vantagens ao exportador na questão fiscal, o que você vai perceber logo no início da produção dos bens a serem exportados.

Há a operação de drawback para que a empresa brasileira importe matérias-primas e componentes sem ter que pagar os impostos no momento de nacionalizar a mercadoria, pelo fato de utilizá-la na fabricação de produto que será exportado.

Há a operação de drawback que se chama Verde e Amarelo, que permite a empresa adquirir matéria-prima e componentes no Brasil, com a isenção dos impostos, pelo fato de utilizá-las na fabricação de mercadoria que será exportada.

Consulte informações mais detalhadas sobre procedimentos para a operação de drawback e drawback verde e amarelo no site www.desenvolvimento.gov.br.

Antes de você determinar o preço para exportação de seus produtos, faça um planejamento e um estudo detalhado sobre os benefícios que pode usufruir. Consulte os sites de órgãos oficiais, como o do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e o da Secretaria da Fazenda, para obter mais informações.

Sua decisão sobre o preço também deve levar em conta o canal de distribuição selecionado, pois de acordo com o número de intermediários, o perfil dos mesmos e a distribuição de funções como propaganda, divulgação em geral, participação em feiras, dentre outras, você precisará elaborar tabelas de preços diferenciadas.

Canais de marketing (distribuição):

As reduções dos custos de transporte e o aumento na confiabilidade de desempenho expandem o escopo das operações de produção e aumentam o nível de interesse associado ao comércio e à competição internacional. O uso de canais de distribuição apropriados, nos mercados internacionais, aumenta dramaticamente as chances de sucesso (Kotabe e Helsen, 2000).

O processo distributivo passa por aceleradas transformações face à globalização de produtos e mercados, e compreendê-las pode significar a sobrevivência e o crescimento, tanto em mercados locais quanto em mercados globais.

As estratégias de distribuição constituem-se em um dos principais desafios para que uma empresa possa operar internacionalmente.

Muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações, esquecendo que devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final (quando for o caso).

Você deve procurar ter respostas claras para questões como:

- Onde estão localizados seus clientes potenciais?
- Quais são os seus requisitos de informações?
- Quais suas preferências de serviços?
- Qual a sensibilidade deles ao preço?

Na medida em que as empresas expandem suas operações, globalmente, cresce a importância da movimentação eficaz de matérias-primas e produtos acabados de um país para outro. As empresas precisam se organizar para tornar seus produtos disponíveis no lugar certo, na hora certa e ao preço certo.

A administração dos canais de distribuição internacionais se refere aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. Não se pode considerar os mesmos canais utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. A diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais.

Um canal de *marketing* ou distribuição, pois são tratados como sinônimos, é um grupo de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial.

A comercialização internacional exige alguns cuidados especiais que determinarão melhores resultados, principalmente a médio e longo prazo. Não deve ser esquecido que as pessoas que desenvolverão qualquer atividade em nome de uma empresa, estando diretamente ligada, ou não, devem estar capacitadas para atuar em conformidade com o exportador.

Para evitar problemas futuros, deve-se prever um período para treinamento ou demonstrações dos produtos e serviços a fim de ampliar a eficiência nas vendas no exterior.

A escolha adequada de um ou mais canais pode reduzir o seu esforço, uma vez que a maioria dos mesmos já atua no exterior, tendo experiência nestes mercados, oferecendo um ganho de tempo na consolidação de seus produtos no estrangeiro.

A combinação na utilização de canais de comercialização pode acelerar o processo de internacionalização de sua empresa (Forner, 1999).

A escolha de qualquer representante deve ser precedida de muitas informações e contatos, suficientes para garantir uma boa parceria. É recomendada a elaboração de contratos para dar cobertura legal às atividades e, em caso de desacordos, estar protegido com um instrumento seguro.

Escolher os intermediários adequados a sua e ao seu produto, dependendo do mercado a ser atingido, é decisão crucial à correta cobertura do mercado.

Você encontra exemplos de canais de *marketing* no slide S3E3. Acompanhe a explicação do educador.

Canais de *Marketing* (distribuição)

- | | |
|--|----------------------------------|
| Agente de Compras | Export Management Company |
| Agente de Vendas | Filial de Vendas |
| Agente no Exterior | Importador – Distribuidor |
| Associação de Exportadores | Representantes de Vendas |
| Broker | Trading Company |
| Comercial Importadora/Exportadora | Vendas pela Internet |
| Comissário Importador | Vendedor Direto |
| Consórcio de Exportação | Distribuidor |
| Consultoria de Exportação | |

S3E3



Os canais mais utilizados por MPE são: agente de compras, agente de vendas, agente no exterior, comercial importadora/exportadora, importador-distribuidor, representantes de vendas, vendedor direto.

Vendas pela internet

Esta modalidade caracteriza-se pela venda por meio do site da empresa na internet e a entrega pode utilizar diferentes meios: pequenos volumes podem utilizar o sistema logístico dos Correios, ou ainda pode estar combinada a outras estratégias, como, por exemplo, ter produto estocado em lugares estratégicos que podem ter sido importados por importadores/distribuidores, os quais são acionados toda vez que há um pedido pelo site da empresa.

Distribuidor

É a intermediação por meio da compra de grandes quantidades, onde a venda é efetuada a partir do estoque do distribuidor no mercado de destino e, geralmente, com a exigência de exclusividade. O importante com relação à exclusividade é o empresário determinar área geográfica e dar exclusividade por produto ou linha de produtos, e não da marca, ou de todos os produtos da empresa.

Também pode ser caracterizado quando a comercialização é efetuada a partir de grandes redes ou supermercados, sendo comum, inclusive, a utilização da marca do distribuidor nos produtos a serem comercializados.

Filial de vendas

É a extensão das atividades da empresa no mercado de destino, isto é, no país do importador, e funciona com funcionários da própria empresa. Geralmente, estas filiais possuem armazenagem para seus produtos, para facilitar a entrega da mercadoria e agilizar o processo de distribuição.

Associação de exportadores

Estabelecida em torno de objetivos comuns e ainda possibilitando a redução de custos, por ser um sistema compartilhado com responsabilidades definidas, proporciona o ingresso junto a mercados internacionais de empresas que teriam dificuldades de operar individualmente.

Vendedor direto

Pertence ao quadro funcional da empresa exportadora e atua diretamente junto a importadores, em diversos mercados no exterior.

Agente no exterior

É aquele que faz a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador que, na maioria das vezes, arca com os custos das operações. O agente pode ser pessoa física ou jurídica, conforme conveniência das partes, e a comercialização são realizadas sob o regime de comissão.

Consórcio de exportação

Caracteriza-se, geralmente, pela união de pequenas e médias empresas com o objetivo de atingir um determinado mercado. Além da redução de custos, os consórcios possibilitam um aumento na capacidade de oferta de um ou mais produtos. É importante, no caso de consórcio, prever as diferentes situações que podem ser enfrentadas, como, por exemplo: se duas empresas de seis que perfazem um consórcio passarem a vender mais seus produtos, como fica a divisão de despesas entre todos, e o pagamento de comissões? E assim por diante.

Representantes de vendas

Geralmente estabelecidos e atuantes no mesmo segmento do exportador, operam em nome e com o apoio da empresa exportadora.

Importador – distribuidor

Atua por conta própria no processo de importação e também na distribuição dos produtos. As encomendas deste tipo de canal de comercialização são de grandes proporções.

Comissário importador

É um operador no comércio exterior que compra e vende em diversos mercados, em seu próprio nome e por conta do importador.

Agente de vendas

Trabalha sob o regime de comissionamento, de forma autônoma, informando o exportador sobre a evolução do mercado bem como suas exigências e aspectos legais.

Comercial importadora/exportadora

São empresas que operam com a compra e venda e intermediação de mercadoria, geralmente situadas no país do exportador, atendendo a pequenas e médias empresas.

Trading company

Este tipo de empresa tem uma atuação bastante abrangente e está presente em vários mercados, operando geralmente negócios de grandes proporções. Dedicase à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento das operações. Existe a exigência de capital mínimo para a operacionalização deste tipo de empresa.

Export management company

São empresas muito utilizadas nos Estados Unidos, assessorando pequenas empresas, sob o regime de comissionamento, em operações de exportações.

Consultores de exportação

Operam como pessoa física ou jurídica, utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais do conhecimento dos processos operacionais de comércio exterior, dando apoio aos exportadores e desenvolvendo o marketing internacional. Trabalham por meio do pagamento de honorários ou comissionamento.

Broker

É um intermediário que atua em setores específicos. Trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Este tipo de canal é muito utilizado na comercialização de produtos vendidos em “bolsas de mercadorias” – Exemplo: comercialização de soja.

Agente de compras

Atua no país do exportador, em nome e por conta do importador, levantando oportunidades de negócios e mantendo-o bem informado a respeito do mercado exportador.

Método equiparado

É quando ocorre a intermediação de uma empresa comercial exportadora, também conhecida como trading company. Esta modalidade geralmente é utilizada quando a empresa exportadora percebe que existe possibilidade de colocação de seu produto em alguns mercados, mas não possui a estrutura necessária, ou não quer assumir o risco das operações. Neste caso, a empresa efetua a venda para a trading e esta irá comercializar o produto. Ao vender para uma trading company, a empresa exportadora goza de todos os benefícios de uma exportação, mesmo que a mercadoria seja vendida e entregue dentro do país.

Sempre que uma empresa optar por utilizar um ou mais intermediários, deve analisar se os mesmos estão no negócio para maximizar seu lucro. Eles devem agregar valor à operação, sendo pela oferta de serviços ou pela realização de procedimentos que a empresa brasileira não teria condições de realizar.

Tendo em vista os fatores apresentados e a importância que os canais de distribuição têm para a expansão de uma empresa no mercado global, é importante destacar que os serviços agregados deverão procurar acompanhar o consumidor ao longo de sua vida e para isso a distribuição deverá ser apoiada num sistema de logística para levar o serviço até o consumidor de forma impecável.

Atividade 3 – Produto e promoção internacional

Você vai participar de uma atividade em grupo que proporcionará o correlacionamento de imagens e conceitos acerca de produtos e a forma que são promovidos no mercado externo.

Iniciando a preparação para a atividade, é importante refletir sobre algumas questões:

- Qual produto(os) pretende exportar?
- Possui conhecimento se há alguma norma técnica para o seu produto no país-alvo?
- A embalagem está adequada às exigências do país-alvo?
- E quanto à cultura do país-alvo, você sabe se as cores, dimensões, linguagem, estão de acordo ao que o consumidor valoriza? Seja ele consumidor final ou organizacional?
- Como pretende divulgar seus produtos no país-alvo? Que tipo de mensagem pretende passar?

Lembre-se que o produto ou os serviços são peças-chave no processo de internacionalização da sua empresa, servindo de elo entre a empresa e os consumidores no mercado externo. A busca de informação deste item tem como objetivo a adequação do produto às exigências destes consumidores.

Participe da técnica galeria de artes cujo objetivo é identificar as concepções sobre produtos e a forma de promovê-los no mercado internacional, refletindo sobre as decisões que deverão ser tomadas para obter o sucesso empresarial.

Siga as orientações do educador. Na sequência, você encontrará informações complementares sobre produto e promoção internacional, às quais são bastante importantes para subsidiá-lo quando for definir estratégias na sua empresa.

Leitura complementar

Há diferentes estratégias de adaptação de produto e promoção a um mercado internacional:

- a) Extensão direta, que significa lançar o produto no mercado internacional sem nenhuma alteração;
- b) Adaptação de produto, que envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais. Uma empresa pode produzir uma versão regional de seu produto ou uma versão para o país e criar uma versão municipal de seu produto. Outra adaptação seria diferentes versões para os revendedores (diferentes canais);
- c) Invenção de produto consiste em criar algo novo. Existem duas maneiras, invenção retrógrada, que significa relançar formatos de produtos anteriores que possam se adaptar bem às necessidades de outro país. A invenção à frente é quando se cria um novo produto para satisfazer uma necessidade em outro país;
- d) Adaptação de comunicação se define quando empresas não podem usar as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usadas no país de origem e devem mudá-las de acordo com o mercado internacional;
- e) Adaptação de produto/comunicação ocorre quando tanto o produto como a comunicação são adaptados.

Fatores sobre produto que devem ser analisados:

Preferências / rejeição por cores

Em cada mercado existe uma preferência ou rejeição a determinadas cores, devendo elas serem pesquisadas antes do desenvolvimento do produto destinado a esses mercados. Compreender a importância das cores na composição do visual do produto é determinante para o seu sucesso. Portanto, evite aventurar-se nesta área, procurando saber qual o impacto da cor na interação com os clientes.

Dimensões do produto

As dimensões do produto é fator determinante na composição do frete internacional. Pode, inclusive, ser um fator prejudicial ao manuseio e armazenagem do produto. Sendo assim, o exportador deve verificar o melhor acondicionamento, em dimensões capazes de garantir uma boa movimentação da carga.

Desenho (*design*) e estilo

O desenho e estilo do produto a ser exportado deverão contemplar as preferências dos consumidores do país importador e estas são bem peculiares e devem ser avaliadas com precisão. A busca pela preferência do cliente exige constantes atualizações.

Conteúdo do material

É preciso avaliar toda a composição do material a ser exportado para verificar se não há presença de materiais proibidos ou tóxicos, segundo legislação de comércio do país importador, que possam inviabilizar a comercialização.

Especificações técnicas

Para garantir um relacionamento comercial de longo prazo, o exportador deve cumprir com as especificações técnicas exigidas quando da contratação. Por isso, deve-se ter cuidado ao aceitar alterações que dependam de tecnologia não disponível para a empresa, pois estas podem onerar o preço do produto.

Regulamentação fitossanitária

Cada país procede ao controle fitossanitário conforme legislação própria, devendo o exportador enquadrar-se às exigências, sem prejuízos à comercialização. É importante informar-se com antecedência para que possa tomar todas as providências legais.

Embalagem do produto

A embalagem do produto deve atender aos requisitos de informação e também de proteção do produto. O exportador precisa saber quais as informações obrigatórias que deve conter a embalagem, adicionada de qualquer informação que possa facilitar a comercialização, lembrando a importância de adaptação ao idioma local. Em relação à proteção do produto, o exportador deve levar em conta o acondicionamento para transporte de longa distância. Ainda, quanto mais bem dimensionada for a embalagem à ocupação do container, menores os custos do transporte por item. Esta é uma preocupação que você deve ter no desenvolvimento da embalagem.

Volume de produção / capacidade de oferta

A capacidade instalada é um fator limitante para o atendimento da demanda externa. Antes de determinar o volume a ser destinado à exportação, é importante uma avaliação da capacidade de produção, sem prejudicar a demanda do mercado doméstico.

Satisfaz a embalagem do produto os requerimentos de marca e demais informações obrigatórias?

Toda marca que seja do interesse do exportador, que conste nos produtos e embalagens, deve ser devidamente registrada para evitar qualquer tipo de pirataria que venha a prejudicar as operações no exterior, e, além disso, ser providenciada a composição de todas as informações obrigatórias na embalagem.

Com relação à promoção, ela nada mais é do que a forma de comunicação a ser adotada para alertar o público-alvo sobre o lançamento do novo conceito, ou introdução do produto/conceito no mercado internacional.

Alguns fatores também devem ser estudados.

O uso da mídia requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para o outro.

Você precisa analisar a necessidade de adaptar técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados, assim como deve estudar profundamente a mensagem que irá passar, de que forma e para quem deve comunicar. Em cada mercado você deve buscar entender a cadeia de distribuição e deve observar como fazem seus concorrentes para se comunicarem com os participantes da mesma.

Os valores, a cultura, a história, a religião, os ícones, a linguagem, tudo deve ser levado em consideração para a definição da promoção.

Podem-se destacar alguns obstáculos enfrentados no cenário internacional:

- a) Barreiras de linguagem: A língua é uma das maiores barreiras que os anunciantes internacionais precisam superar. Podem-se identificar três tipos diferentes de erros de tradução (simples desatenção, palavras com significados múltiplos e expressões idiomáticas). Uma solução óbvia é envolver as agências de propaganda locais no desenvolvimento de suas campanhas promocionais;

Encontro 3

Concretizando e Operacionalizando os Negócios

- b) Barreiras culturais: Um modelo que ajuda a estudar a influência da cultura sobre a propaganda global é o modelo que classifica as culturas nacionais baseadas em seus sistemas de valores. Cinco dimensões são derivadas; distância do poder, redução de incerteza, individualismo, masculinidade e tendência em longo prazo;
- c) Atitudes locais em relação à propaganda: Os sentimentos dos consumidores sobre a propaganda variam fortemente de país para país;
- d) Infra-estrutura de mídia: O número de possibilidades de veículos de mídia é interminável. Dada essa abundância, o principal problema enfrentado pelas empresas está em como alocar seus recursos promocionais entre diferentes mídias e, ao mesmo tempo, obter o melhor retorno;
- e) Regulamentações para a propaganda: Há várias razões para a auto-regulamentação do setor de propaganda, incluindo a proteção dos consumidores contra propaganda enganosa ou ofensiva, e a proteção dos anunciantes legítimos contra informações falsas ou acusações de concorrentes. As regulamentações sobre a propaganda ocorrem de muitas formas; Propaganda de produtos de vício e farmacêuticos, Propaganda comparativa, Conteúdo das mensagens de propaganda, Propaganda destinada às crianças. Quando se fala em propaganda, você deve considerar algumas alternativas: TV, revistas especializadas organizacionais, ou direcionadas ao consumidor final, outdoor, eventos, e antes de definir o melhor meio, você deve ter clareza de com quem quer se comunicar e, aí sim, defina como atingir este grupo.

Deve-se considerar que ainda existem outras formas de comunicação, como a promoção de vendas, mala-direta, patrocínios de eventos e feiras comerciais, parte vital do pacote de comunicação de muitas empresas internacionais *business-to-business*.

Observação: como já foi mencionado anteriormente, em geral, a pequena empresa inicia seu processo de inserção internacional exportando, ou seja, vendendo para uma outra organização o seu produto. Você só vai se preocupar em se comunicar com o consumidor final se: tiver estabelecido no país-alvo com lojas marca própria ou franquias, ou se estiver investindo em conjunto em promoção com algum canal de distribuição, que atinge o consumidor final.

As feiras são o meio mais utilizado por micro e pequenas empresas para a promoção internacional. De maneira geral, são setoriais, só permitem a entrada de empresas (não de pessoa física consumidor final) e são promovidas por empresas que se especializam naqueles segmentos, potencializando a captação de importadores e concentrando-os num local e num período de tempo que varia normalmente entre três e cinco dias.

Por permitirem à MPE expositora o contato direto com potenciais importadores é importante ferramenta para promover a empresa e seus produtos, assim como em seu estande na feira você tem a oportunidade de receber “feedbacks”, ou seja, escutar as opiniões e comentários dos visitantes e ter a idéia do quão adequado está aquele mercado, assim como receber informações sobre o que poderia ainda oferecer. Você encontra uma relação de feiras internacionais no site do SEBRAE www.internacionalizacao.sebrae.com.br. A APEX Brasil apóia a participação de empresas em feiras internacionais, por meio de projetos que entidades setoriais apresentam junto à mesma. Entre no site www.apexbrasil.com.br e pesquise os projetos que a APEX Brasil apóia, assim como as feiras internacionais e os SEBRAE/UF.

Lembre-se que as feiras também são locais de pesquisa sobre o que está acontecendo no seu setor. Não fique parado em seu estande, visite a feira, conheça a concorrência, estude o que há de novo, a feira é uma ferramenta que além de permitir promoção, permite agregação de informações.

Materiais de divulgação:

Todos os fatores mencionados anteriormente devem ser considerados para que você desenvolva bons materiais de divulgação de sua empresa/produto no exterior:

- Cartões de visita no idioma mais recomendado no país-alvo
- *Folders*
- Catálogos, que, dependendo do tipo de produto, devem ser mais técnicos ou mais ilustrativos. Também devem considerar em seu desenvolvimento a natureza dos produtos e a freqüência de inserção de novos itens, para que não se tornem obsoletos rapidamente.

Encontro 3

Concretizando e Operacionalizando os Negócios

- CDs ou DVDs sobre a empresa ou sobre produtos, funcionamento. São muito utilizados para máquinas, equipamentos agrícolas, autopeças, automação, em geral para produtos que se fossem deslocar a amostra para a feira seria muito difícil ou dispendioso.
- Displays, sejam para expor em feiras ou para dar suporte ao varejo do país-alvo.
- Banners
- Site na internet, você deve ter seu site pelo menos em inglês e espanhol, mesmo que em versão mais simples do que o em português.
- Manual de montagem, de instalação, dentre outros, quando for o caso.

E finalmente, lembre-se de sua estratégia de marca. Dependendo do canal de distribuição, você pode ser solicitado a colocar a marca do canal e não a sua, reflita anteriormente e defina como pretende lidar com estas situações. Destaque que sempre quando se decide abrir mão da marca, torna-se fácil ser substituído por outro concorrente, por outro lado, analise os pontos fortes de sua empresa e a vocação da mesma.

Outro fator importante a refletir é o fato de que investir em marca custa tempo e dinheiro, além do fato de que você deverá registrar a marca em cada país que desejar atuar. Deverá também certificar-se da pronúncia de sua marca e do significado.

A utilização da marca Brasil em sua estratégia de promoção também deve ser analisada.

ATIVIDADE 4 – PRÁTICA DE NEGOCIAÇÃO

Você irá participar de uma atividade prática de negociação, onde terá a oportunidade de simular as atividades que compõem uma negociação internacional.

- Lembre-se que deve ter claro nas negociações: o produto, o preço, a promoção e o canal de distribuição desejado.
- Participe da atividade proposta da forma mais real possível, buscando usufruir da oportunidade de praticar, sem que isso traga conseqüências.
- Preste atenção no seu comportamento e no do colega ao longo da negociação.
- Se não dispuser de toda a informação necessária numa atividade como essa, você pode, no período de preparação, simular alguns dados, apenas para que consiga realizar a negociação. Você deve utilizar na dramatização parte das informações reais e parte de imaginação, desde que sejam definidas previamente.

Acompanhe as instruções do Educador e boa sorte!

Grupo A ou B - EXPORTADOR

- Vocês irão representar o papel de exportador através de uma dramatização. Será brasileiro, e deverá atuar em nome da empresa de um dos exportadores,
- A decisão de qual empresa estarão representando é de vocês. Depois de eleger a empresa, deverão comunicar aos IMPORTADORES de seu respectivo grupo, A ou B, qual é a empresa, produto que querem exportar e o mercado-alvo que a empresa deseja.
- Lembrem-se que o mercado-alvo é aquele cuja empresa eleita para ser a exportadora elegeu e preencheu o TRAGA-ME.
- Vocês devem entregar o formulário do TRAGA-ME realizado pelo participante cuja empresa foi escolhida para dramatizar a exportadora para

Encontro 3 Concretizando e Operacionalizando os Negócios

- o comprador (importador).
- Devem ter claro nas negociações: o produto, o preço, a promoção e o canal de distribuição desejado.
 - É natural não dispor de toda a informação necessária numa atividade. Vocês podem no período de preparação simular alguns dados importantes que não disponham no momento, apenas para que consigam realizar a negociação. É uma dramatização, que deve utilizar parte de informações reais e parte de imaginação, desde que sejam definidas.
 - Vocês terão 15 minutos para se preparar rodada de negociação, e 5 minutos para apresentação.
 - O tempo de preparação tanto para o grupo A quanto para o B é o mesmo.
 - Não se preocupem em fechar negócios durante a atividade, pois o objetivo é exercitar e o tempo deve ser aproveitado sem a preocupação de conclusão.

Grupo A ou B - IMPORTADOR

- Vocês vão representar o papel de importador e deverão interpretar um importador do país-alvo que o exportador definiu.
- Pergunte ao grupo EXPORTADOR, de sua respectiva letra A ou B, qual o país, a empresa, produto, canais de distribuição e o que mais julgarem necessário. É o grupo EXPORTADOR que fornecerá as informações do que deverão interpretar. Peça que lhe entreguem o exercício TRAGA-ME realizado pela empresa exportadora que eles irão dramatizar.
- Vocês deverão ler com atenção as características do país que deverão interpretar.
- Lembrem-se que devem ter claro nas negociações: o produto, o preço, a promoção e o canal de distribuição desejado.
- É natural não dispor de toda a informação necessária numa atividade como essa. Vocês podem no período de preparação simular alguns dados importantes que não disponham no momento, apenas para que consigam realizar a negociação. É uma dramatização, que deve utilizar parte de informações reais e parte de imaginação, desde que sejam definidas.

- Vocês deverão receber o TRAGA-ME do grupo exportador, assim como a informação de qual a empresa e qual o produto vão interpretar e depois devem se separar dos exportadores.
- Vocês terão 15 minutos para preparar a rodada de negociação e 5 minutos para apresentação.
- Não se preocupem em fechar negócios durante a atividade, pois o objetivo é exercitar e o tempo deve ser aproveitado sem a preocupação de conclusão.
- Lembre-se que uma negociação envolve:
- **Preparação do negociador**, que envolve preparação pessoal, reflexão de técnicas de negociação, estudo sobre a outra parte, seleção da roupa adequada, simulação de situações que poderá enfrentar e elaboração de diferentes estratégias.
- **Preparação da empresa**, no que diz respeito a desenvolver uma estrutura que garanta o cumprimento de qualidade e quantidade de produto, do prazo de entrega, ao preço acordado, transportado e embalado em condições adequadas e ainda, como se corresse em paralelo, a realização adequada de todas as etapas operacionais da exportação, envolvendo documentos, habilitação para exportação, seguro, contrato de câmbio.
- **Preparação de informações para o momento da negociação**: preços, Incoterms, transporte, valor de transporte, quantidade de itens que cabe num container de 40 HC, por ex., conhecimento das exigências do país do importador, conhecimento de tarifas de importação, argumentos de venda, conhecimento dos principais concorrentes no país, tipo de embalagem, prazos de produção e de entrega, normas e especificações técnicas do produto, além disso, estudar a cultura, a política, a economia, a religião do outro país e buscar portar-se da maneira mais adequada.

Tarjeta dos observadores:

- Vocês irão observar e analisar tudo que será feito pelos exportadores e importadores, durante a dramatização.
- Itens que devem ser observados durante a dramatização: preparação, nível de informação, observação de aspectos culturais, dentre outros.

Os observadores não devem interferir e nem opinar durante as atividades. Anotar tudo que julgar importante durante as dramatizações do grupo A e B. Observando erros e acertos no decorrer das negociações, para que sejam avaliados no final das apresentações.

***“O QUE OUÇO, ESQUEÇO.
O QUE VEJO, ME RECORDO.
O QUE FAÇO, APRENDO.”***

(Confúcio – Filósofo chinês / 551 a.C. – 479 a.C.)

Dica: Você poderá consultar o site do MRE (Ministério das Relações Exteriores) www.mre.gov.br, que apresenta informações sobre formas de lidar com diferentes culturas de países, e também sobre acordos comerciais.

Atenção: Você deve trazer para o Encontro 4:

- o Check-list de tarefas de adequação de sua empresa para o mercado internacional (Encontro 2)
- o Autodiagnóstico (relatório) preenchido no site www.internacionalizacao.sebrae.com.br (solicitado no Encontro 1)
- o Um notebook para início do preenchimento do plano de trabalho para adequação da empresa ao mercado internacional

Anexos do Encontro 3:

a) Textos para leitura sobre Negociação, adaptados da revista HSM Management:

Texto 1 - Como negociar por meio de fronteiras

Adaptado de HSM – Por James K. Sebenius

Os negociadores internacionais devem conhecer mais do que as tradições e a etiqueta locais. Cada cultura estabelece, de forma sutil, mas poderosa, estruturas de poder e processos de tomada de decisão próprios. Diferenças culturais podem influenciar negociações de maneira significativa e inesperada, como tantos negociadores aprenderam a duras penas. Além do protocolo, há outro aspecto das negociações internacionais igualmente traiçoeiro, que vem sendo sistematicamente negligenciado: as formas pelas quais as pessoas de diferentes partes do mundo chegam ao acordo.

Os processos de tomada de decisão, que determinam um “sim” ou um “não”, variam enormemente entre as diversas culturas, não apenas no que diz respeito aos aspectos legais, mas também aos comportamentos e crenças básicas. Em minha experiência como observador e participante de várias negociações internacionais, presenciei o fracasso de acordos promissores simplesmente porque as pessoas ignoraram ou subestimaram as poderosas diferenças culturais de processo.

Identifique os participantes e entenda o processo. Em qualquer negociação, você sempre interage com pessoas. No entanto, seu principal objetivo é influenciar a organização por trás dessas pessoas. Para isso, você precisa saber exatamente quem são os participantes de todo o processo de tomada de decisão e que papel cada um deles desempenha.

Especialmente em um território desconhecido, as respostas poderão surpreendê-lo. Na verdade, se você partir de sua visão “nacional” sobre como é o processo de tomada de decisão dentro das empresas, correrá o risco de prejudicar seriamente a negociação.

Portanto, é útil dividir o processo de tomada de decisão em suas partes componentes: quem são os participantes? Quem decide o quê? Quais são as influências informais que podem favorecer ou prejudicar o acordo? Vamos examinar cada um desses fatores, que podem variar bastante nas diversas regiões do mundo.

Nos Estados Unidos, assim como em outros países, órgãos fiscalizadores e reguladores podem ter influência sobre um acordo entre empresas. É o caso, por exemplo, do Departamento de Justiça norte-americano [e, no Brasil, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade]. Em todos os países é comum deparar com participantes

“extras” no processo,

Para os executivos acostumados com a estrutura de poder corporativa baseada nos acionistas – predominante, por exemplo, nos Estados Unidos –, pode ser uma surpresa descobrir que, na Alemanha, os trabalhadores têm uma representação virtualmente igualitária nos departamentos de supervisão de muitas empresas. E na República Popular da China os membros locais do partido são parte integrante das equipes de negociação chinesas, mesmo em empresas nominalmente “privadas”.

Na União Européia, várias comissões de Bruxelas podem ser envolvidas nas negociações comerciais. Se a empresa-alvo de uma aquisição tiver subsidiárias no exterior, a confusão sobre quem serão os parceiros que se sentarão à mesa de negociação pode ser ainda maior.

Até mesmo a General Electric (GE) foi derrotada em sua tentativa de fusão com a Honeywell, em parte porque seus executivos subestimaram a natureza e a seriedade das preocupações européias sobre competitividade.

Outro exemplo: pouco antes do colapso da União Soviética, a empresa de capital de risco Sierra Ventures, com sede na Califórnia, Estados Unidos, estava negociando com o diretor do Instituto de Pesquisas de Proteínas da Rússia, na esperança de obter os direitos sobre um processo de biotecnologia aparentemente revolucionário. As prolongadas negociações com a equipe gerencial do instituto resultaram em acordo, mas na reta final a empresa descobriu que vários ministros de Estado, cada um com pontos de vista e objetivos próprios, deveriam dar sua aprovação. Isso gerou uma série de obstáculos que poderia enterrar a negociação. A Sierra Ventures contornaria o problema se tivesse se empenhado mais em aprender como era o processo de tomada de decisão naquela parte do mundo.

Você pode até saber quem são os participantes, mas, se não souber o papel que cada um desempenha – e quem decide o quê –, o preço pode ser alto.

Às vezes, os pressupostos culturais podem dificultar bastante a identificação de quem detém os direitos de decisão formais. Por exemplo: a Honda investiu pesadamente em um amplo relacionamento com a montadora britânica Rover, e os funcionários e executivos das duas empresas conseguiram manter um relacionamento de trabalho bastante positivo por mais de uma década.

A parceria tornou-se mais sólida depois que o governo vendeu a Rover à British Aerospace (BAe). Entretanto, como a Rover continuava a registrar prejuízos, a BAe decidiu descartar aquele relacionamento e, repentinamente, vendeu a Rover à BMW em uma negociação secreta que pegou a Honda totalmente de surpresa. A montadora japonesa considerava que seu relacionamento com a Rover seria de longo prazo, como um casamento, e já havia partilhado com ela sua avançada tecnologia de produtos e processos em um patamar bem superior a sua capacidade

contratual real de proteger tais patrimônios.

Os líderes da Honda ficaram escandalizados com o fato de a BAe ter o direito de fazer tal venda e, pior ainda, a um concorrente. O que eles não haviam entendido era que, embora o privilegiado relacionamento Honda/Rover se desse no nível da empresa operacional (a Rover), os direitos de decisão sobre a venda da Rover pertenciam à empresa-mãe (a BAe). Do ponto de vista financeiro, a transação fazia sentido para a BAe, além de ser perfeitamente legal.

As limitações culturais da Honda a levaram a considerar a venda como algo inconcebível.

O fato é que seus investimentos desproporcionais na Rover criaram uma importante oportunidade econômica para a BAe. Resultado: é vital compreender tanto os direitos de decisão formais como os pressupostos culturais em ambientes menos conhecidos.

Negociadores internacionais bem-sucedidos devem começar descartando pressupostos baseados em práticas de seu país de origem e preparar um mapa claro dos participantes que provavelmente influenciarão o processo de decisão, formal e informalmente. Somente quando você sabe exatamente quem são esses participantes é que pode desenvolver uma estratégia direcionada aos interesses deles.

A pessoa e a empresa a sua frente

Para encerrar, vale a pena observar que nem sempre a fidelidade cultural é tão simples como parece. Embora a cultura nacional possa lhe dizer muito sobre a pessoa sentada a sua frente na mesa de negociação, cada indivíduo representa várias culturas e cada uma delas pode influenciar o estilo de negociação.

Apesar da cidadania francesa, um executivo da Asea Brown Boveri (ABB) pode: ter nascido na Alsácia; ser filho de pai dinamarquês; sentir-se europeu até a raiz dos cabelos; ter estudado na University of Chicago e assim por diante. Sexo, etnia e profissão desempenham papel importante na vida das pessoas.

E, além de analisar quem está sentado a sua frente, é importante que você também desvende as complexidades da organização por trás dele. Para fazer isso, você deve entender a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, que podem assumir formas inesperadas em outros países.

Deslizes em etiqueta podem prejudicar qualquer negociação. Contam não apenas as manifestações visíveis de protocolo e comportamento, mas também as características culturais mais profundas das pessoas que estão sentadas do outro lado da mesa.

Pergunte-se:

Anexos do Encontro 3

Cumprimentos	Como as pessoas se cumprimentam e se tratam entre si? Qual o papel dos cartões de visita?
Grau de formalidade	Meus interlocutores esperam que eu me vista e interaja de maneira formal ou informal?
Presentes	As pessoas envolvidas trocam presentes? Que tipos de presente são os mais apropriados? Existem tabus ligados à oferta de presentes?
Contato visual	O contato visual direto é sinal de cortesia? É esperado?
Comportamento	De que maneira devo me comportar? Formal? Descontraído?
Emoções	Demonstrar emoções é considerado ato grosseiro, constrangedor ou comum?
Silêncio	O silêncio é inconveniente? Esperado? Insultante? Respeitoso?
Refeição	Quais os comportamentos apropriados em um jantar? Existem alimentos considerados tabus?
Linguagem corporal	Certos gestos ou formas de linguagem corporal são tidos como grosseiros?
Pontualidade	Devo ser pontual e esperar que meus colegas também o sejam? Ou as programações e agendas são flexíveis?

Texto 2 - A arte de negociar

Adaptado de HSM – entrevista com Roger Fisher

Existe uma receita universal de negociação, com sete ingredientes que podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio:

- 1) comunicação eficaz,
- 2) bom relacionamento,
- 3) descobrir o interesse da outra parte,
- 4) elaborar os diversos acordos possíveis,
- 5) convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça,
- 6) definir quais são as opções para o acordo e
- 7) chegar ao compromisso final.

Quem afirma isso é uma das duas maiores autoridades mundiais no assunto, o norte-americano Roger Fisher, negociador que já trabalhou para a Organização das Nações Unidas (ONU) e é fundador e diretor do Harvard Negotiation Project, organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, de HSM Management, Fisher dá lições de negociação que podem ser extremamente úteis para empresários e executivos brasileiros. Ele define o perfil ideal de um negociador – firme, amistoso e criativo – e a melhor formação de uma equipe de negociação – um profissional criativo, um “relações públicas”, um facilitador da comunicação, um profissional competente para lidar com dados e informações, um juiz e alguém que defenda os interesses da outra parte.

Quais são os princípios universais da negociação?

Acredito que não exista uma resposta universal, porque isso depende muito da cultura de cada país. Mas há sete elementos-chave em uma negociação. O primeiro deles é a comunicação.

Não é possível negociar sem uma comunicação eficaz. O segundo é o relacionamento entre as partes. Elas se vêem como inimigas ou estão trabalhando conjuntamente para resolver um problema? A negociação será melhor se ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças.

O terceiro elemento é o interesse. Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses – sucesso, aceitação, dinheiro, terras, segurança. Eles variam em função das circunstâncias, e eu, como negociador, preciso descobrir qual é o real interesse da outra parte. Para chegar a um acordo, devo proporcionar algo que desperte o interesse do outro sem prejudicar meu próprio interesse.

A seguir deverei inventar opções, possíveis acordos. Se quisermos ter um bom

Anexos do Encontro 3

acordo, precisaremos conhecer todas as possibilidades. Se você me disser que quer um edifício, perguntarei por que você o quer. Para trabalhar nele? Para fazer um investimento? Para ter proteção? As opções possíveis seriam, respectivamente, um leasing a longo prazo, um leasing com opção de compra, ou uma compra a prazo. Em última análise, procura-se encontrar uma opção que esteja de acordo com nosso interesse.

Depois procurarei encontrar formas de convencer a outra parte de que está sendo tratada de maneira justa. Qual é o valor de mercado? Qual é o preço atual? Quais são os antecedentes? O que diz a lei? A outra parte deve estar convencida de que é tratada com justiça.

Quero saber em seguida quais são minhas opções, caso não chegemos a um acordo. Será que eu poderia fazer um acordo com outra pessoa? Será que poderia entrar com um processo na Justiça?

Finalmente, chegamos ao compromisso, com promessas práticas e realistas de cada parte.

Qual é o perfil ideal do negociador?

A idéia básica é ser firme e amistoso. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante.

Acredito também em ser criativo, produzir idéias nunca antes ventiladas, é preciso criar opções durante a negociação. Mas como fazer isso?

Muitas vezes é útil ter um período de brainstorm informal, durante o qual nada represente um compromisso. Eu diria nesse período: "Você me vende a propriedade, eu posso pagar US\$ 1 milhão, mas vamos antes pensar em outras possibilidades".

Se eu não oferecer US\$ 1 milhão, você pode pensar que estou querendo ficar com a casa de graça.

Mas estou só procurando injetar alguma criatividade sem que isso signifique um compromisso.

A outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira parte. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Nesse ponto é muito importante ser criativo. Algumas pessoas têm dificuldade de fazer qualquer outra coisa além de exigir que suas próprias soluções sejam aceitas.

É bom quando alguém diz: "Talvez possamos fazer isso de outra forma; que tal examinar outras possibilidades?" Isso exige criatividade e geralmente significa que, durante um certo tempo, as idéias da outra parte não serão criticadas. Com o brainstorm, todas as idéias são apresentadas e surgem as idéias que serão selecionadas para análise mais tarde. Ao final chega-se a uma decisão, porém bem mais tarde.

O que é possível fazer quando a outra parte continua dizendo não? O que fazer

para levá-la a dizer sim?

Se a outra parte disser não, você deve descobrir por que ela disse isso.

Uma saída é perguntar-lhe diretamente:

“Há algum problema?” Ela tenderá a dizer qual é o problema:

“Tem de ser este ano” ou “há gente demais envolvida” ou, então, “não pode ser tudo em dinheiro”. A outra parte pode até não revelar suas razões imediatamente, mas conseguimos descobri-las sugerindo várias possibilidades. Provavelmente, ao recusar cada proposta, ela explicará por quê. Assim ficamos conhecendo mais exatamente quais são seus interesses.

Você também deve estar preparado para dizer não, mesmo que sutilmente: “Vamos fazer um intervalo agora; se você estiver interessado examinarei a idéia novamente e voltaremos a conversar dentro de uma semana”. E nunca admita: “Estou desesperado para fechar o acordo”. Por isso é tão importante conhecer as opções. Se a outra parte insistir, você deve saber o que pretende realmente fazer. Se eles não me venderem a casa, o que pretendo fazer? Renovar o contrato de aluguel da casa em que estou morando? Procurar outra casa para comprar? Em seguida, examine essa possibilidade para poder deixar a mesa de negociação em posição cômoda, sabendo como pretende agir.

Como separar as pessoas dos problemas de uma negociação?

Essa é uma ótima pergunta. Evidentemente há casos em que o problema são as pessoas, mas digamos que se trata de uma negociação em que as duas partes sentam-se lado a lado e colocam seu problema sobre a mesa. No Oriente Médio, gostaria que Arafat e Netanyahu se sentassem lado a lado e Arafat pudesse dizer: “Você tem seus extremistas, os que assassinaram Rabin e mataram árabes que estavam rezando, e eu tenho os meus extremistas, que matam israelenses. Temos um problema comum lá fora. Não estou apontando o dedo para você e dizendo que o problema é você”.

Eu procuro pôr o problema na parede. Em meu escritório tenho um painel branco pendurado na parede, e sempre que alguém diz alguma coisa importante, digo: “Vou escrever no quadro”. No fim das contas, o problema está lá no painel branco e estamos todos olhando para ele. O problema está lá e não estou atacando ninguém pessoalmente. Mostro que a situação é difícil e quero ouvir suas idéias a respeito.

E se a outra parte estiver emocionalmente envolvida?

Se a pessoa estiver emocionalmente envolvida, precisarei enfrentar o problema. Talvez eu deva deixar claro para a outra parte que quero saber o que está acontecendo e que também tenho emoções. Os problemas emocionais precisam ser resolvidos, mas a essência da negociação nunca é o problema emocional; ela gira em torno da busca de um acordo que apenas está sendo complicado pela emoção. O acordo propriamente dito diz respeito a coisas práticas como terras, dinheiro, prazo de pagamento e assim por diante.

“Lembre que uma habilidade importante é saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele”.

Usuários do Siscomex

- importadores, exportadores, depositários e transportadores, por meio de seus empregados ou representantes legais;
- a Receita Federal do Brasil - RFB, a Secretaria de Comércio Exterior - Secex, os Órgãos Anuentes e as Secretarias de Fazenda ou de Finanças dos Estados e do Distrito Federal, por meio de seus servidores;
- as instituições financeiras autorizadas pela Secex a elaborar licença de importação, por meio de seus empregados;
- o Banco Central do Brasil - Bacen e as instituições financeiras autorizadas a operar em câmbio, mediante acesso aos dados transferidos para o Sistema de Informações do Banco Central - Sisbacen, por meio de seus servidores e empregados.
- órgãos anuentes como: Ministério da Agricultura e do Abastecimento; Ministério da Defesa; Departamento de Polícia Federal; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama.

Por intermédio do Siscomex o exportador pode:

- Fazer o registro e o acompanhamento das suas exportações;
- Receber mensagens e trocar informações com os órgãos responsáveis por autorizações e fiscalizações.

Do registro de exportador

As pessoas físicas e jurídicas, para exportar, devem estar inscritas no REI - Registro de Exportadores e Importadores.

O art. 148 da Portaria nº 36 de 22.11.2007 da Secex preceitua quê:

A inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI) da Secretaria de Comércio Exterior - Secex é automática, sendo realizada no ato da primeira operação de exportação (Registro de Exportação - RE, Registro de Venda - RV ou Registro de Crédito - RC) em qualquer ponto conectado ao Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex.

§ 1º Os exportadores já inscritos no REI terão a inscrição mantida, não sendo necessária qualquer providência adicional.

Registro de Exportação - RE

b) Texto para leitura complementar (auto-estudo)

Sistema administrativo das exportações

É de responsabilidade da Secretaria de Comércio Exterior (Secex) a administração do comércio exterior brasileiro. As normas administrativas estão centradas na política de comércio exterior, que são implementadas por meio de portarias, circulares e resoluções dos órgãos intervenientes nos processos de exportação.

O que é Siscomex

- O Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex é um instrumento informatizado, por meio do qual é exercido o controle governamental do comércio exterior brasileiro.
- É uma ferramenta facilitadora, que permite a adoção de um fluxo único de informações, eliminando controles paralelos e diminuindo significativamente o volume de documentos envolvidos nas operações.
- É um instrumento que agrega competitividade às empresas exportadoras, na medida em que reduz o custo da burocracia.
- O Siscomex promove a integração das atividades de todos os órgãos gestores do comércio exterior, inclusive o câmbio, permitindo o acompanhamento, orientação e controle das diversas etapas do processo exportador e importador.
- O Siscomex começou a operar em 1993, para as exportações e, em 1997, para as importações. É administrado pelos chamados órgãos gestores, que são: a Secretaria de Comércio Exterior - Secex, a Receita Federal do Brasil - RFB e o Banco Central do Brasil - Bacen.
- As operações registradas via Sistema são analisadas online tanto pelos órgãos gestores quanto pelos órgãos anuentes que estabelecem regras específicas para o desembaraço de mercadorias dentro de sua área de competência.
- O módulo Drawback Eletrônico está incorporado ao Siscomex desde 2001, sendo possível acessá-lo por meio do site do MDIC <http://www.desenvolvimento.gov.br/>

Registro de Exportação - RE

O Registro de Exportação (RE) no Siscomex é o conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal que caracterizam a operação de exportação de uma mercadoria e definem o seu enquadramento.

Modalidades de venda - INCOTERMS

Com o objetivo de padronizar e evitar distorções na interpretação dos contratos internacionais, a Câmara de Comércio Internacional - CCI buscou uma padronização nas condições de vendas internacionais. A primeira publicação foi editada em 1936, passando por sucessivas revisões. A última data de 2000 e está vigorando até hoje.

Com uma terminologia própria, fica fácil identificar as responsabilidades de exportadores e importadores, conforme a modalidade de "INCOTERM" contratada.

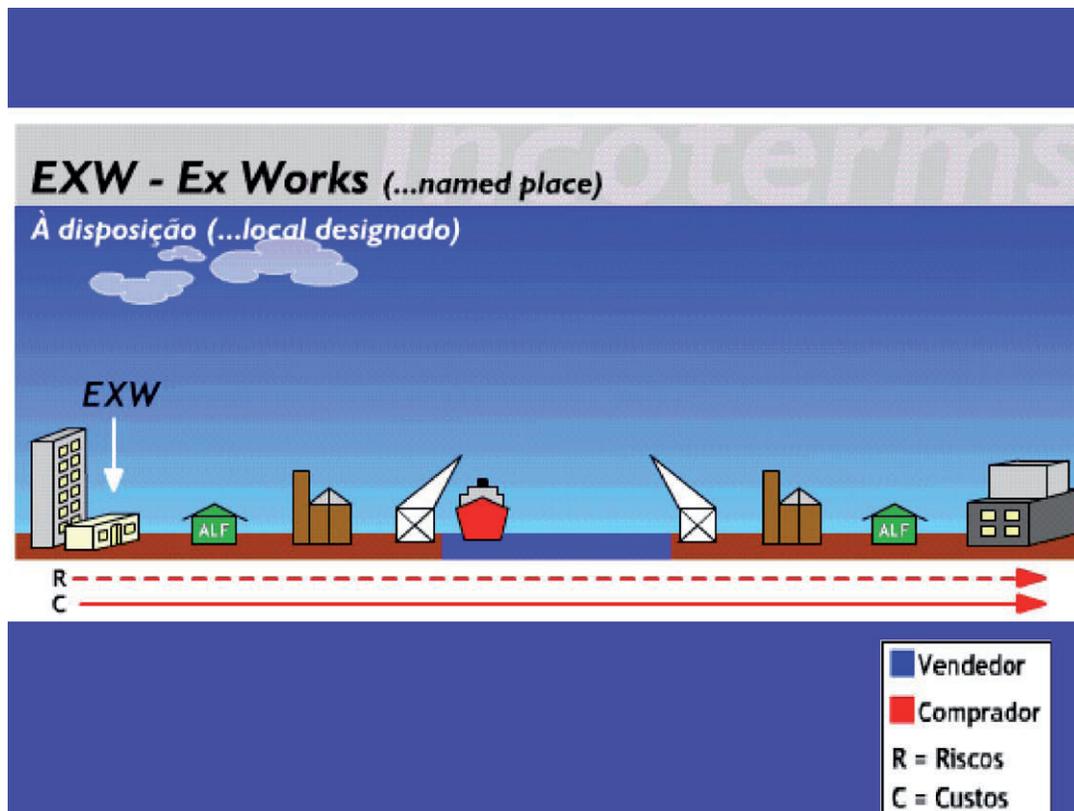
O exportador deve observar com atenção a escolha do INCOTERM que irá dar sustentação do negócio, uma vez que ele implica em direitos e obrigações que afetam diretamente a formação do preço da mercadoria e deve estar dentro da conveniência das partes envolvidas. O INCOTERM também irá determinar o grau de envolvimento no comércio internacional, ou seja, é possível que a mercadoria fique à disposição do importador na empresa do exportador ou o exportador pode colocar a mercadoria diretamente no país de destino, nas dependências do importador. Entre estes dois extremos existe uma gama de alternativas que devem ser consideradas.

As modalidades de venda são conhecidas internacionalmente por “INCOTERMS”, conforme descrição abaixo:

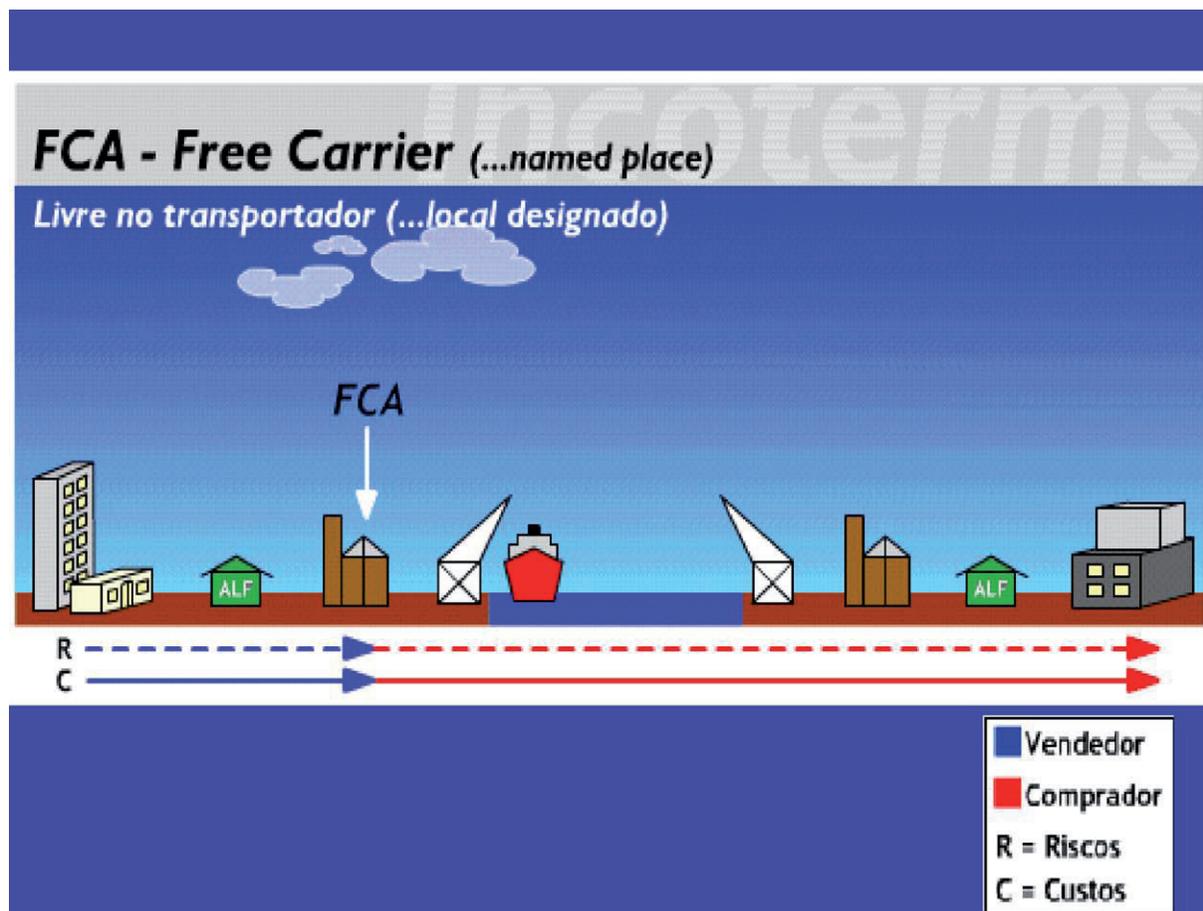
CATEGORIAS DOS INCOTERMS

Os Intermis foram agrupados em quatro categorias por ordem crescente de obrigação do vendedor.

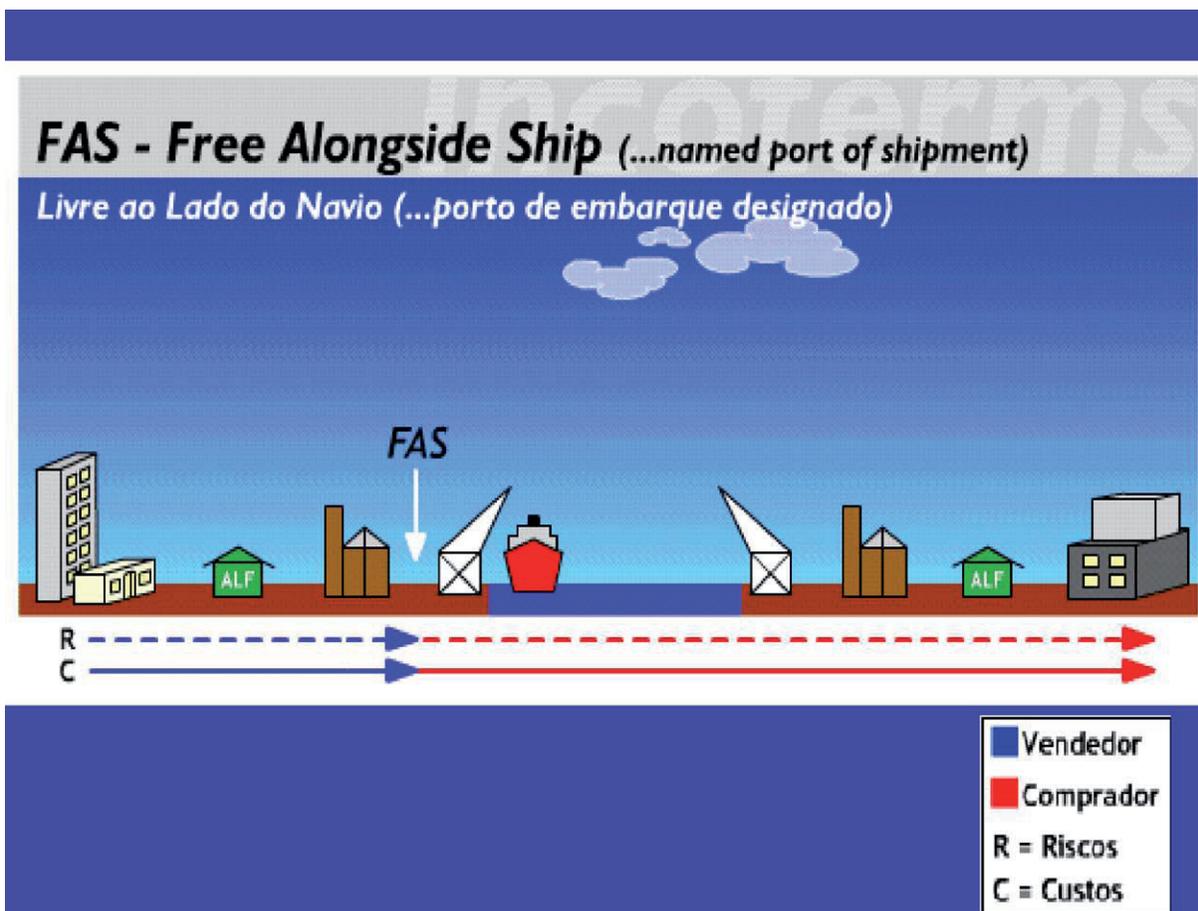
GRUPO	INCONTERMS	DESCRIÇÃO
E de Ex (PARTIDA - Mínima obrigação para o exportador)	EXW -Ex Works	Mercadoria entregue ao comprador no estabelecimento do vendedor.
F de Free (TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO PELO EXPORTADOR)	FCA - Free Carrier FAS - Free Alongside Ship FOB - Free on Board	Mercadoria entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador.
C de Custou Carriage (TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO PELO EXPORTADOR)	CFR - Cost and Freight CIF - Cost, Insurance and Freight CPT - Carriage paid To CIP - Carriage and Insurance	O vendedor contrata o transporte, sem assumir risco por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
D de Delivery (CHEGADA - Máxima obrigação para o exportador)	DAF - Delivered At Frontier DES - Delivered Ex-Ship DEQ - Delivered Ex-Quay DDU - Delivered Duty Unpaid DDP - Delivered Duty Paid	O vendedor se responsabiliza por todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no local de destino.



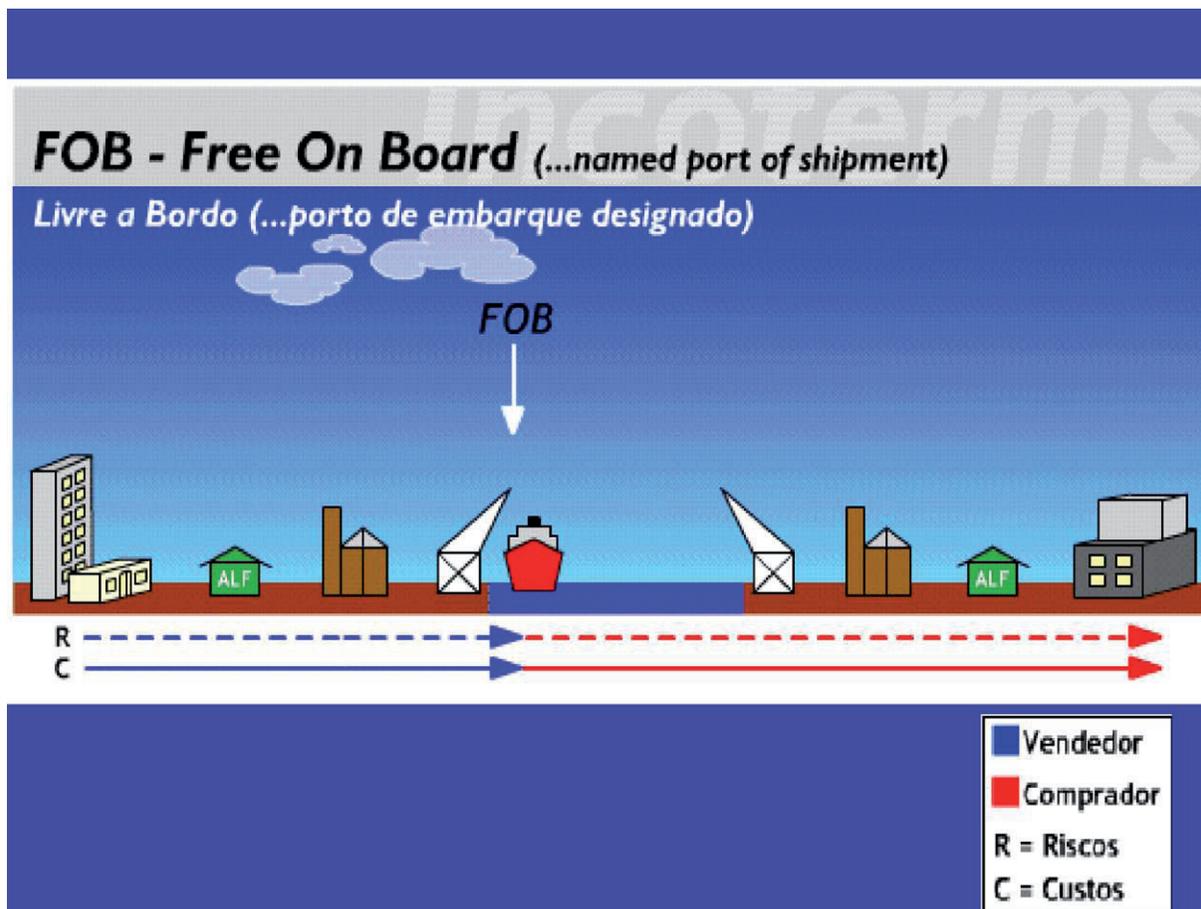
Ex-Works (EXW) - Nesta modalidade, a única responsabilidade do exportador é a de colocar a mercadoria à disposição do importador no prazo e local estipulados. O local poderá ser a fábrica ou qualquer outro lugar que se considere como instalações do fabricante ou produtor. Neste caso, os riscos, preparação da documentação e custos desde o momento em que a mercadoria esteja à disposição é responsabilidade do importador.



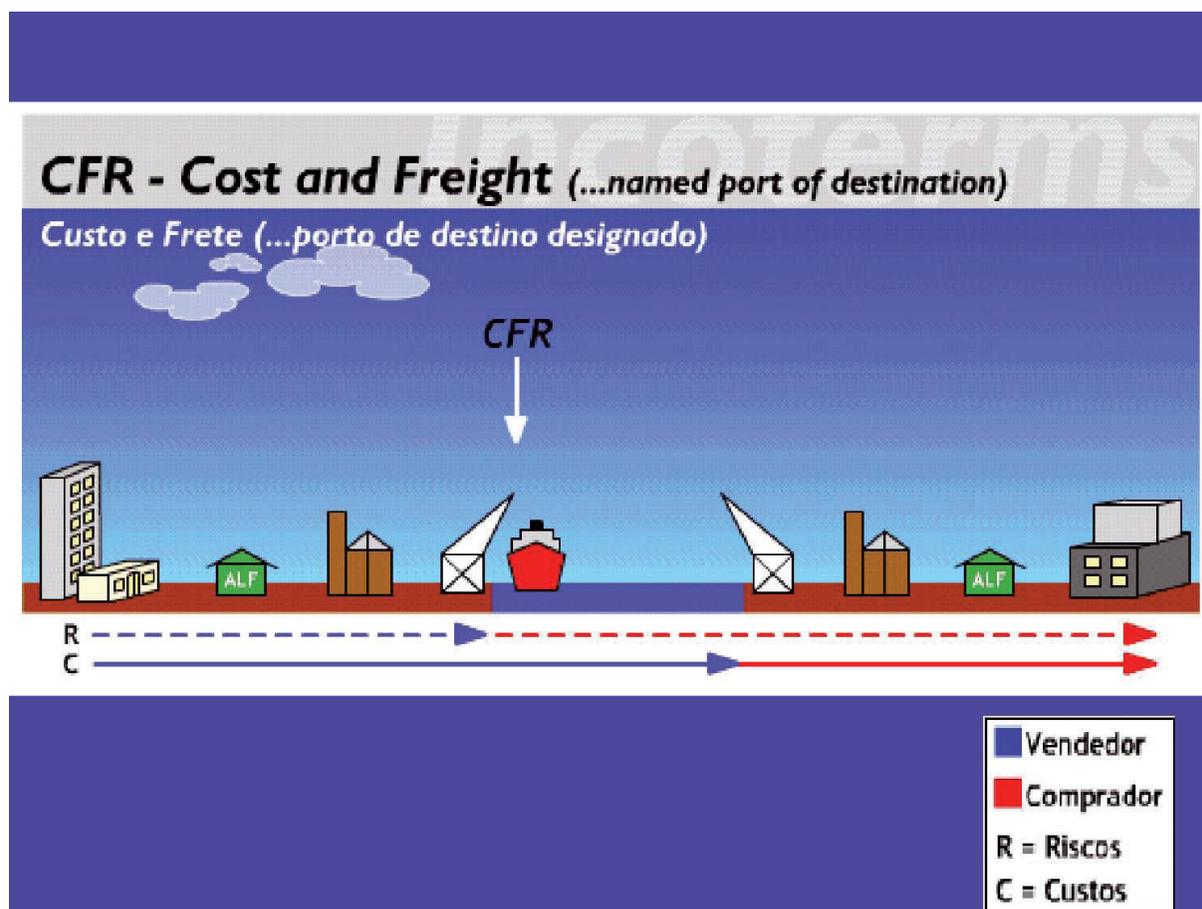
Free Carrier (FCA) - Aqui, está prevista como responsabilidade do exportador a entrega da mercadoria, por sua conta, em local combinado, aos cuidados do transportador designado. O importador assume os riscos a partir da entrega da mercadoria ao "primeiro transportador". Já os custos são transferidos a partir do momento em que a mercadoria chegar ao local da entrega.



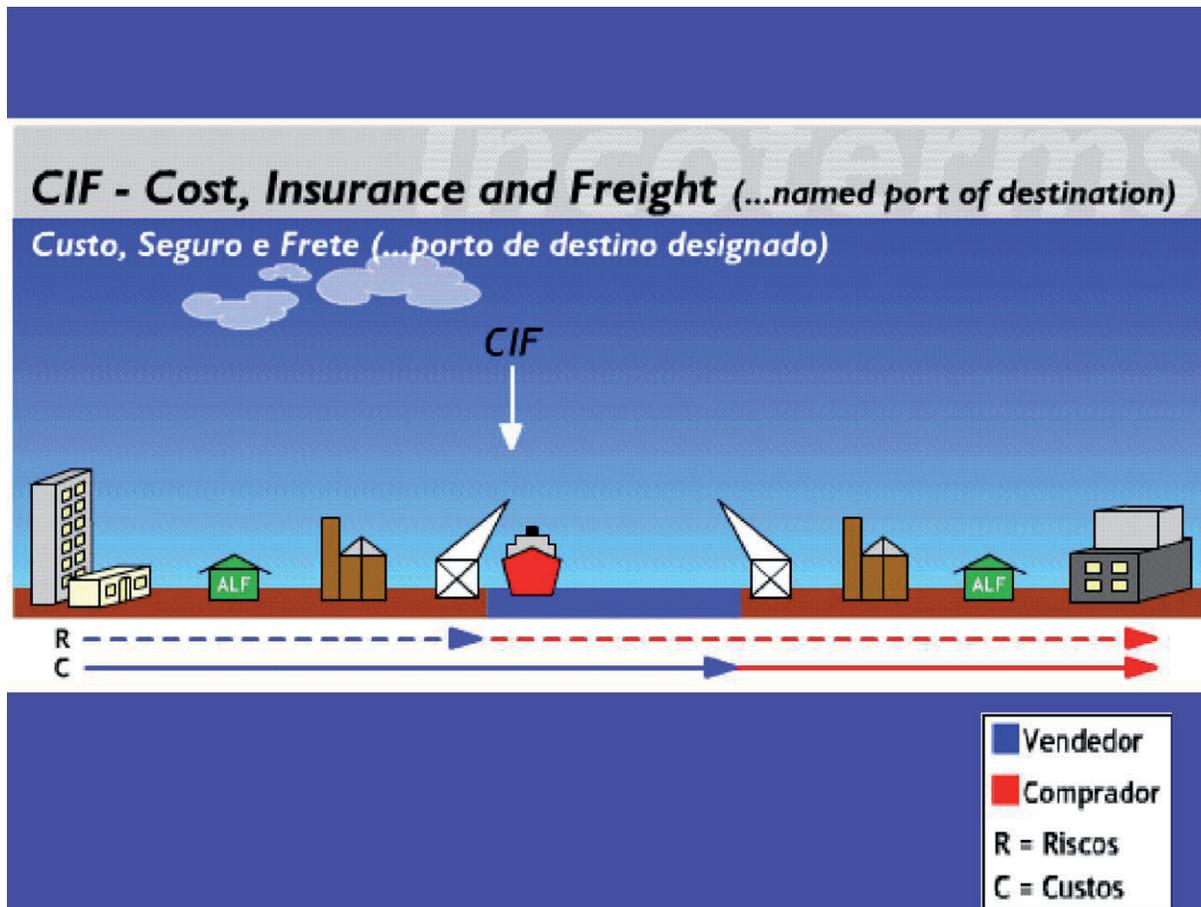
Free Alongside Ship (FAS) - É de responsabilidade do exportador os riscos e custos até a colocação da mercadoria junto ao navio, no cais, ou em local designado para o carregamento. A partir deste momento os demais custos e riscos correm por conta do importador.



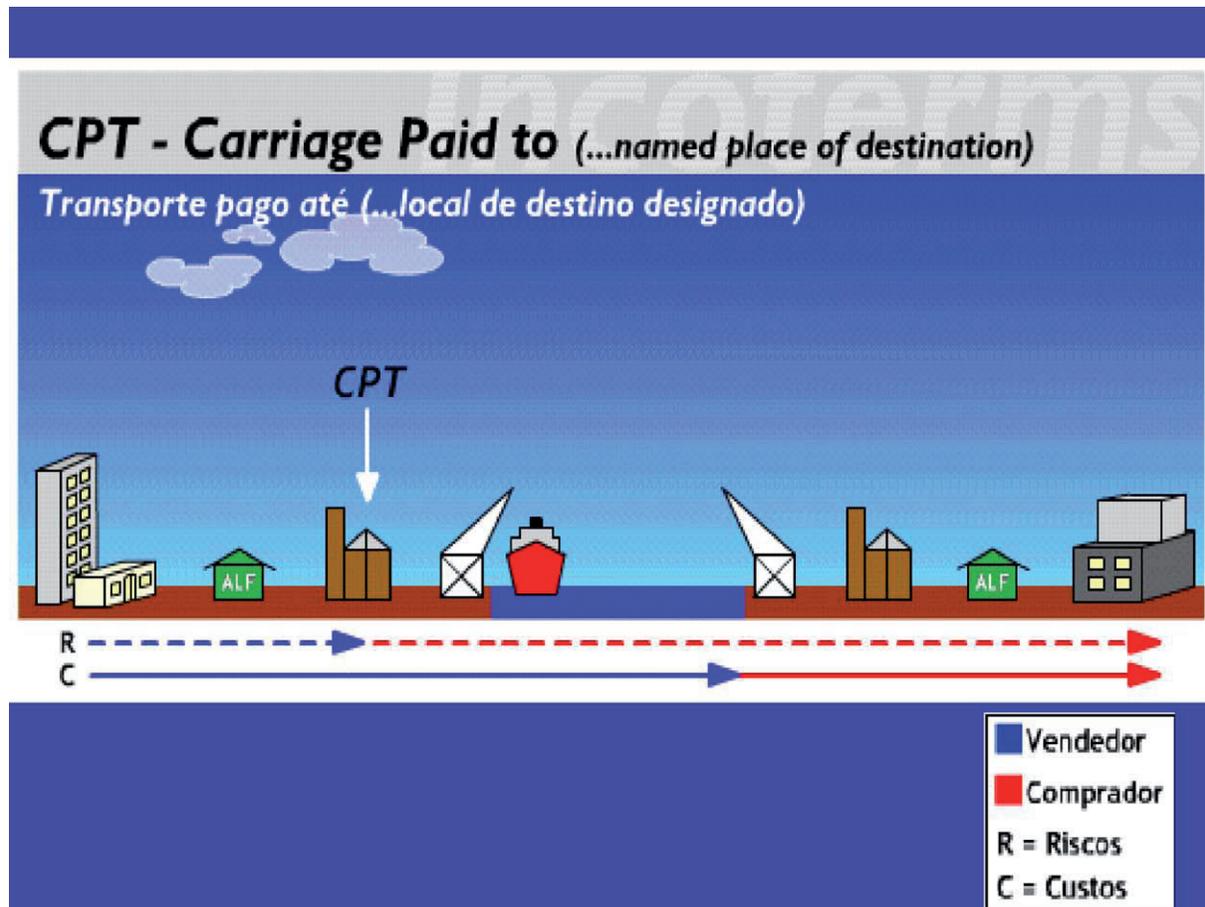
Free on Board (FOB) - Nesta condição, o exportador deverá colocar a mercadoria a bordo, cabendo ao importador indicar o navio. O porto e o prazo de entrega serão também definidos em contrato. Os custos e riscos transferem-se ao importador no momento em que a mercadoria passa a amurada do navio.



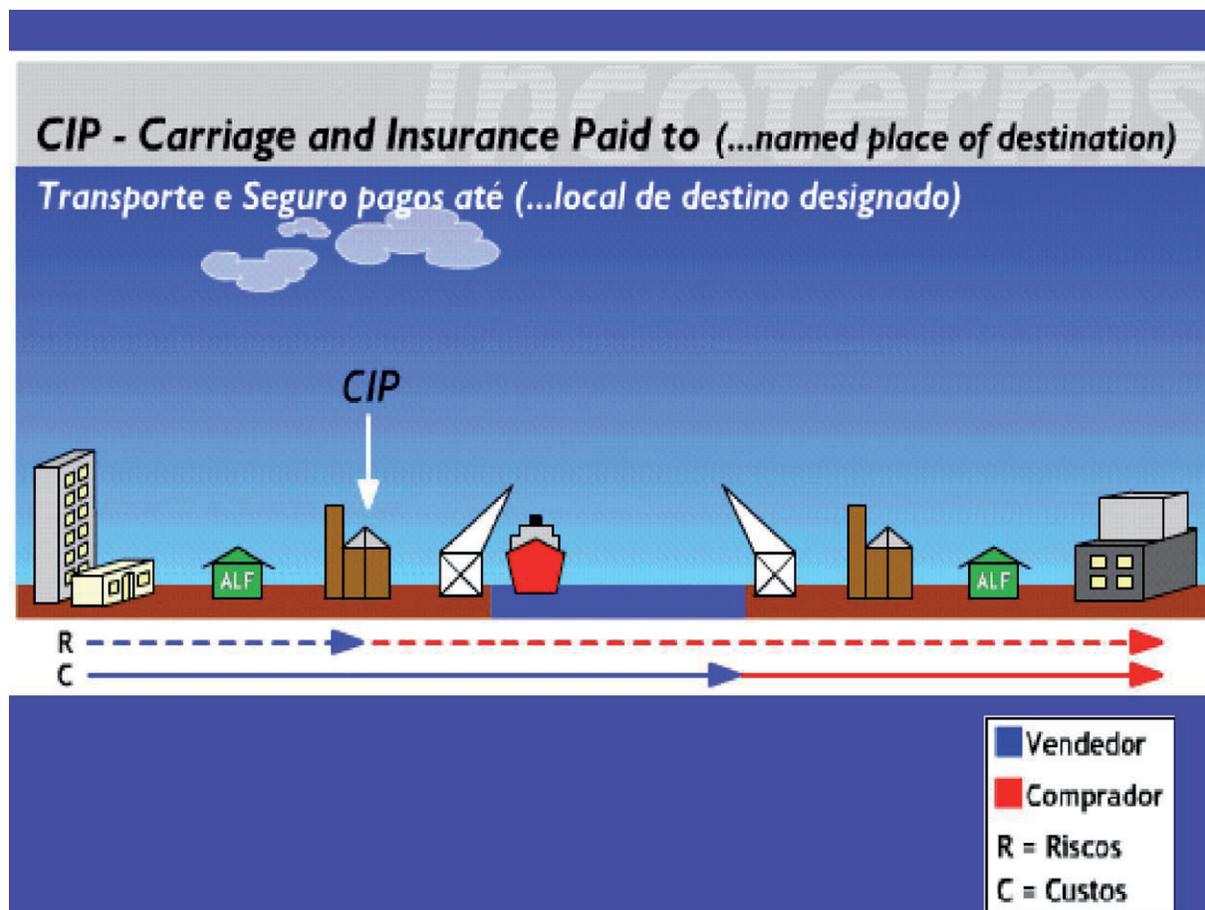
Cost and Freight (CFR) - O exportador assume todos os custos para transportar a mercadoria até o local de destino designado. No momento em que a mercadoria transpõe a amurada do navio passa para o importador a responsabilidade de perdas e danos. Neste caso, o carregamento e o frete é responsabilidade do exportador, cabendo ao importador o descarregamento e o seguro da mercadoria.



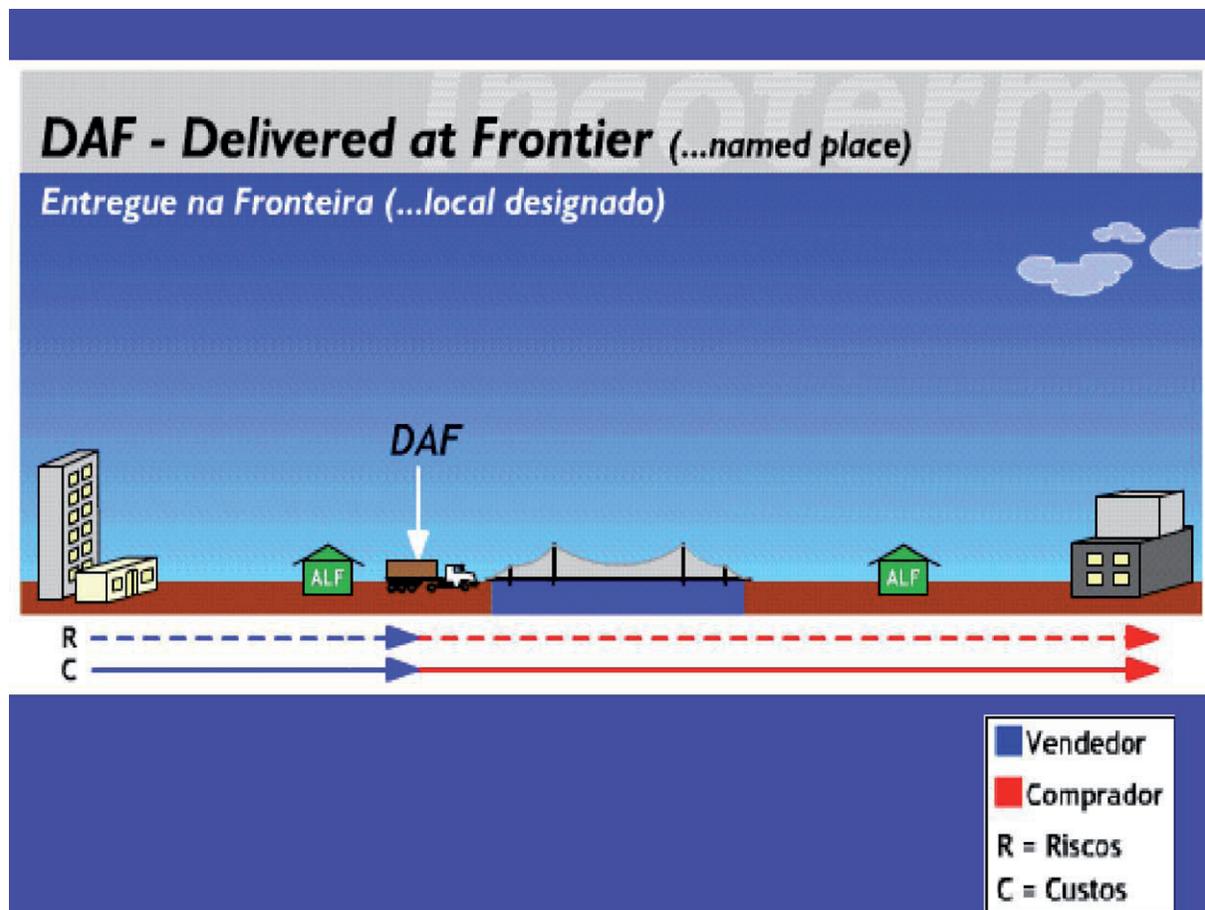
Cost, Insurance and Freight (CIF)- Neste caso, o exportador assume a responsabilidade do custo da mercadoria, do seguro e do frete marítimo contra perdas e danos no decorrer do transporte. Fica como ônus do importador o descarregamento da mercadoria.



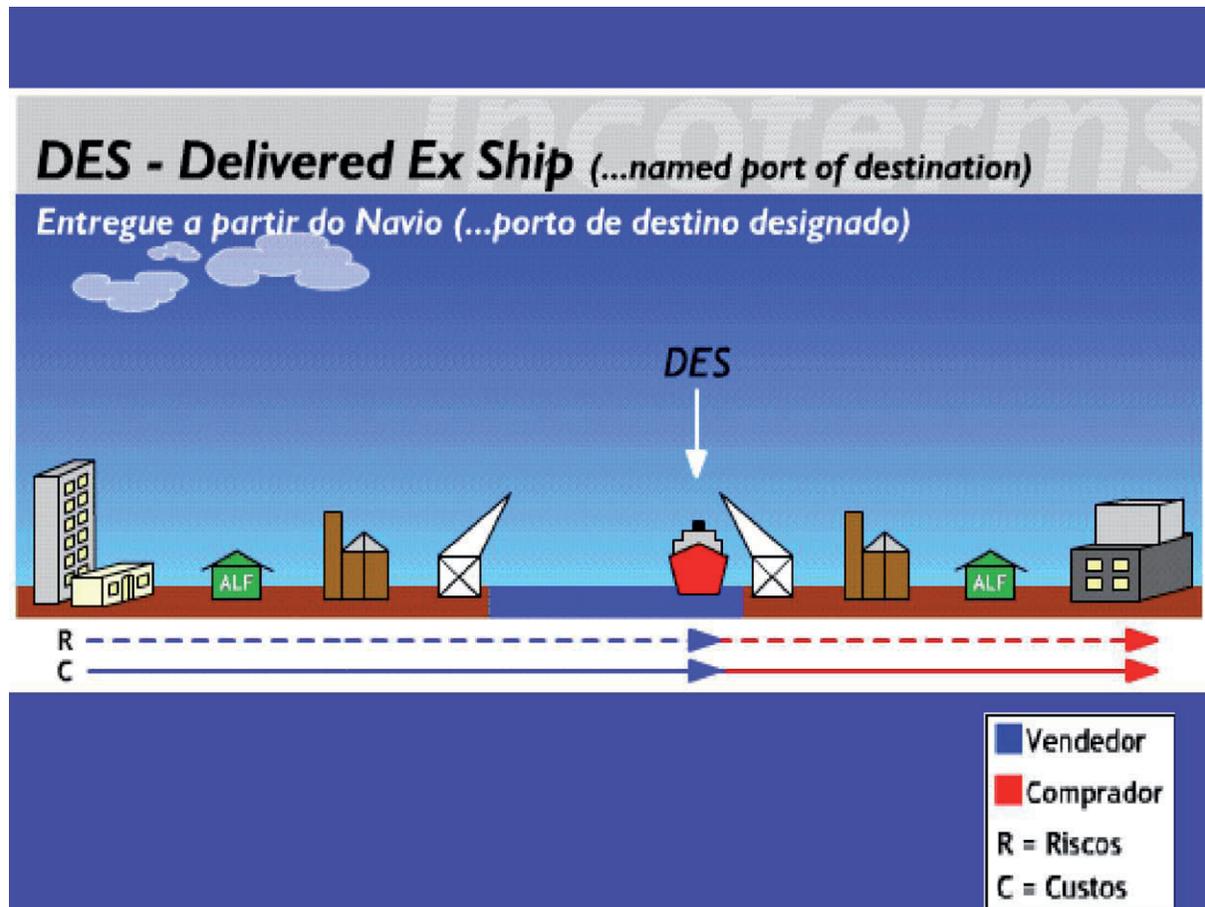
Carriage Paid To (CPT) – Cabe ao exportador o pagamento do frete para o transporte da mercadoria até o lugar de destino combinado, no prazo estipulado. Ocorre a transferência do risco de perdas e danos, do exportador ao importador, no momento em que a mercadoria é entregue ao “primeiro transportador”, sendo que os custos transferem-se no momento em que a mercadoria chega ao ponto de destino.



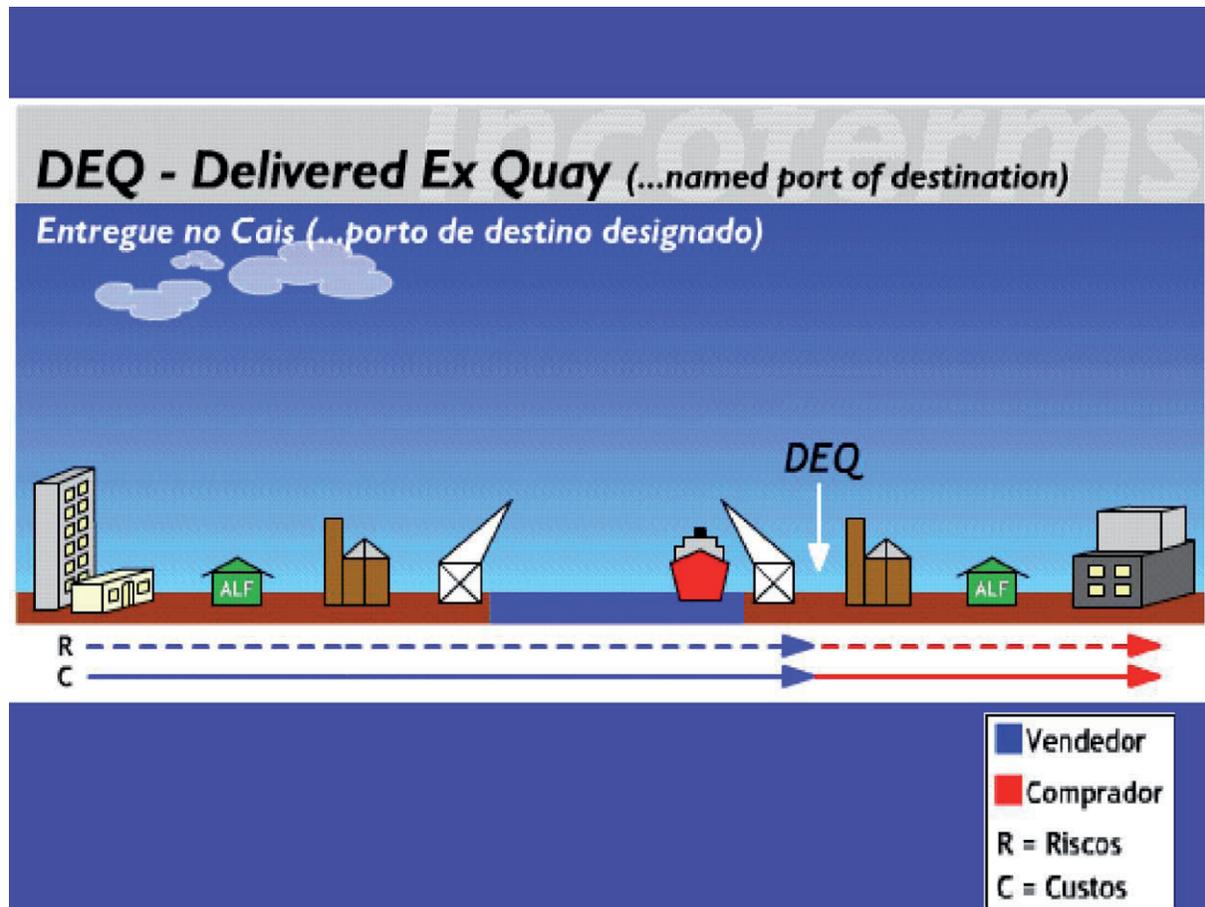
Carriage and Insurance Paid To (CIP) - Esta modalidade é semelhante ao “CPT”, acarretando um custo a mais para o exportador, que deverá assumir integralmente o seguro de transporte internacional contra o risco de perda ou avaria da mercadoria, contratando a seguradora e pagando o prêmio. Desta forma, a mercadoria será entregue pelo exportador, por sua conta, no local de destino e no prazo combinado. Os riscos, como no termo “CPT”, transferem-se no momento da entrega da mercadoria ao primeiro transportador, e os custos, no momento em que a mercadoria chega ao ponto de destino.



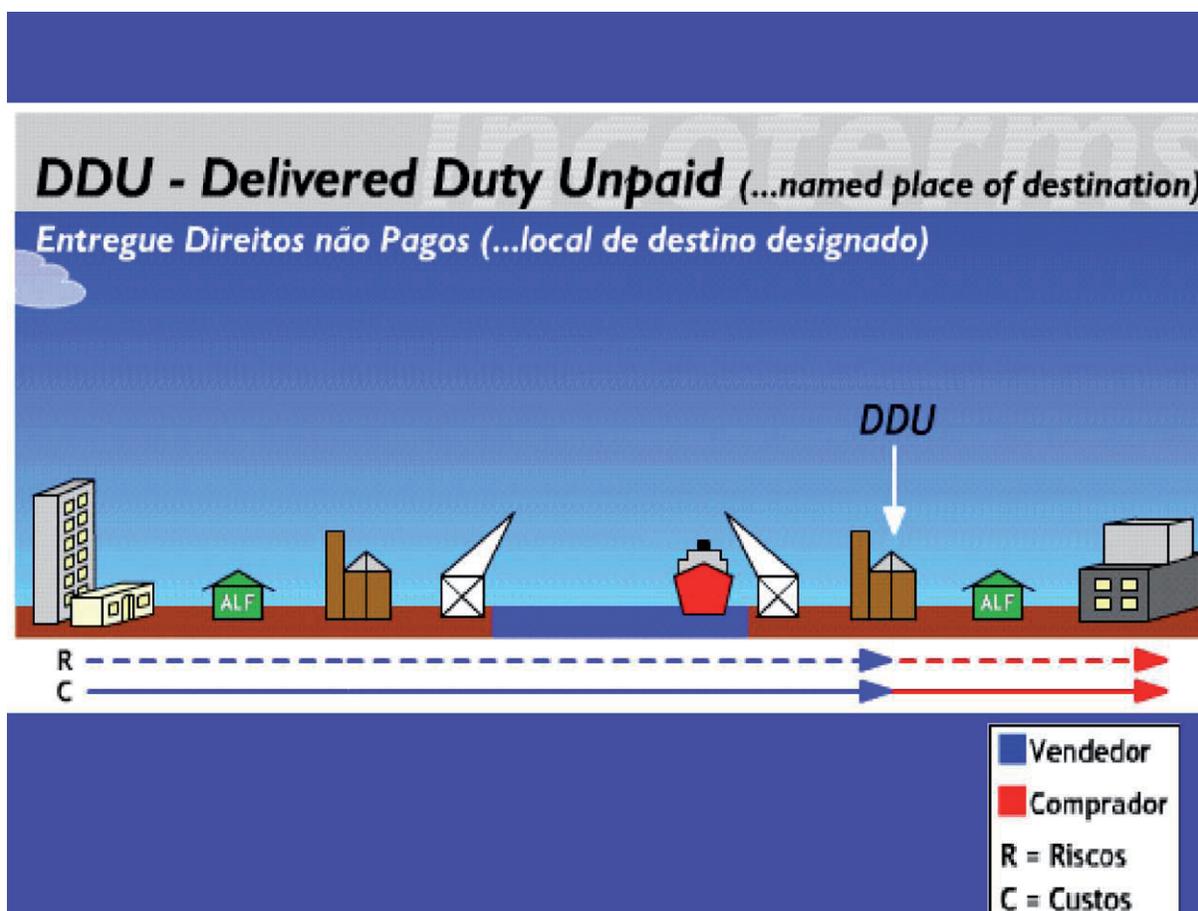
Delivered At Frontier (DAF) - A modalidade DAF é utilizada basicamente quando a mercadoria é transportada por via férrea ou rodoviária, podendo ainda ser utilizada por outros meios de transporte. É de responsabilidade do exportador colocar a mercadoria à disposição do importador na “fronteira aduaneira” do país designado, no local combinado, na data ou dentro do prazo referenciado no contrato. A transferência dos custos e dos riscos ocorre quando da entrega da mercadoria.



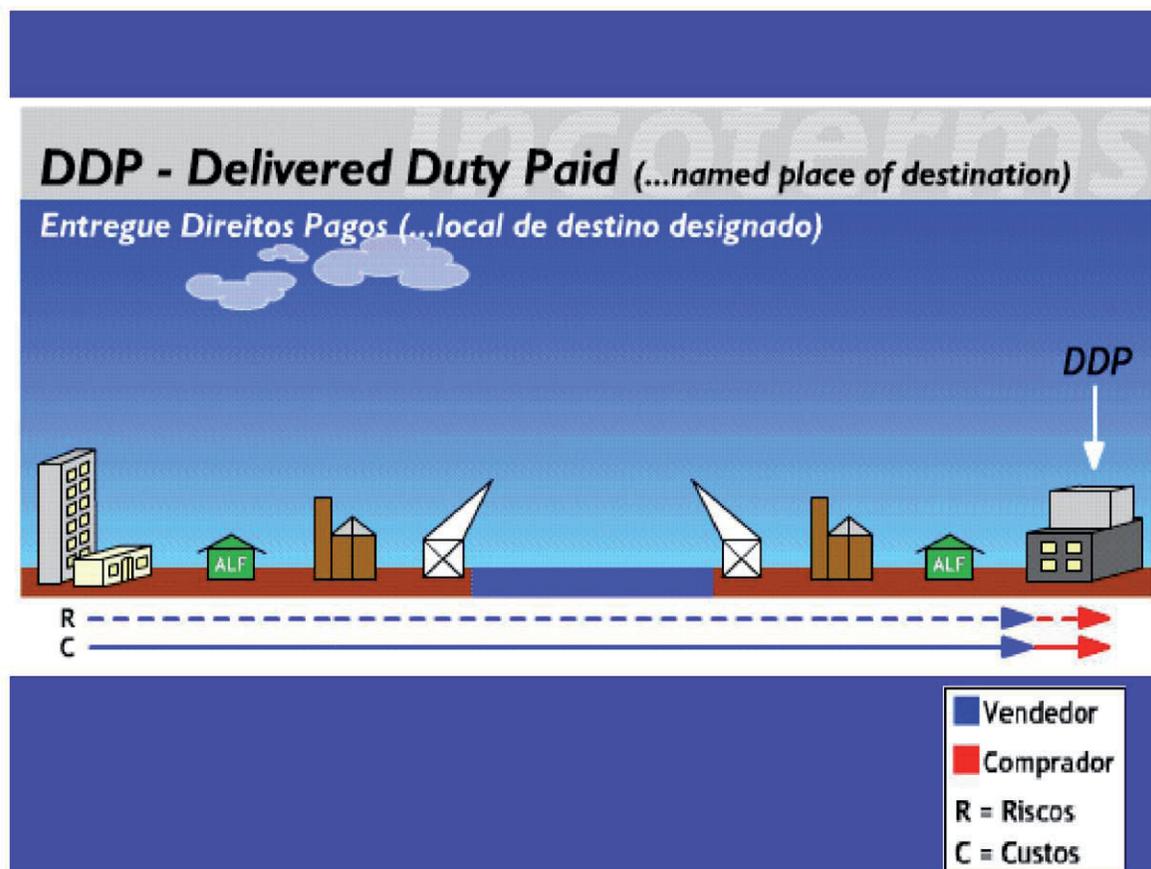
Delivered Ex Ship (DES) - Neste caso, é responsabilidade do exportador colocar a mercadoria à disposição do importador a bordo do navio, no ponto de destino, assumindo todos os custos e riscos referente ao transporte da mercadoria. A transferência de riscos e de custos ocorre no instante em que a mercadoria é colocada à disposição do importador.



Delivered Ex Quay Paid (DEQ) - Aqui, o exportador assume a responsabilidade de entregar a mercadoria no ponto de destino combinado, cobrindo todos os custos, inclusive as formalidades necessárias para o desembaraço aduaneiro da mercadoria.



Delivered Duty Unpaid (DDU) - Significa que o exportador cumpre sua obrigação de entrega quando a mercadoria estiver em disponibilidade no local designado, no país do importador. Assim, o exportador assumirá todos os custos e riscos envolvidos para tal (excluindo direitos, impostos e outros encargos oficiais devidos, em razão da importação), bem como todos os custos e riscos em cumprir as formalidades alfandegárias. O importador assumirá todos os custos e riscos em cumprir as formalidades alfandegárias e todos os custos e riscos oriundos de sua eventual omissão em desembarçar, no prazo, as mercadorias para importação. Caso as partes acordem em que o vendedor cumpra as formalidades alfandegárias e assuma os custos e riscos daí resultantes, deve-se esclarecer o fato, através de uma declaração à parte. Esta condição pode ser aplicada independentemente da modalidade de transporte.



Delivered Duty Paid (DDP) - Determina que o exportador cumpra sua obrigação de entrega ao colocar a mercadoria disponível ao importador, no local designado, no país do importador. O exportador deverá assumir custos e riscos envolvidos, inclusive direitos, impostos e outros eventuais encargos para a entrega da mercadoria. Enquanto o termo EXW representa a máxima obrigação do importador, DDP determina a máxima obrigação do exportador, inclusive a obtenção do documento de importação. Este termo, evidentemente, não deverá ser aplicado se o exportador, direta ou indiretamente, não tiver condições de assumir tais responsabilidades.

Modalidades de pagamento

A maior preocupação dos empresários que ainda não atuam no mercado de comércio exterior é a possibilidade de enviar uma mercadoria ao exterior e não receber os valores correspondentes. Esta preocupação é reforçada pelo distanciamento existente entre exportador e importador.

Esta preocupação poderá ser eliminada quando forem utilizados os instrumentos disponíveis para garantir uma forma segura de desfrutar deste mercado muito atraente e em franca expansão.

Como em qualquer troca, é fundamental a definição da modalidade de pagamento, que deve ser estabelecida quando da contratação do negócio. Nas operações internacionais, todos os detalhes devem ser considerados, pois se um problema acontece, sua solução é bem mais difícil, por razões de legislações distintas, de distância, de idioma.

Consulte as condições de pagamento nos sites do MDIC
www.desenvolvimento.gov.br ou do Banco do Brasil www.bb.com.br



Transporte internacional e seguro

O exportador deve levar em conta que não basta produzir a mercadoria dentro de altos padrões de qualidade. É necessário que ela receba um acondicionamento adequado, considerando que a mercadoria pode ser carregada e descarregada inúmeras vezes até chegar a seu destino e, nem sempre, com o cuidado devido. O acondicionamento em embalagem segura para o manuseio e o transporte internacional pode custar um pouco mais, mas evita “dores de cabeça” mais tarde.

Caso a mercadoria seja sensível à umidade, calor ou frio, deve receber uma embalagem adequada que evite ou amenize estes efeitos.

Existem várias opções para o acondicionamento da mercadoria, conforme segue:

- embalagem plástica - em película ou filme, que garante maior firmeza da mercadoria, além de proteger contra poeira e umidade;
- caixas de madeira - elas garantem uma boa proteção da mercadoria, permitindo o empilhamento de várias caixas, mas têm o inconveniente do peso;
- caixas de papelão – este tipo de embalagem é amplamente utilizada, pois são desenvolvidas para garantir a máxima utilização em cada modalidade de transporte;

- *pallets* - é um estrado de madeira que serve como base para o acondicionamento da mercadoria, que geralmente está embalada em caixas de papelão;
- containeres - modalidade muito difundida pela segurança e praticidade na movimentação da carga. É construído a partir de chapas metálicas de grande resistência e assemelha-se à carroçaria de um caminhão tipo “baú”. Existem containeres especiais para cargas especiais, como líquidos, térmicos, para granéis, automóveis, animais, entre outros.

Transporte interno

O transporte interno é o deslocamento da mercadoria da fábrica ou depósito do exportador até o local de embarque para o transporte internacional. É importante buscar uma compatibilização entre o tempo gasto neste percurso e o período estipulado para o embarque da mercadoria. O período estipulado para o transporte interno tem que contemplar o tempo do transporte, com uma margem de segurança. Contudo, devem ser evitados períodos de espera em pontos intermediários e mesmo em zonas portuárias, uma vez que, neste caso, aumenta os custos com armazenagem além de expor a mercadoria a riscos de roubo e avaria.

Transporte internacional

O transporte internacional poderá ser efetuado pelos meios marítimo, aéreo, rodoviário, ferroviário ou com a combinação desses meios.

Existem alguns fatores que influenciam na escolha de uma modalidade, que são:

- dimensões e peso da carga;
- distância entre o país do exportador e o de destino;
- valor agregado da mercadoria;
- existência de linha férrea para o transporte da mercadoria;
- existência de serviço de transporte marítimo para o país de destino;
- existência de serviço de transporte rodoviário para o país de destino;
- relação custo/benefício de cada modalidade possível;

- modalidade mais adequada às características da mercadoria a ser transportada;
- tempo gasto no deslocamento da mercadoria entre o país do exportador e o país do importador.

A relação acima apresentada facilitará o exportador na escolha da modalidade de transporte que trará o melhor retorno na comparação custo/benefício, além da consideração do item segurança no transporte internacional.

Outro ponto a reforçar é que caso a escolha do meio de transporte seja o marítimo, e o exportador optar pela utilização de containers, devem ser considerados os aspectos limitantes de carga, que irão influenciar diretamente no estabelecimento do número de containers a serem contratados, que são: volume e peso. Para a obtenção do número adequado deve-se calcular a capacidade cúbica do container comparada ao volume da mercadoria a ser embarcada. Da mesma forma, deve-se calcular a capacidade máxima de peso a ser utilizada, com o peso da mercadoria. O transportador poderá fazer este cálculo, porém o exportador deve levar em conta que na formação do preço do produto, dependendo da modalidade a ser utilizada, deve contemplar o número de containers a serem utilizados na operação.

Seguro interno e internacional

Depois de a mercadoria estar pronta para ser exportada, é necessário providenciar a contratação do seguro, que dará cobertura durante o transporte interno, até o local de embarque (seguro interno), e outro para cobertura do transporte internacional (seguro internacional). Convém salientar que nem sempre a responsabilidade do seguro é do exportador. O que determina a responsabilidade pela contratação é a modalidade de venda especificada no contrato de compra e venda.

O custo do seguro é determinado pelas características da operação, isto é, se a mercadoria é frágil, se é perecível ou de elevado valor agregado, condições do meio de transporte, local de armazenagem da mercadoria, condições e segurança do serviço de transporte, condições de acondicionamento e manuseio da carga.

Documentos de exportação

Nas operações de exportação é necessária a emissão de vários documentos, alguns de caráter obrigatório, e que diferem quanto à utilização em usos externos e internos, conforme segue.

**Anexos
do Encontro 3**

Romaneio de Embarque						
Exportador:			Importador:			
Fatura Comercial:			Data:			
Observações:						
Item NR.	QTD	Unidade	Descrição da Mercadoria	Peso Líquido	Peso Bruto	Metro Cúbico
			Total			
Notas:						

Contrato de Câmbio de Compra		
Modelo de Contrato de Câmbio de Compra de Exportação		
Contrato de Câmbio de Compra – Tipo 1		
Exportação		
No. ____ / ____ DE ____ / ____ / ____ FL.NO.01		
As partes a seguir denominadas, respectivamente, comprador e vendedor, contratam operação de câmbio, nas condições aqui estipuladas.		
COMPRADOR: CGC: ENDEREÇO:		
VENDEDOR: CGC: ENDEREÇO:		
MOEDA:	TAXA CAMBIAL:	
VALOR EM MOEDA ESTRANGEIRA:		
VALOR EM MOEDA NACIONAL:		
ENTREGA DOS DOCUMENTOS	PRAZO DAS CAMBIAIS	LIQUIDAÇÃO ATÉ:
FORMA DE ENTREGA DA MOEDA ESTRANGEIRA:		
NATUREZA DA OPERAÇÃO: DESCRIÇÃO:		
PRÊMIO: ADIANTAMENTO:		
CORRETOR: CGC:		
CLÁUSULAS CONTRATUAIS:		
OUTRAS ESPECIFICAÇÕES:		

**Anexos
do Encontro 3**

Conhecimento de Embarque – Ferroviário				
CONHECIMENTO DE EMBARQUE DE MERCADORIAS POR FERROVIA				
Guia de Embarque de Mercancias por Ferrocarril				
			No.	SÉRIE A
À ORDEM		NÃO À ORDEM		CONHECIMENTO GUIA DE EMBARQUE
DATA (FECHA)		CONSIGNAÇÃO No.		CONDIÇÃO DE FRETE (FLETE):
PROCEDÊNCIA:				DESTINO:
REMETENTE (REMITENTE):				
ENDEREÇO (DIRECCIÓN):				
CONSIGNATÁRIO:				
ENDEREÇO (DIRECCIÓN):				
NOTIFICAR:				
ENDEREÇO (DIRECCIÓN)				
VOLUMES			MARCAS Y NÚMEROS	DESCRIÇÃO DAS MERCADORIAS DESCRIPCIÓN DE LAS MERCANCIAS
QUANTIDADE	ESPÉCIE	PESO		
CLÁUSULAS ESPECIALES				
NÚMERO DE ORIGINAL:			FRETE Y GASTOS:	
RECIBO A BORDO:				
LOCAL E DATA: LUGAR Y FECHA				
ASSINATURA FIRMA			TOTAL	
			SE O FRETE FOR "A PAGAR" SERÁ VÁLIDA A COTAÇÃO IMPRESSA NESTE DOCUMENTO	
			ORIGINAL	

PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

Conhecimento de Embarque - Rodoviário					
Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário		O transporte realizado no amparo deste Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário está sujeito às disposições previstas no Contrato de Transporte e a responsabilidade civil do transportador terrestre internacional de mercadorias, as quais anulam toda estipulação contralidas em prejuízo do remetente ou do consignatário. El transporte realizado bajo esta Carta de Transporte Internacional esta sujeto a las disposiciones del convenio sobre el contrato de transporte y la responsabilidad civil del transportador terrestre internacional de mercancías, las cuales anulam toda estipulacion que no faça parte de ellos em prejuízo del remetente o del consignatário.			
Carta de Porte Internacional por Carretera					
1 Nome e endereço do remetente / Nombre y domicilio del remitente			2 Número / Número		
			3 Nome e endereço do transportador / Nombre y domicilio del porteador		
4 Nome e endereço do destinatário / Nombre y domicilio del destinatário			5 Local e país de emissão / Local y país de emission		
6 Nome e endereço do consignatário / Nombre y domicilio del consignatário			7 Local, país e data que o transportador se responsabiliza pela mercadoria / Lugar, país y fecha que el portador se hace cargo de las mercancías.		
9 Notificar a / Notificar a			8 Local, país e data de entrega / Lugar, país y plazo entrega		
			10 transportadores sucessivos / Porteadores sucesivos		
11 Quantidade e categoria de volumes, marcas e números, tipos de mercadorias, contêineres e acessórios / Cantidad y clases de bulbos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios.			12 peso bruto em Kg / Peso bruto em Kg		
			13 Volume em m3 / Volumen em m.cu		
			14 Valor / Valor Moeda / Moneda		
15 Custos a pagar Gastos a pagar		Na origem Monto remitente	Moeda Moneda	16 Declaração de valor das mercadorias / Declaracion del valor de las mercancías	
Frete / Frete				17 Documentos anexos / Documentos anexos	
Outros / Otros					
Total / Total				18 Instruções sobre formalidades da alfândega / Instrucciones sobre formalidades de aduana	
19 Valor do frete externo / Monto del frete externo					
20 Valor do reembolso contra entrega / Monto del reembolso contra entrega					
21 Nome e assinatura do remetente ou seu representante / Nombre y firma del remitente o su representante				22 Declarações e observações / Declaraciones y observaciones	
Data / Fecha					
23 Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante / Nombre, firma y sellodel porteador o seu representante				24 Nome e assinatura do destinatário ou seu representante / Nombre y firma del destinatario o su representante	
Data / Fecha				Data / Fecha	

**Anexos
do Encontro 3**

BILL OF LADING (B/L) (Conhecimento de embarque)		B/L N°:	
		 nome e endereço da companhia	
Shipper.....			
Consignee or Order.....			
Adress arrival notice to		Also notify	
Pre- carriage by	Place of receipt	For delivery please apply to:	
Ocean vessel	Port of loading		
Port of discharge	Place of delivery		
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER OF GOODS			
Marks and numbers;Container N°	No.of. PKGS	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS	GROSS WEIGHT
Freight and Charges		Declared value to be furnished by merchant	
		Received by ...(nome da companhia transportadora)....for shipment by ocean Vessel, between port of loading and port of discharge, and from place of acceptance to place of final delivery as indicated above; the goods as specified above in apparent good order and condition unless otherwise stated. The goods to be delivered at the above mentioned port of discharge or place of final delivery, whichever applies, subject to terms contained on the reverse side hereof, to which the shipper agrees by accepting this Bill of Lading. In witness whereof three (3) original Bills of Lading have been signed if not otherwise stated above, one of which being accomplished the other (s) to be void.	
		Prepaid at	Payable at
Total		Number of Original Bills of Lading	Place and date of issue:

PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

Conhecimento de Embarque - Aéreo (AWB)													
Shipper's Name and Address			Shipper's account number			Copies 1,2 and 3 of this Air WayBill are originals and have the same validity							
Consigner's Name and Address			Consigner's account number										
Issuing carrier's Agent Name and City						Accounting Information							
Agent's IATA Code			Account No.										
Airport of departure (Addr of first carrier) and requested routing													
To	Routing and destination			To	By	To	By	Currency	CHGS code	WT/KLA PPD COLL	other PPD COLL	Declared Value for Carriage	Declared Value for Customs
Airport of destination	Flight/Date	For carrier use only			Flight/Date	Amount of Insurance		Insurance					
Handling Information													
No. of Pieces RCP	Gross Weight	Kg Lb	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and quantity of goods (incl. dimensions and volume)						
Prepaid		Weight Charge		Collect		Other Charges							
		Valuation Charge				Insurance Premium							
		Tax											
		Total other charges due agent				Shipper certifies that the particulars on the face hereof correct and that insofar as any part of consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Good Regulation.							
		Total other charges due carrier											
Total Prepaid		Total Collect				Signature at Shipper or his agent							
Currency Conversion Rate		Co charges in destiny currency				Executed on (Date) at (Place) Signature of issuing carrier or its agent							
For carrier use Only at destination		Chrages at destination				Total collect charges							

Anexos do Encontro 3

Apólice de Seguro							
Ramo	Espécie	Suc.	Cart.	Apólice	Endosso	Proposta	Processamento
Segurado/ Endereço		Vigência Competência	Início				
			Término				
<p>A Seguros daqui por diante designada seguradora, baseando-se nas informações constantes da proposta que lhe indica, daqui por diante designado segurado, proposta essa que, servindo de base à emissão da presente apólice/suplemento fica fazendo parte integrante deste contrato, obriga-se a indenizar nos termos e sob as condições gerais e/ou especiais convencionadas, insertas na presente ou em seus anexos que fazem parte integrante deste documento, à consequência dos eventos adiante discriminados de acordo com as especificações a seguir incorporadas.</p>							
				Conta do Prêmio			
				Prêmio Tarifa			
				Custo			
				Imposto			
Prêmio a Vista							
Juros							
Prêmio a Prazo							
NP		Vencimento		Valor			
CDR1/DV	CAR1/DV	CSR1/DV	CDR2/DV	CAR2/DV			
Cr	NAT	%Retenção	P.A	Banco I	Banco II	moeda	Corretor:
<small>Em testemunha do que, a seguradora assistida por seu representante legal, assina esta apólice/suplemento em:</small>							Cia de Seguros
<small>Este documento somente terá validade com a prova do pagamento do prêmio correspondente, dentro do prazo, na rede bancária.</small>							

Carta de Crédito Comercial

MT 5700	Issue of a Documentary Credit	Page 00001
		Func LPRBHE
Basic Header	F 01 BDERBRSPABHE 0000 000000	
Application Header	T 700 N	
User Header	Service Code 103:	
	Bank Priority 113:	
	Msg User Ref. 108:	
Sequence of Total	*27 :	
Form of Doc. Credit	*40 :	
Doc. Credit Number	*20 :	
Ref. to Pre-advice	23 :	
Date of Issue	31 :	
Expiry	*31 : Date Place	
Applicant Bank	51 :	
Applicant	*50 :	
Beneficiary	*59 :	
Amount	*32 : Currency Amount	
Pos. / Neg. Tol. (%)	39 :	
Max. Credit Amount	39 :	
Add. Amount Covered	39 :	
Available with/by	*41 :	
Drafts at...	42 :	
Drawee	42 :	
Mixed Paym. Details	42 :	
Deferred Paym. DET.	42 :	
Partial Shipments	43 :	
Transshipment	43 :	
Loading in charge	44 :	
For Transport to...	44 :	
Latest date of Ship	44 :	
Shipment Period	44 :	
Descript. of Goods	45 :	
Documents required	46 :	
Additional Cond.	47 :	
Details of Charges	71 :	
Presentation Period	48 :	
Confirmation	*49 :	
Reimbursing Bank	53 :	
Instructions	78 :	
"Advise Through"	57 :	
Send. To Rec. Info.	72 :	
Trailer	:	
Error message Display		
DWS 3686	Correspondent's SWIFT address in header must have lenght 8 or 11	
DWS 3574	Field 27 must be 1 numeric, then a "/" and then 1 numeric	
DWS 4233	Field SW 40 A does not contain a valid code word	
DWS 3519	Field SW 20 must be 1 to 16 characters	
DWS 3529	Field SW 31D DATE must have format YYMMDD	
DWS 3521	Field SW 59 must be 1 to 35 characters	
DWS 3531	Field SW32B CURRENCY CODE must be 3 letters	
DWS 3513	Field SW 41 option must be A D	
DWS 4233	Field SW49 does not contain a valid code word	

ENCONTRO 4

Plano de Trabalho para a Internacionalização



O objetivo deste encontro é criar condições para que você desenvolva competências para:

- Dimensionar e avaliar as necessidades de adequação da empresa ao processo de internacionalização
- Predispor-se a elaborar o plano operacional de internacionalização da empresa.
- Elaborar o plano de trabalho de tarefas de adequação da empresa.
- Elaborar um esboço de plano de internacionalização.

Carga horária

4 horas.

Roteiro de atividades

Atividade 1 – Plano de trabalho para adequação da empresa ao processo de internacionalização

Exposição oral interativa e exercício individual.

Atividade 2 – Plano de internacionalização

Exposição oral interativa, exercício individual e exercício em duplas.

Atividade 1 – Plano de trabalho para adequação da empresa ao processo de internacionalização

Você participará de uma breve exposição interativa onde o educador abordará a importância de preparar sua empresa para o processo de internacionalização. Em seguida, será convidado a realizar um exercício individual sobre a sua empresa.

Texto de apoio: Plano de internacionalização

Exportar é um grande passo para muitas empresas que estão familiarizadas somente com o mercado doméstico. Este passo é importante para a “saúde” de sua empresa e para saber se a mesma possui competitividade no mercado internacional.

Para ingressar em mercados externos, é importante que você elabore um plano de internacionalização consistente. O objetivo é estruturar a operação e direcionar o desenvolvimento da atividade. De forma simplificada, deve auxiliar a sua tomada de decisões quanto à competitividade do produto, o montante a ser gasto, e as perspectivas de ganho.

Vantagens que o plano de internacionalização oferece:

- Mostra os pontos fortes e fracos da empresa rapidamente;
- Não pode ser facilmente esquecido ou ignorado pelos encarregados de executá-lo;
- Permite transmitir e compreender a internacionalização da empresa;
- Aloca responsabilidades e permite uma avaliação baseada em resultados;
- Pode servir de ajuda para buscar financiamento – indica ao banco que o interessado tem uma abordagem séria sobre a exportação;
- Fornece à administração um entendimento claro sobre o que será necessário, reforçando o compromisso com a exportação.
- Portanto, elaborar um Plano de internacionalização é,, definitivamente,

planejar e estruturar suas futuras operações internacionais, proporcionando uma visão mais aprofundada e estratégica para sua empresa.

- Você elaborou no Encontro 2 um check-list de atividades para adequação de sua empresa ao mercado internacional.
- Foram incluídas tarefas, de acordo com cada área de sua empresa, considerando as potencialidades que a empresa deve possuir para exportar versus as existentes naquele momento em sua empresa.
- Você utilizou o check-list na empresa para dar prosseguimento às atividades ali propostas?

É muito importante que você implemente em sua empresa os conceitos trabalhados ao longo do curso.

Exercício individual:

Plano de adequação da empresa ao mercado internacional

Sumário Executivo

Um Sumário Executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do plano de internacionalização, que contém o plano de desenvolvimento da empresa. É na realidade uma versão condensada do plano inteiro. Depois de ler um Sumário Executivo, o leitor deve ter uma compreensão relativamente sólida daquilo que será apresentado em maiores detalhes em todo o plano.

Embora o Sumário Executivo apareça no início do plano de internacionalização, ele deve ser escrito depois do plano ter sido completado. Somente depois que todo o plano houver sido ponderado e redigido é que alguém será capaz de resumi-lo de forma eficaz e concisa.

O Sumário Executivo deve conter as principais informações do plano, em não mais que uma página.

Encontro 4
Plano de Trabalho para
a Internacionalização

- Itens que devem ser observados:

- o Informações gerais sobre o negócio da empresa;
- o Potencial do produto e competência da empresa para exportação;
- o Quais os objetivos e metas do plano de internacionalização;
- o Qual o mercado-alvo pretendido e por quê?
- o Quais os resultados esperados.

Após concluir seu plano de internacionalização, faça um Sumário Executivo buscando contemplar a maioria dos itens mencionados anteriormente.

Desenvolva em seguida breve caracterização da empresa:

Ano de fundação: _____

Nº de funcionários: _____

Capacidade de produção: _____

Capacidade ociosa: _____

Principais produtos: _____

Produtos que pretende exportar: _____

Mercado-alvo internacional foco do plano: _____

Metas/objetivos que pretende atingir com o plano (lembrando que deve colocar em que prazo e a medida do possível, quantificar): _____

Mercados em que atua hoje: _____

- Revise se ao definir mercado-alvo você colocou apenas o país ou descreveu o público que pretende atender.

Mercado-alvo é a parte do mercado que a empresa definiu buscar, sendo que é composta pelo conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a uma determinada oferta.

Sua empresa deve decidir o mercado-alvo por meio de uma análise do país onde pretende ingressar e dos produtos que pretende ofertar. A decisão que deve acompanhar esta definição é a atuação no mercado de massa ou de segmento.

Atuar no mercado de massa significa que sua empresa vai focar atender todos os consumidores, de forma indiscriminada, independentemente de idade, renda, crenças, estilo de vida, *hobbies*, nível de escolaridade, dentre outros., Uma empresa de conhecimento geral que atua focada no mercado de massa é a Coca-Cola.

Já atuar focada em um segmento, significa escolher dentre o total de consumidores um grupo que compartilha de características comuns. A vantagem da segmentação é que sua empresa consegue trabalhar de maneira mais direcionada, precisa dispor de menos recursos, consegue se comunicar de uma maneira mais assertiva, podendo desenvolver estratégias de *marketing* mais adequadas às necessidades daquele grupo. Alguns exemplos de empresas que atuam por segmento: empresa de cosméticos para crianças, empresa que trabalha com comércio justo (a própria opção de trabalhar com comércio justo já direciona o mercado-alvo para segmentação, uma vez que estará orientada para consumidores que valorizam e pagam por este conceito), empresa fabricante de implemento agrícola (esta trabalha por segmento agrupando os consumidores do mercado-alvo pelo ofício, aqueles que desenvolvem atividades de plantio). Os negócios se encontram agrupados por características comuns da mesma maneira que os indivíduos. Os grupos podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio etc.

Encontro 4

Plano de Trabalho para a Internacionalização

- Considerando os conceitos de mercado-alvo desejado e segmentação, revise e complemente o mercado-alvo internacional, foco do plano.
- Em seguida, revise e defina o posicionamento desejado de sua empresa e de seu produto, frente a este público-alvo internacional foco de seu plano.

Posicionamento

O posicionamento refere-se à maneira como você quer que sua empresa e seu produto sejam percebidos pelos consumidores que compõem o mercado-alvo, em relação à concorrência. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de desenvolver e/ou manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

Conforme as questões consideradas anteriormente, agora é a sua vez de apresentar qual é o posicionamento de sua empresa e seu produto para o mercado-alvo pretendido. Justifique sua opção!

POSICIONAMENTO (COMO SUA EMPRESA, SEU PRODUTO QUER SER RECONHECIDO):

- Agora você já tem a base para prosseguir com seu plano de trabalho.
- Consulte o relatório do autodiagnóstico realizado por sua empresa no site de internacionalização do SEBRAE.
- Analise cada um dos pontos fortes, neutros e desafios e comece a preencher o plano de qualificação de sua empresa conforme modelo.
- Para que você avance um pouco mais, realize uma análise cruzada, entre as potencialidades de sua empresa e as oportunidades e ameaças do país-alvo.
- Inicie fazendo uma análise das condições competitivas do mercado-alvo pretendido, buscando identificar quem são seus concorrentes, condições operacionais e comerciais existentes e tudo isso sem sair do seu país (utilize as fontes de consulta estudadas no Encontro 2).

A seguir os principais itens a serem pesquisados para esta análise:

Panorama geral das condições competitivas do mercado

- Características do produto no mercado;
- Qualidade e preço;
- Estrutura produtiva e comercial dos concorrentes;
- Serviços oferecidos;
- Imagem dos concorrentes perante o mercado;
- Reação dos consumidores;
- Logística utilizada;
- Disponibilidade de recursos;
- Barreiras de entrada (Livre importação, tarifas, impostos, cotas);

Competidores existentes

- Principais concorrentes;
- Algum acordo bilateral ou multilateral que beneficia os concorrentes?
- Quais são os líderes de mercado;

habilidade em transformar forças importantes em capacidades, que são equiparadas às oportunidades do ambiente de *marketing* do mercado-alvo pretendido. As capacidades podem tornar-se vantagens competitivas se proporcionarem maior valor para os consumidores do que as ofertas concorrentes.

Os itens listados na tabela a seguir (Análise Swot) são informações típicas identificadas pelas empresas durante a análise Swot. Marque nos espaços em branco como cada informação irá afetar sua empresa, e se isso tem uma alta ou baixa influência no desempenho da sua empresa no mercado-alvo pretendido frente à concorrência estabelecida. Transfira as informações destacadas na tabela para a matriz Swot. A análise final deverá ajudar a sua empresa a desenvolver metas de curto e longo prazo e os marcos principais do plano de ação.

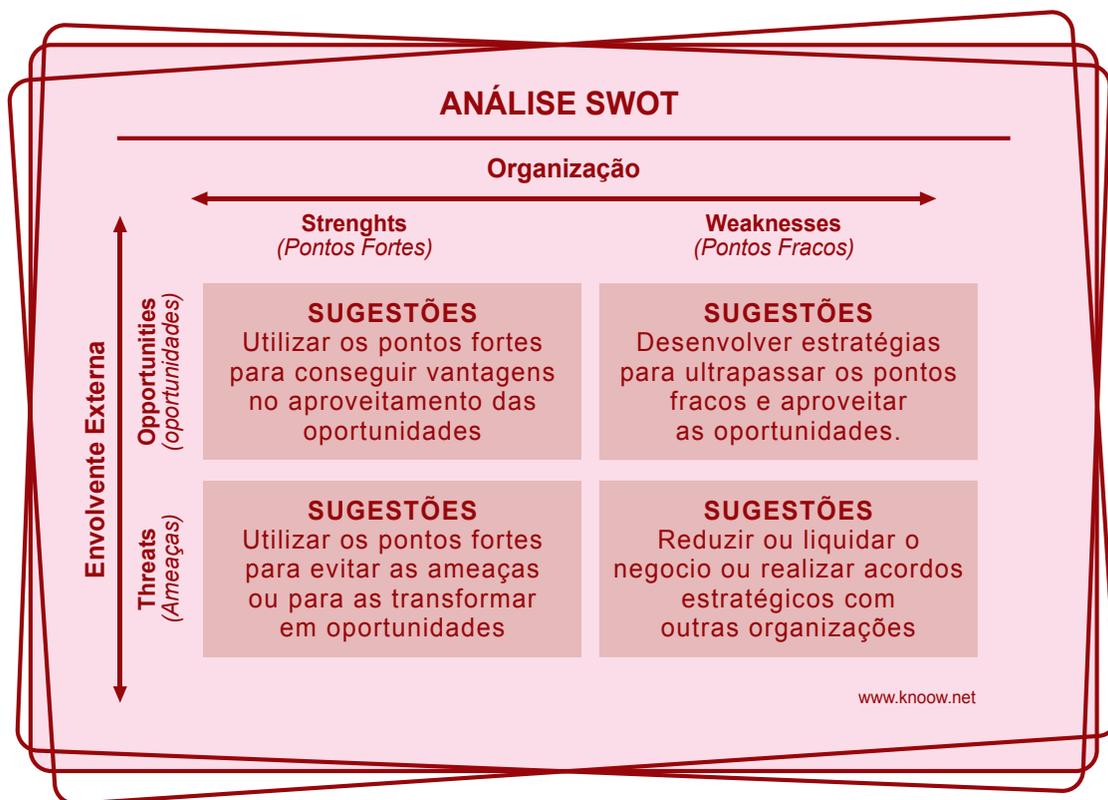
Dica: Observe que para contemplar algumas das informações referentes às oportunidades e ameaças, demandaria uma pesquisa de mercado. Portanto, não se preocupe se algumas informações ficarem sem resposta neste início de análise.

Ainda, lembre-se que o relatório do autodiagnóstico SEBRAE serve de insumo para a identificação de muitos pontos fortes e fracos da empresa para sua inserção internacional. O modelo de Análise Swot a seguir pode ser incrementado, à medida da necessidade de sua empresa.

Caso você não disponha de toda informação necessária para o preenchimento do exercício, liste detalhadamente quais as informações que ainda precisa levantar para elaborar o plano em sua empresa.

Realize o exercício Análise Swot a partir das instruções:

- Analise cada item da planilha, identificando qual o efeito que o mesmo provoca em sua empresa.
- Registre se o mesmo oferece uma oportunidade, ou uma ameaça à empresa e caso não provoque nenhum efeito, faça um “x” em neutro.
- Em seguida, analise se este mesmo item provoca alto ou baixo desempenho da empresa e registre.



PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

Você dispõe desta planilha no CD do Participante, para preencher em meio eletrônico em sua empresa.

ANÁLISE SWOT					
Análise das Forças e Fraquezas	Efeito na sua Empresa			Influência no desempenho	
	Força	Neutro	Fraqueza	Alto	Baixo
1 MARKETING					
Imagem da Empresa					
Nível de planejamento/Habilidades em <i>Marketing</i>					
Reputação da empresa em qualidade					
Reputação da empresa em serviços					
Acessibilidade de matérias-primas					
Disponibilidade de informações					
Familiaridade com o mercado					
<i>Market Share</i> da Empresa					
Tipo de Mercado					
Crescimento do Mercado					
Preço: Estratégia de Preço					
Produto: P&D de novas idéias e produtos					
Distribuição: Posicionamento de <i>Marketing</i>					
Estratégia de Distribuição - doméstica					
Estratégia de Distribuição - exportação					
Facilidade de entrada					
Proximidade geográfica					
Promoção: Força de Vendas					
Propaganda e Promoção					
2 FINANCEIRO					
Custo de Capital					
Estabilidade Financeira					
Lucratividade					
Retorno do Investimento					
Relação Dívidas/Investimento					

Encontro 4
Plano de Trabalho para
a Internacionalização

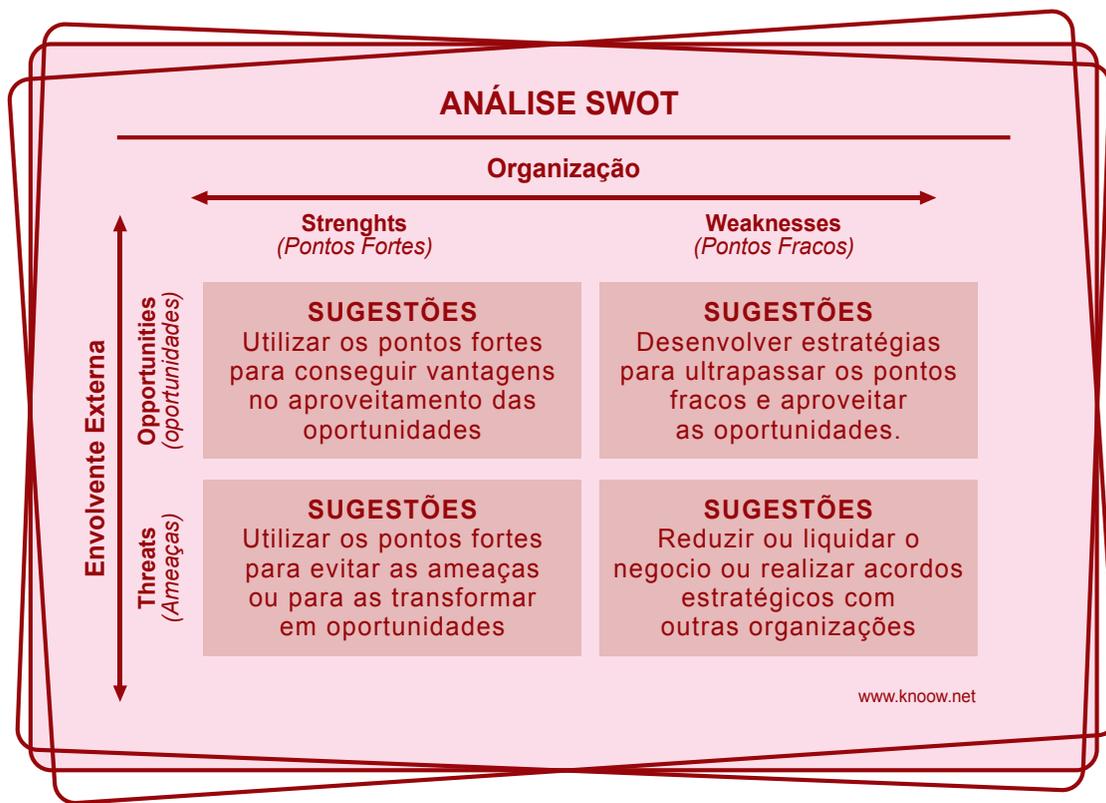
3 PRODUÇÃO	Força	Neutro	Fraqueza	Alto	Baixo
Facilidades de Produção					
Economia de escala					
Capacidade de aumentar a produção					
Prazo de entrega					
Habilidade e Técnicas de produção					
Custos de produção					
4 ORGANIZACIONAL	Força	Neutro	Fraqueza	Alto	Baixo
Lideranças na empresa					
Metas de gestão para a empresa					
Orientação empreendedora					
Flexibilidade e Adaptabilidade					
Relacion. dos funcionários/Habilidades da admin.					
Condições e Habilidade para responder as mudanças					
Relacionamento com fornecedores e intermediários					
Habilidade com Línguas/Qualificação profissional					
Qualificação técnica em Gestão Qualidade Total					
Conhecimento em <i>Marketing</i>					
Gestão e Uso da Informação					
Gestão da Tecnologia					
Análise das Oportunidades e Ameaças	Efeito na sua Empresa			Influência no desempenho	
5 DEMOGRÁFICO	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Tendências da População					
Distribuição da idade					
Taxas de nascimentos, morte e casamentos					
Tendências do Estilo de Vida					
Tendências de Mobilidade					
Nível educacional da população					
Mudanças nos padrões de compra das famílias					

6 ECONÔMICO	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Crescimento da economia					
Tamanho de mercado e taxa de crescimento					
Câmbio					
Estabilidade da moeda e convertibilidade					
Renda per capita e taxa de crescimento					
Distribuição de Renda					
Equilíbrio da Economia (Ind. - Agric. - Serv.)					
Taxa de Inflação					
7 POLÍTICO/LEGAL	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Estabilidade do governo					
Tarifas					
Regulação nas práticas competitivas					
Exigências sobre rotulagem do produto					
Exigências sobre informações aos clientes					
Padronização dos produtos					
Leis e Controles Governamentais nos negócios					
Barreiras Não-Tarifárias					
8 SÓCIO-CULTURAL	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Tendências do Estilo de Vida (Saúde e Corpo)					
Etnicidade da população					
Mudanças nos gostos do consumidor					
Ética nos negócios					
Fatores sociais nos negócios					
Outras tendências					
Mudança nos valores culturais					
9 AMBIENTE E TECNOLOGIA	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Importância dos temas ambientais					
Velocidade de mudanças tecnológicas					
Oportunidades inovadoras					

Encontro 4
Plano de Trabalho para
a Internacionalização

10 CONCORRÊNCIA	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Empresas dominantes no mercado					
Número de empresas					
Capacidade de Produção					
11 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Vantagens e Desvantagens em preço					
Vantagens e Desvantagens em distribuição					
Segmentação de mercado					
Qualidade do produto					
Posicionamento do produto					
Poder dos fornecedores					
Poder dos clientes					
Ameaça de substituição					
Ameaça de novos entrantes					
Intensidade e revalidade da indústria					
12 AMBIENTE EXTERNO	Oportu- nidade	Neutro	Ameaça	Alto	Baixo
Disponibilidade e custos de transporte					
Distribuição dentro do mercado					
Capacid. e Confiab. do sist. Tel./Correio					
Fonte: Adaptado de New Zealand Trade & Enterprise		por SEBRAE/RS			

O objetivo da Análise é definir estratégias para explorar melhor pontos fortes, reduzir a intensidade e dependência de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.



Baseado nas informações coletadas faça um comparativo da sua empresa com relação aos principais concorrentes identificados no mercado-alvo pretendido. Descreva e compare os fatores internos (Pontos Fortes e Fracos) atribuindo uma pontuação em ordem crescente de importância de 1 a 10. Os fatores que lhe confere alguma vantagem, assim como as fraquezas dos concorrentes, poderão ser aproveitados para o estabelecimento de diferenciais competitivos mais significativos.

Encontro 4
Plano de Trabalho para
a Internacionalização

Análise dos Concorrentes – Comparativo dos Fatores Internos				
Pontos Fortes e Fracos	Sua Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
• _____	_____	_____	_____	_____
• _____	_____	_____	_____	_____
• _____	_____	_____	_____	_____

Faça uma Análise Swot utilizando as tabelas anteriores e identifique os pontos fortes e fracos da sua empresa com relação aos concorrentes e as oportunidades e ameaças do mercado-alvo pretendido, buscando contemplar a maioria dos itens mencionados anteriormente e acrescentando o que achar relevante.

Elabore seu plano de trabalho, tomando por base a análise Swot que você realizou:

Plano de trabalho para adequação da empresa ao processo de internacionalização				
Tarefa	Data limite	Custos	Responsável	Comentários
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Esta planilha está disponível também no CD do participante.

Após elaborar o plano de trabalho, é recomendado que você passe as tarefas do mesmo para um cronograma, incluindo doze meses, de forma que você consiga visualizar os prazos para a realização de cada uma delas, assim como consiga gerirlos, identificando tarefas em atraso.

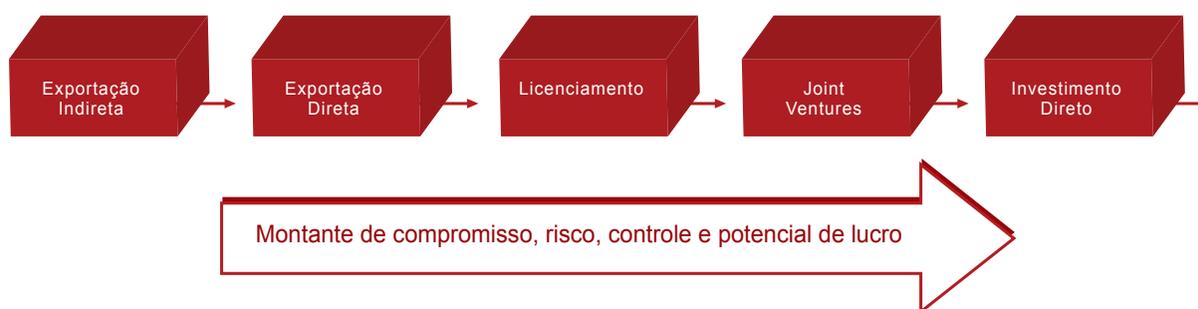
Atividade 2 – Plano de internacionalização

O Educador fará um breve resumo sobre estratégias de entrada e estratégias de marketing internacional, estudadas nos encontros anteriores.

Na seqüência, você realizará um exercício individual, que é continuação do exercício iniciado na Atividade 1 deste encontro, e em seguida terá a oportunidade de discutir em duplas questões abordadas no mesmo.

Estratégias de entrada no mercado

Uma vez que sua empresa decide por um país específico, tem de determinar o melhor modo de entrar. Suas escolhas são amplas, conforme figura a seguir:



Fonte: Kotler, 2000

A escolha de uma forma de entrada deverá ser precedida por um amplo levantamento de informações sobre o mercado-alvo pretendido (informações secundárias e primárias) para que você tenha segurança que está fazendo a escolha certa.

As formas mais comuns de se ingressar no mercado internacional se dividem em formas diretas e indiretas já estudadas anteriormente.

Com as informações já levantadas, faça uma análise da melhor forma de entrada no mercado-alvo pretendido e justifique sua opção.

Atenção! Definir a melhor forma é apenas o primeiro passo, a empresa necessitará encontrar e posteriormente selecionar o parceiro!

ANÁLISE DA FORMA DE ENTRADA:(País)

- O próximo passo é você definir as estratégias de *marketing* alinhadas ao público-alvo desejado, ao posicionamento e à estratégia de entrada escolhida.

Estratégia de *marketing*

A estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir.

Em *marketing*, a estratégia também é muito importante, pois uma estratégia de *marketing* errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independentemente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não.

Quando se falar em estratégia de *marketing*, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do *marketing*: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a estratégia de *marketing* da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto/serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Para isto, se leva em conta os 4Ps mencionados:

1. Produto

O produto deve refletir o posicionamento da empresa e deve estar alinhado ao público-alvo. O produto é a evidência física de toda atuação da empresa.

Para inserção internacional, é preciso definir e manter o mesmo produto para o mercado externo ou adaptá-lo. Esta decisão deve considerar todas as demais

informações coletadas anteriormente, como mercado, concorrentes, perfil do consumidor, barreiras, dentre outras. Há que se considerar exigências do público-alvo quanto a tamanho, cor, design, estilo, especificações técnicas, embalagem, marca, canais de distribuição, dentre outras.

2. Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de *marketing*, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado-alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais em alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Faça as seguintes perguntas:

- De que maneira são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Por que eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de status quo. As estratégias que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda.

As estratégias que visam metas de vendas incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de status quo são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante. Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço.

3. Praça (canais de distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é

levar ao consumidor o que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: por vendas diretas e vendas indiretas, conforme apresentado anteriormente.

Dependendo do canal escolhido, há maior ou menor controle por parte da empresa. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outras pode ser vantajoso terceirizá-la. Por exemplo: Uma pequena empresa de SC fabricante de máquinas para colar fita de borda em placas de MDF, que possui 30 funcionários, está iniciando a exportação para a Argentina, para ela é mais vantajoso concentrar seus esforços na produção e na gestão e delegar a atividade de distribuição na Argentina, a fim de conseguir operar com competência no mercado e aprender sobre o processo antes que se comprometa com a realização do mesmo.

4. Propaganda e promoção

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, pela utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, internet, displays em pontos de venda, participação em feiras, revistas especializadas, etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade de a mensagem chegar ao mercado-alvo em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto avalie se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

Já a promoção é um estímulo ao *marketing* utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem:

- Aumento nas vendas:
- Aumento na participação de mercado
- Melhora da imagem da marca

- Aumento do conhecimento do seu negócio
- Identificação de vantagens competitivas
- Preparação do terreno para vendas futuras

Ainda existem outros meios de promoção como: venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.

Projeção de vendas

A projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de *marketing* da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas, como por exemplo, empresas que vendem enfeites natalinos. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

- Você deverá realizar o exercício que segue, individualmente. Acompanhe as orientações do educador.

Estratégias de *marketing*

Agora que já desenvolveu um plano de adequação de sua empresa ao mercado-alvo, pense sobre como SUA EMPRESA irá alcançar os objetivos e metas de exportação estabelecidos e gerenciará seus relacionamentos com o mercado de maneira que venha obter vantagens sobre a concorrência. Decida por meio das estratégias do composto de *marketing* (4 Ps) quais dos seus produtos/serviços seriam melhor aceitos por diferentes grupos de clientes no mercado internacional selecionado.

Você precisará ter estratégias para os quatro elementos do composto de *marketing*:

- o **Produto**
- o **Preço**
- o **Distribuição**
- o **Promoção**

Estratégia de produto

Sua empresa deve usar as informações coletadas sobre a aceitação do seu produto no mercado potencial selecionado, relacionar com informações internas da empresa e avaliar o seu produto como:

- a) Ser comercializado no estado original;
- b) Requer modificações para os padrões do mercado-alvo;
- c) Apresentação do produto (embalagem, rotulagem, etiquetagem etc.);
- d) Ciclo de vida do produto e sazonalidade;
- e) Propriedade Intelectual (Registro, Patentes, etc.)

Estratégia de preço

Considerar as seguintes questões no preço de seu produto no mercado-alvo:

- a) Como está seu preço em relação aos produtos concorrentes?
- b) Quais as condições de venda utilizadas (Incoterms)?
- c) Daria algum desconto da sua lista de preço padrão para quantidades específicas?
- d) Qual seria a modalidade de pagamento utilizada?
- e) Qual a estratégia de preço utilizada?

Conforme as questões consideradas anteriormente, agora é a sua vez de apresentar qual a estratégia de produto e preço para o seu mercado-alvo pretendido. Justifique sua opção!

ESTRATÉGIA DE PRODUTO E PREÇO:(País)

Estratégia de distribuição

Refleta como fazer seus produtos/serviços estarem disponíveis para os clientes internacionais.

Considerar o seguinte:

- a) *Lead time* (Tempo do processo do pedido até a entrega do produto);
- b) É necessário armazéns para estocagem?
- c) Seleção do ponto de origem e destino;
- d) Escolha do modal;
- e) Outras condições de venda além do FOB (Incoterms)?
- f) Controle de estoques e processamento dos pedidos;
- g) Intermediários, incluindo comissões e contratos;
- h) Utilizará freight forwarders, despachantes;
- i) Documentação e embalagem?

Conforme as questões consideradas anteriormente, agora é a sua vez de apresentar qual a estratégia de distribuição do seu produto para o seu mercado-alvo pretendido. Justifique sua opção!

Lembre que informações do mercado podem não estar disponíveis na totalidade neste momento e se isso acontecer, inclua uma nova tarefa de busca desta informação no plano de adequação da empresa.

ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO:(País)

PLANEJANDO PARA INTERNACIONALIZAR – Desenhando o Caminho

Elabore um plano de *marketing* internacional, a partir das estratégias que você definiu para sua empresa:

Ações de Marketing para atingir os Objetivos e Metas - Exemplo				
Objetivo Geral: Aumentar as exportações em 5%	Produto	Preço	Distribuição	Promoção
ESTRATÉGIA 1				
Aumentar as vendas para os atuais compradores este ano, como segue: Comprador A: + 5% Comprador B: + 8%	Acrescentar uma nova linha. Modificar a atual. Melhorar a embalagem	Oferecer desconto maior aos melhores clientes. Reduzir ou elevar preços	Indicar um agente	Desenvolver material informativo sobre o produto
ESTRATÉGIA 2				
Encontrar cinco novos compradores no País (.....): Cidade A: 1 Cidade B: 2	Atender exigências do novo produto (mudança)	Oferecer preços especiais e descontos de lançamento	Indicar representantes no país	Expor o produto na principal feira do país.
ESTRATÉGIA 3				
Identificar uma nova linha de produto para complementar as existentes e aumentar as vendas	Encontrar novas idéias para produtos através de: - visitas a feiras; - contatos com câmaras de comércio; - e análise de produtos concorrentes	Desenvolver uma estratégia de preço para entrar no segmento de mercado	Examinar as necessidades de distribuição	Utilizar relações públicas para lançar o produto
Fonte: SEBRAE/RS – Plano de exportação				

Encontro 4

Plano de Trabalho para a Internacionalização

Parabéns! Você acaba de concluir mais uma etapa! Mas ainda não terminou...

Uma vez definidas as estratégias de entrada no mercado-alvo e de *marketing*, revise as metas e objetivos que você traçou lá no início do plano de adequação de sua empresa.

Em seguida, revise o próprio plano de adequação, complemente-o se necessário e calcule o montante total de investimentos. Se você não dispuser de toda informação necessária para compor o orçamento, finalize essa tarefa na empresa.

De posse do montante total de investimentos necessários, confronte com a previsão de retorno e analise o prazo de retorno do seu investimento.

Lembre que um plano de internacionalização é realizado para orientar a sua empresa, para guiar a sua empresa, de forma que ela ingresse no mercado de maneira estruturada. Ainda, o plano de internacionalização somente deve ser implementado se o retorno do investimento for satisfatório para a sua empresa.

- Após realização do exercício individual, você vai realizar uma atividade em duplas segundo as orientações do Educador.

Desejamos muito sucesso em sua atuação sistemática no mercado internacional!

Referências Bibliográficas

BRADLEY, Frank. International marketing strategy. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.

CARNIER, Luiz Roberto. Marketing internacional para brasileiros. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. Marketing Internacional. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DERESKY, Helen. Administração Global: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DORNELAS, José. et al. Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas. Tradução de Jorge Martins. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FORNER, Cláudio. Exportação: novos horizontes e novos negócios.. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. Global Marketing Strategies. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

KOTABE, Masaaki. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000

KEEGAN, W.J. & GREEN, M.C., Princípios de Marketing Global. São Vicente: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUAZAQUI, Edmir. Marketing Internacional – Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

Referências Bibliográficas

LIMA, Miguel. Marketing internacional. In: LANZANA, Antônio Evaristo T. Gestão de negócios internacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization of finnish firms and their response to global challenges. Helsinki, Finland: UNU World Institute for Development Economics Research, 1994.

MINERVINI, Nicola. O Exportador. 7ª ed. São Paulo: Makron Books, 2008.

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

POLIZEI, Eder. Plano de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Internacionalização das micro e pequenas empresas: primeiro workshop. [Brasília]: Funcex, 2006. 28 p. (Série Mercado).

_____. Internacionalização das micro e pequenas empresas: oportunidades sugeridas pela experiência internacional. [Brasília]: Funcex, 2006. 177 p., il. (Série mercado).

_____. Internacionalização das micro e pequenas empresas: casos sobre internacionalização de empresas. Rio de Janeiro: Funcex, 2006. 150 p., il. (Série mercado).

_____. Internacionalização das micro e pequenas empresas: instrumentos de política sugeridos pela experiência internacional. [Brasília]: Funcex, 2006. 134 p. (Série mercado).

_____. Termo de Referência: Acesso a Mercados pelas MPE. Brasília: SEBRAE, 2005. 102p., il. (Série mercado)

SEBRAE/RS, Plano de Exportação, 2007.

Sites acessados

www.desenvolvimento.gov.br

www.mdic.gov.br

www.mre.gov.br

www.aprendendoaexportar.gov.br

www.bb.com.br

www.internacionalizacao.sebrae.com.br

www.itc.org

SEBRAE
Mais

PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800