

**PLANO DE
MARKETING DE EXPORTAÇÃO**
*para uso de Negociadores
de Pequenas e Médias Empresas*

*Coleção Mediações Interculturais &
Negociações Internacionais*
Livro 4



Egídio Kuhn
Roberto Vilmar Satur



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES
REITORA
MARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA DINIZ
VICE-REITORA
BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA



DIRETOR DO CCTA
José David Campos Fernandes
VICE-DIRETOR
Ulisses Carvalho da Silva



EDITORA CCTA
CONSELHO EDITORIAL
Carlos José Cartaxo
Gabriel Bechara Filho
José Francisco de Melo Neto
José David Campos Fernandes
Marcílio Fagner Onofre

EDITOR
José David Campos Fernandes
SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL
Paulo Vieira
LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO COORDENADOR
Pedro Nunes Filho

EGÍDIO KUHN

ROBERTO VILMAR SATUR

PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

PARA USO DE NEGOCIADORES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Coleção: Mediações Interculturais & Negociações Internacionais

Livro 4: e-book

EDITORA DO CCTA
JOÃO PESSOA



Grupo de Pesquisa Mediações Interculturais, Negociações e
Negociadores Internacionais no Mundo
MINNI-Mundo

Projeto gráfico: José Luiz da Silva

Capa: Guilherme Meira - aluno do Curso LEA-NI/UFPB

ISBN 978-65-5621-073-5 (e-book)

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

K96p Kuhn, Egídio.

Plano de marketing de exportação: para uso de negociadores de pequenas e médias empresas / Egídio Kuhn, Roberto Vilmar Satur. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2020.
197 p. : il. - (Coleção Mediações Interculturais & Negociações Internacionais; Livro 4).

ISBN: 978-65-5621-072-8 (impresso)

ISBN: 978-65-5621-073-5 (e-book)

1. Marketing de Exportação. 2. Marketing Internacional.
3. Marketing Internacional - Planejamento. I. Satur, Roberto Vilmar. II. Título.

UFPB/BS-CCTA

CDU:658.8+339.5

Esta versão está em ebook. Este livro foi também lançado em versão impressa em quantidade limitada.

SOBRE A COLEÇÃO

A Coleção Mediações Interculturais & Negociações Internacionais é uma organização do Grupo de Pesquisa Mediações Interculturais, Negociações e Negociadores Internacionais no Mundo (MINNI-Mundo) em conjunto com a equipe de docentes e egressos do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações (LEA-NI) e do Departamento de Mediações Interculturais (DMI) com o apoio da direção e equipe do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e colaboradores convidados de outros centros da UFPB, de outras instituições e profissionais da área. A Coleção tem a pretensão de instigar publicações em Mediações Interculturais e também em Negociações Internacionais e seus assuntos correlatos. Portanto, as atuais publicações tendem a ser as primeiras de muitas outras que virão. É o que se pretende.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pela sua presença constante e pelo seu amor incondicional. Aos familiares, amigos e colegas de jornada pelo apoio de sempre. Agradecemos aos alunos, egressos, professores, técnicos administrativos, estagiários, bolsistas, discentes voluntários e terceirizados que fazem a UFPB acontecer. Agradecemos também a Direção do CCHLA especialmente sua diretora (na época que essa coletânea era apenas um projeto), Dra. Mônica Nóbrega, seu vice-diretor Dr. Rodrigo Freire e ao assessor Djalma Martins, por nos ajudarem a fazer com que este objetivo virasse realidade. A todos que fazem parte do Departamento de Mediações Interculturais (DMI), do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da UFPB e do grupo de pesquisa MINNI-Mundo, obrigado pelo apoio e carinho de sempre. Por fim, nossos agradecimentos ao diretor do CCTA prof. Dr. José David Fernandes, que também coordena a Editora CCTA em conjunto com José Luiz da Silva e a toda a equipe pelo apoio. Agradecemos em especial ao leitor que ao lê-la e utilizá-la faz desta obra uma realização de fato e de direito. Estendemos esse agradecimento a todas as empresas, equipes e colegas de trabalho e de profissão, especialmente aos negociadores internacionais de mercado, clientes, fornecedores e concorrentes que em algum momento convivemos e negociamos ao longo da vida profissional e que nos fizeram crescer como profissional e como pessoa. Agradecemos a Argemiro Luís Brum e Paulo Burlamaqui. Também deixamos especial agradecimento a UNIJUI (RS), a URI (RS) e a UFPB (PB), que de uma forma ou de outra contribuíram com o crescimento e com a convivência dos autores, instigando nestes sempre a busca pela informação e pelo conhecimento, bem como sua socialização. Inquietos por compartilhar conhecimentos e técnicas os autores decidiram retribuir a sociedade um pouco do que construíram, pois ao longo da vida, além de estudantes e profissionais de mercado, os autores também tem experiência na academia, como docentes e pesquisadores. Acreditamos não estarmos

fazendo mais do que nossa obrigação. Ao mundo, aos países, aos povos, e às culturas diversificadas, também nosso agradecimento. Que seria do negociador internacional se não existisse essa rica diversidade. Foi essa convivência mundo afora que gerou o conhecimento prático-teórico que este trabalho aborda.

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho a Elisabeth, Tanara e Ananda, minha esposa e filhas; a Arno, Leonita, Marilene e Rogério, meus pais e irmãos; dignos representantes da Grande Família dos éticos, justos e bons. (Egídio)

Aos meus amigos, colegas e familiares. Especialmente a minha esposa Mercilene e ao meu filho Davi que me apoiam e seguem firmes comigo formando uma família temente e seguidora de Jesus Cristo (Roberto)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	6
DEDICATÓRIAS.....	8
PREFÁCIO.....	10
APRESENTAÇÃO.....	11
PARTE I - O MARKETING INTERNACIONAL.....	15
1 INTRODUZINDO AO CONTEXTO DO MARKETING INTERNACIONAL.....	16
2 MARKETING INTERNACIONAL: TEORIAS E DISCUSSÕES RELEVANTES.....	18
3 MARKETING E CRIAÇÃO DE VALOR.....	24
4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	28
4.1 Segmentação, alvo e posicionamento.....	33
4.2 Estratégias de produto: mercadoria ou serviço.....	38
4.3 Estratégias de preço: custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento.....	52
4.4 Estratégias de distribuição: praça, ponto, lugar.....	56
4.5 Estratégias de comunicação integrada de marketing: promoção ou comunicação global.....	67
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNACIONAL.....	74
6 ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO.....	80
PARTE II - O GUIA PRÁTICO PARA O PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO.....	87
7 ORIENTAÇÕES INICIAIS SOBRE O GUIA PRÁTICO....	88
8 O GUIA PRÁTICO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO.....	99
PARTE III - ADIÇÕES FINAIS.....	160
9 COLOCAR EM PRÁTICA: O ATO FINAL E O OBJETIVO PRIMORDIAL.....	161
REFERÊNCIAS.....	165
APÊNDICES E ANEXOS – DICAS ADICIONAIS.....	170

PREFÁCIO

É com muita satisfação que recebi o convite para prefaciar o livro do Eng. Egídio Kuhn escrito em parceria com o Prof. Roberto Vilmar Satur.

Sinto-me particularmente honrado, pois, tive a ventura de conviver com ambos os autores de maneira muito peculiar.

Ao prestar Consultoria em Comércio Exterior para a empresa IMASA de Ijuí – RS, fui instado pelo diretor presidente que indicasse um gerente para a área internacional da empresa.

No mesmo momento retruquei que já tinha o candidato na sala ao lado!

O Eng. Egídio, como gerente de produção era a pessoa mais indicada pelos seus conhecimentos dos produtos que a empresa fabricava.

E assim, o Egídio “mergulhou” no comércio exterior e teve um êxito extraordinário. Não se contentou, porém, e foi mais adiante ingressando novamente na Universidade para um programa de mestrado em marketing internacional.

Com o Prof. Roberto participamos na URI proferindo, por alguns anos, um curso de Pós-Graduação em Comércio Exterior.

Foi um grande incentivador dos alunos que ingressavam do curso de comércio exterior daquela Universidade.

Este livro, escrito a quatro mãos, é um guia prático indicado para as micro e pequenas empresas que desejam e devem ingressar no comércio exterior brasileiro!

Frederico Luiz Behrends

Consultor Internacional de Comércio Exterior. Coordenador do Grupo Temático de Negociações Internacionais da FIERGS. Prof. de Cursos de Pós Graduação em diversas Universidades. Delegado da FIERGS junto à CEB –Coalizão Empresarial Brasileira.

*Autor do livro **Comércio Exterior** (8ª Edição, IOB). Mais de 50 anos dedicados a Prática do Comércio Exterior. Agraciado com o título de Destaque Executivo Exportação, enquanto exercia o cargo de Coordenador de Negociações Internacionais e Conselheiro de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS (2008).*

APRESENTAÇÃO

Este livro surgiu da carência e da necessidade da pequena e média empresa, e suas diversas formas de organização em rede e/ou consórcios de exportação, ter um modelo de plano marketing para começar ou melhorar sua atuação no exterior. É inegável que o comércio exterior, ao permitir a ampliação e diversificação de mercados, pode contribuir favoravelmente para o crescimento destas empresas, pois, no mínimo, deixarão de depender unicamente do mercado doméstico, historicamente instável.

O ponto inicial da construção deste Guia surgiu quando o autor Egídio Kuhn fez seu mestrado em Desenvolvimento e queria dar uma resposta social para mostrar a relevância do aprendizado adquirido. Então, em sua dissertação, ele se desafiou a construir aquela que foi a base fundamental deste livro. Ou seja, foi o momento de socializar as dicas e os aprendizados que a vida profissional e acadêmica lhe ensinou. Daquela dissertação se destacam duas contribuições relevantes: uma sobre comércio exterior aplicado e outra sobre o Guia de Plano de Marketing Internacional.

O ingresso de Roberto Vilmar Satur, posteriormente, na coautoria dessa obra, veio a convite do primeiro autor e visando dar o próximo passo: agregar algumas contribuições, selecionar e ajustar o material em algo ainda mais didático, que pudesse ser apresentado em forma de livro. Importante ressaltar que o material inicialmente desenvolvido (a dissertação) já foi utilizado como material base em sala de aula para disciplinas e cursos de marketing e comércio exterior. Igualmente, serviu de fonte de pesquisa e roteiro para o desenvolvimento de trabalhos de conclusão, estágios e outros. Na internet, inclusive, já se encontram alguns planos de estágio desenvolvidos por alunos usando o guia como roteiro. Por um lado, mostra o quanto o Guia é prático e útil, todavia, em alguns casos, percebe-se a não devida menção no corpo do texto de quem o usou como base. Assim não se dava o verdadeiro mérito de autoria para o modelo utilizado. Engano infelizmente usual em alguns lugares ou

com algumas pessoas. A solução, portanto, passou a ser publicar a obra de forma a socializar plenamente e contribuir para o correto uso da mesma. Também é importante mencionar que essa obra usa de inspiração, evidentemente, outras obras, fato que se faz questão de mencionar durante o texto.

A aplicação dos preceitos de marketing internacional, como estratégia empresarial, pode oferecer subsídios importantes para a inserção e manutenção da pequena e média empresa no exterior. Para isso o empresário deve considerar os riscos e os benefícios apontados pelas teorias do marketing internacional e do comércio exterior na sua convivência no ambiente internacional. E o plano de marketing internacional é o pensar e planejar estratégico para ingressar nesse ambiente instigante e desafiador: o mercado externo.

As empresas industriais de pequeno e médio porte pouco participam das exportações do Brasil. Isso explica, por exemplo, por que o Brasil, que é uma das dez maiores economias do mundo, continua penando com menos de 2% de participação no comércio mundial. Para as exportações brasileiras darem definitivamente o salto tão esperado e superarem essa barreira dos 2% é necessário que grande parte das médias e pequenas empresas entrem definitivamente nesse cenário. E isso pode ser feito com políticas públicas claras nessa direção. Uma dessas políticas claras pode até ser com “menos governo” interferindo no mercado e assim tornando os processos mais ágeis e menos burocráticos. Também as empresas podem se ajudar buscando suporte técnico para atuar nessa área com mais segurança. O mercado já disponibiliza de um número interessante de profissionais capacitados para serem negociadores internacionais e que estão em busca de uma oportunidade para ajudarem essas empresas. Também esse livro, com um modelo de plano de marketing simples e prático tem a finalidade de ser um suporte para as exportações. O presente livro foi elaborado para ser utilizado no dia a dia da pequena e média empresa que visa exportar e também para ser usado academicamente, buscando preparar o estudante das áreas afins das negociações internacionais a saber elaborar planos de marketing internacional e assim poder auxiliar as empresas nessa direção.

A escolha pelo foco na pequena e média empresa está no fato

de que, normalmente, a maioria das ações realizadas no Brasil têm como objetivo a grande empresa e o grande negócio. A estes é dado suporte, subsídios, concessões e todo tipo de ajuda. Mesmo sabendo que essas empresas têm plenas condições de caminharem sozinhas, que já atuam no mercado externo e estão estruturadas para tal e que, mesmo com os investimentos públicos e estudos feitos para elas e com elas, pouco vão agregar, pois já agregariam naturalmente pelo seu tamanho e importância de mercado. Inclusive, boa parte das publicações foca na grande empresa, ou cita apenas exemplos e modelos de mega investimentos. Já o pequeno e médio empresário tem que contar com seus escassos recursos, sua competência e um pouco de sorte, pois não recebe a atenção que os grandes empreendimentos têm de sobra. Sabemos que as pequenas e médias empresas são importantes e são a maioria. Normalmente até são mais dinâmicas e flexíveis que as grandes empresas e por isso podem fazer a diferença em termos de desenvolvimento e adaptabilidade que são fatores fundamentais para trabalhar em mercados internacionais diversificados. Por isso acreditamos e pensamos essa publicação para esse segmento empresarial. Também estamos cientes que esse provavelmente será o ambiente em que o estudante e o profissional recém-formado têm mais chances de encontrarem oportunidades de trabalho e atuarem no mercado. Por isso, esse livro foi elaborado também pensando nesse público.

Afinal, por mais variados e justificados que sejam os motivos declarados para a pouca participação de micros e pequenas empresas no comércio exterior brasileiro, o fator falta de cultura exportadora e a pouca qualificação técnica para a execução destas atividades são preponderantes. Os autores, cientes de tais gargalos, oferecem a comunidade empresarial, aos profissionais da área e aos estudantes, este livro como um instrumento para a construção do conhecimento empresarial sobre o assunto: o Guia Prático para a Elaboração de Planos de Marketing de Exportação, especialmente para a pequena e média empresa. O livro foi a forma encontrada para fazer com que esse guia chegue até o público que dele precisa.

Tal Guia está estruturado e formatado de uma maneira clara, concisa e direta, de modo a propiciar uma leitura de fácil compreensão e permitir sua posterior utilização por pessoas es-

pecialistas e não especialistas em marketing e em comércio exterior. Todas as suas seções foram construídas na formatação e apresentação gráfica que se entende como a mais recomendada para a utilização em um plano de marketing internacional. Nas seções foram acrescentados quadros que incluem as principais considerações práticas (dicas) sobre as teorias do comércio exterior relativas à exportação, constituindo-se em recurso não usual nas recomendações para a elaboração de planos de marketing de exportação, para que sejam efetivamente relevadas pela empresa no seu planejamento.

A Estrutura do Livro

Este livro está estruturado em três partes:

- **Parte I:** apresentação e contextualização da situação e do tema bem como discussões sobre marketing internacional por parte dos autores e trazendo as contribuições de outros estudiosos. Um foco mais teórico;
- **Parte II:** apresenta-se um guia prático para a elaboração de um plano de marketing de exportação para as empresas. Um foco mais prático.
- **Parte III:** Com adições finais, destaca a importância de colocar em prática o Plano e traz dicas adicionais, na seção apêndice e anexos, especialmente sobre comércio exterior.

PARTE I

O MARKETING INTERNACIONAL

A parte um deste livro está subdividida nos seguintes capítulos:

- 1) **Introduzindo ao contexto do marketing internacional;**
- 2) **Marketing internacional: teorias e discussões relevantes;**
- 3) **Marketing e criação de valor;**
- 4) **Estratégias de marketing internacional;**
- 5) **Planejamento estratégico de marketing internacional;**
- 6) **Estruturação de um plano de marketing de exportação.**

A partir dessa organização, busca-se fazer uma contextualização rápida sobre marketing internacional e os cuidados levados em conta quando se fala em planejamento nessa área, trazendo para a discussão diversos autores da área.

1 INTRODUZINDO AO CONTEXTO DO MARKETING INTERNACIONAL

O mercado externo pode se tornar importante alavanca para o crescimento, não só de empresas de grande porte, mas também, para as pequenas e médias organizações regionais. Grande parte das pequenas e médias empresas se dedica às atividades que visam atender, principalmente, o potencial periférico da região, desenvolvem suas atividades sem programas mercadológicos aprimorados e sem planejamento estratégico. Acabam com um faturamento limitado, que impossibilita reinvestimentos e isso reflete, em muitos casos, em uma constante luta pela sobrevivência e não em ações que sejam frutos de escolhas estratégicas empresariais.

Além disso, pelos motivos expostos, poucas são as empresas de micro, pequeno e médio porte que têm exportado seus produtos e também não serão muitas, no curto prazo, as empresas que conseguirão ingressar nesse vasto e promissor mercado, de forma estratégica e contínua.

Embora haja, de certo modo, esforços privados e públicos em aprimorar e ampliar as atividades do comércio exterior, em especial às exportações, essa alternativa precisa ser ainda mais divulgada entre as empresas de pequeno porte, de tal forma que possam construir uma cultura exportadora própria e, em consequência, buscar a necessária qualificação técnica para o ingresso e consolidação em novos mercados no exterior.

Para o país são grandes os benefícios sociais decorrentes da atividade exportadora, pois ela gera mais empregos e renda fruto do aumento do faturamento e das vendas das empresas, o que faz estas aumentarem sua capacidade ou ritmo produtivo, empregando assim mais mão de obra e fazendo mais encomendas junto a fornecedores.

Por outro lado, poucas são as pequenas e médias empresas brasileiras que conhecem o real significado do marketing e sabem como atuar no mercado exterior. Normalmente estas empresas se limitam a algumas frágeis estratégias de propaganda e de vendas mais focados

ao mercado doméstico, não visualizando o marketing para além disso.

Essa publicação é fruto de reflexão, estudo e experiência prática na área do comércio exterior. Um dos autores tem se dedicado aos estudos, pesquisas e atividades acadêmicas na área por mais de uma década e o outro autor, que também já atuou academicamente, se destaca especialmente por ser um profissional prático na área do comércio exterior e do marketing internacional, vivendo os dilemas, os problemas e as oportunidades da área por três décadas. Já atuou como técnico, como gestor, empresário e como consultor de comércio exterior de pequenas, médias e grandes empresas nacionais e internacionais. Essa atuação permitiu experiências com empresas, profissionais e culturas em 40 países diferentes. Toda essa experiência permite um acúmulo de vivência, de aprendizagem e de conhecimento que agora é compartilhado com o leitor através desta parceria dos autores, apresentada em forma de livro, ou Guia Prático. Esse Guia inclusive que um dos autores costuma usar em suas atividades internacionais.

A vivência prática no comércio exterior tem mostrado que enquanto as empresas não diferenciarem venda de exportação de marketing de exportação ou marketing internacional, elas continuarão acreditando que, na exportação, a única alteração em relação ao mercado nacional é o local ou o país de entrega do produto, minimizando o problema para uma mera questão de distribuição e logística, quando na verdade o contexto envolvido é extremamente mais amplo e complexo. Esse contexto exige estudos na adaptação do produto, também sobre seu preço, seu sistema de distribuição, sua forma de promoção e tudo que está além disso. O planejamento envolvendo o marketing internacional busca corrigir esses erros.

Também se aproveita para lembrar que o marketing tem muito mais conteúdos e teorias que o mix do marketing. Inclusive na sua forma ampliada, quando inclui mais de 4Ps. Pode abranger também preocupações com temas diversos, que vão desde poder, cultura, economia, política, comportamento do consumidor, marketing de serviços, macromarketing, marketing de relacionamento, cultura digital e as tecnologias da comunicação e informação, incluindo as digitais (TICs/TDIs/TDICs), megatendências, dentre outros. Embora

acredita-se que se as empresas cuidarem bem dos seus 4Ps no marketing internacional grande parte dos problemas já esteja resolvido.

Faz-se aqui um apelo às instituições públicas e privadas, nelas incluídas governos, entidades de classe, universidades, dentre outros, para que incentivem, fomentem e forneçam meios de promoção e facilitação da atividade exportadora, pensando na perspectiva de recursos financeiros, técnicos e pessoal, para o segmento empresarial mais carente, representado pelas empresas de pequeno e médio porte (PMEs). Deem as PME's a mesma atenção e suporte que já recebem as grandes empresas. Nada além disso. Permitam que os empresários de PME's possam sonhar com voos maiores. Esse livro é a nossa pequena contribuição nesse sentido. É preciso mais que isso.

2 MARKETING INTERNACIONAL: teorias e discussões relevantes

Sabe-se que o marketing é uma das áreas que mais evolui pela sua peculiaridade, por ser uma teoria que se inspira no momento, na tendência e por ser versátil e dinâmico. O foco do marketing ao longo do tempo tem evoluído junto com a evolução da sociedade e do mercado. O marketing tem diminuído seu foco na organização e se direcionado para o consumidor. Tem dado maior atenção para a coprodução e cocriação de valor. Mudou o foco do produto a ser oferecido e centrou-se na lógica dominante em serviços, na ideia de que o que se entrega ao cliente é o serviço e a satisfação que ele espera obter com aquela compra, o produto passa a ser um acessório dessa satisfação levada até o consumir.

Assim o marketing de serviços, o comportamento do consumidor, a gestão de promessas e de expectativas, o marketing de relacionamento e outros focos, têm ocupado cada vez mais a atenção do marketing. Mas isso não significa que o mix do marketing e seu famoso composto de marketing, os 4Ps (*praça*: ponto, local, distribuição; *produto*: mercadoria ou serviço; *preço*: valor financeiro e condições de pagamento; e *promoção*: comunicação integrada de

marketing, comunicação global) deixaram de existir, apenas eles ganharam novos parceiros internos (mais Ps) e novos parceiros externos, acima relatados, que se agregam para pensar e realizar o marketing estratégico, o marketing gerencial. Inclusive surgiram para aprimorar os próprios 4Ps.

O mix do marketing foi citado pela primeira vez por James Culliton, em 1948, e aprimorado por Borden, em 1964. Mas foi popularizado - e ficou conhecido como sendo de autoria - por Phillip Kotler. Um equívoco perdoável, tendo em vista a grande contribuição de Kotler para organizar, sintetizar e divulgar os 4Ps e seu composto de marketing. Coube a Kotler reapresentar e dinamizar o mix do marketing sob uma roupagem mais didática, especialmente em forma de 4Ps, fato que popularizou seu uso pela praticidade por ele criada. Com o passar do tempo, esse método também passou por contestações. Alguns o apontavam como limitado ou insuficiente. Por isso surgiram novas roupagens e várias sugestões de novos Ps, uns com mais significado, outros implicitamente já dentro dos antigos Ps e agora apenas destacados de outra forma. Mas é importante enfatizar que a grande maioria da academia, por décadas e até agora, segue considerando os 4Ps como ideais, adequados ou suficientes.

Dentre os tais novos “Ps” que surgiram pode-se destacar:

- **Processo** (que inclui, dentre outros, o fluxo de atividades, número de etapas, cumprimento de cronograma, envolvimento com o cliente);
- **Pessoas** (especialmente quando envolve serviços que são fortes em relações e ações ligadas aos funcionários e clientes, mas pode também agregar outros, como comunidade, parceiros, vizinhos, ...);
- **Physical Evidence** (a “evidência física” como algo importante, especialmente quando se trata de serviços como instalação, montagem ou sinalização de algum equipamento ou serviço; ou, como a roupa “ficou” no corpo, como ficou a aparência após o corte de cabelo).

Para perceber que essas novas formas de Ps não são consenso entre os autores, pode-se citar Kuazaqui (2007), que agrega outros dois “Ps” aos tradicionais 4Ps quando a abordagem é o marketing

internacional:

- **Power** (poder);
- **Public Relations** (relações públicas).

Para Kuazaqui (2007) deve-se levar em conta que as relações de poder, principalmente o poder dos governos, das legislações, a capacidade de articulação e reação dos concorrentes locais e a necessidade de estabelecer novas relações públicas nesse novo mercado e com a sociedade.

Mas se quiser agregar Ps ao mix do marketing se pode ainda considerar o “P” de **Pós-venda**, levando em conta que a experiência de compra, confiança e relações não acaba na troca de mercadoria por dinheiro e influencia novos negócios. Isso está ligado ao marketing de relacionamento e a ideia de atenção permanente ao consumidor, não apenas durante o processo de convencimento de venda, incluindo inclusive a pesquisa do comportamento e satisfação do consumidor. Com o atual avanço das tecnologias, especialmente as TICs/TDIs/TDICs não seria absurdo pensar um P que representasse essa atual **cultura digital** que influencia a sociedade e o mercado. Poderia ainda se pensar em um P de **profissionalismo** para cobrir a qualidade do serviço prestado ou do produto vendido, e assim por diante.

A verdade é que o foco do marketing tende cada vez mais a valorizar o cliente e o seu entorno, mas não esquecendo o integral e todos os envolvidos. Inclusive Gordon (2012) citando Dev e Schultz (2005) propõe a mudança dos 4Ps do mix do marketing para um novo modelo, que denomina de Modelo SIVA, tendo o consumidor na centralidade do processo e não mais a empresa. Assim, seria mais fácil identificar os desejos, necessidades e satisfações dos clientes e iria-se, mais rapidamente, ao encontro do que realmente interessa: os desejos e expectativas dos consumidores. Assim o Modelo SIVA propõe:

- **Solução** – no lugar do P de produto;
- **Informação** – no lugar do P de promoção;
- **Criação de valor** – no lugar de preço;
- **Acesso - onde e como** estão os interessados, no lugar de praça.

Já por outros autores o SIVA é apresentado como SAVE (Solução, Acesso, Valor e Educação). Nessa mesma perspectiva Kotler e Armstrong (2004) propõe os 4C's no lugar dos 4Ps, pensando mais fortemente no cliente e/ou consumidor:

- **Cliente;**
- **Custo;**
- **Conveniência;**
- **Comunicação.**

Mesmo com tantas alternâncias, alternativas e ideias interessantes que giram em torno do mix de marketing e muitas que a contestam, isso não significa que os 4Ps deixaram de existir, apenas que o marketing está evoluindo, criando novas formas, em constante atualização. Mas como já afirmara Kotler certa vez quando lhe perguntaram qual era a sua opinião com o surgimento de novos Ps, ele disse que de forma indireta tudo isso de novo que está surgindo de uma forma ou de outra, mesmo que indiretamente, já está presente nos 4Ps.

O presente livro focado no marketing internacional trabalha em uma área ainda mais dinâmica do marketing, pois na área internacional, que envolve diferenciação de culturas, usos e costumes distintos, muitas opções de concorrentes, economias com gestão e situação distinta e políticas não uniformes fizeram do marketing internacional uma teoria e prática que leva em conta o ambiente do consumidor, seu comportamento cultural e o que vem a ser atributo de valor para ele. Assim, mesmo que não conste explicitamente todas as teorias do marketing atual nas ações de marketing internacional, a necessidade obriga a levar em conta boa parte dessas situações ao atuar internacionalmente. Considerando que o Guia tem como foco o empresário e o profissional prático que atuará na área, optou-se por um modelo conservador, especialmente focado nos 4Ps, sem desconsiderar o restante da abordagem.

Embora a grande abrangência do escopo do Marketing, para efeitos deste estudo serão abordados conceitos relativos a apenas uma das suas divisões, o Marketing Internacional, além de aspectos sobre planejamento, necessários à elaboração de um Plano de Marketing de Exportação. Isso com o propósito de facilitar o leitor que vai pensar o

plano para um fim específico (a exportação) e para um agente específico (uma determinada empresa ou um consórcio de exportação).

Para uma empresa que se lança à conquista e à manutenção de mercados no exterior, não bastam conhecimentos do mercado, de produto, do consumidor, da concorrência e das teorias de comércio exterior, sem que estes conhecimentos estejam ancorados em um plano de marketing profissionalmente desenvolvido.

Plano de marketing não significa garantia de êxito na abertura e na consolidação de mercados no exterior, mas colabora, certamente, na identificação de oportunidades de mercado, na maximização da relação custo/benefício dos programas de ação mercadológicos, na comprovação ou não de ameaças ambientais previamente indicadas, na decisão de investimentos empresariais quase sempre limitados, na redução de improvisos, no estímulo ao trabalho em equipe e na integração da empresa (BURLAMAQUI, 2001).

Dados estatísticos oficiais demonstram que pouquíssimas são as empresas nacionais de micro, pequeno e médio porte que exportam seus produtos, embora haja, de certo modo, esforços privados e públicos para incrementar estas atividades em função dos benefícios ao país e ao próprio exportador. Além disso, poucas conhecem o real significado do marketing: propaganda e vendas são seus entendimentos mais comuns, isto quando referidos ao mercado doméstico. Em consequência, a aplicação do Marketing Internacional, como condição necessária a qualquer tentativa racional de incursão a mercados no exterior, encontra pouca receptividade.

Na realidade, o desenvolvimento de atividades em mercados estrangeiros requer das empresas, além de programas governamentais de incentivo, uma cultura empresarial exportadora e conhecimento técnico adquirido por meio de experiências com outras empresas e profissionais, especialização em cursos, palestras, seminários, feiras e eventos ligados à área de atuação da empresa, ao comércio exterior e ao marketing.

A área de Marketing Internacional não diverge da base conceitual da teoria de marketing geral. O que ocorre na área internacional da administração de marketing, é o fato de que principalmente as variáveis não controláveis do composto mer-

cadológico possuem diferenças muito mais acentuadas do que aquelas estudadas no ambiente do mercado interno (CARNIER, 1996).

Para Pipkin (2000) os conceitos e as ferramentas de marketing internacional são basicamente as mesmas do marketing doméstico. Marketing internacional é a realização das atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores ou usuários em mais de um país.

Sabe-se que em uma visão mais atualizada desse conceito precisaríamos levar em conta o consumidor como o ponto de partida e não a empresa, inclusive no marketing internacional. Mas isso não significa que a empresa não precisa agir e deva ficar esperando o consumidor a procurar. Mas sim, a ação da empresa deve contextualizar sempre as expectativas dos consumidores e nunca deixar de considerar que no mercado externo existem variáveis como diversidade cultural, política e econômica que tornam mais complexa essa gestão de promessas feitas ao consumidor. Afinal se há promessa feita existe expectativa criada. É preciso agir com qualidade para atender as expectativas.

Com esta mesma base conceitual, diante de um novo e incerto mercado no exterior, quais seriam os fatores determinantes para o sucesso no marketing internacional?

Em resposta a essa pergunta, ao recorrermos a Keegan e Green (2003) bem como a Kotler (2000) veremos que eles dão ênfase à estratégia de marketing e à própria qualidade desta para que se obtenha sucesso no marketing internacional. Considera-se que, por sua ampla abrangência, o sucesso no marketing internacional depende sobremaneira de dois importantes fatores: o comportamento do consumidor, a sensibilidade à cultura local e a ênfase na estratégia. Para Kuazaki (1999), o comportamento do consumidor local e a sensibilidade às culturas locais deve ser entendida nas diferentes áreas do marketing, em todos os 4Ps e, muito além destes. Antes da empresa pensar na padronização mundial, deve estar atenta aos fatores limitantes a tal padronização para cada área e local: *características do mercado como ambiente físico, fatores macroeconômicos, fatores culturais e sociais; poder e política local; condições da indústria local; situação das instituições locais de marketing como sistemas de distribuição,*

agências e mídias de propaganda; restrições legais.

A globalização revolucionou o cenário de atuação em termos de marketing internacional. Os ambientes dos mercados mudaram radicalmente e estes estão mais abertos e ágeis. Se estão mais abertos, muda também a forma de percepção e sensibilidade à cultura local. A comunidade local tem sua cultura, mas isso não significa que não acompanhe algumas tendências de mudança global. A cultura digital é um desses exemplos. Como afirma Kuazaki (1999, p. 203): “Não há marketing internacional vitorioso sem um profundo planejamento estratégico por trás. Se você planejar criteriosamente aonde quer chegar com o seu negócio, só então terá mais de 50% de chances de ter sucesso”. Significa dizer que mesmo que você for um grande estrategista de marketing, as mudanças atuais e as incertezas presentes nunca lhe darão uma certeza próxima a 100%. Pior ainda será se for atuar no mercado internacional sem planejamento de marketing adequado. Se fizer a inserção sem planejamento de marketing adequado quem chegará próximo a 100% será o risco da ação.

Neste sentido, para dar sustentação às estratégias de marketing internacional, é fundamental ter um conjunto de procedimentos e fontes usados para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing, ao que Kotler (2000) conceituou como “sistema de inteligência de marketing”.

Os próximos capítulos focarão o marketing internacional mais detalhadamente e profundamente, dentro do propósito que esse livro possui. Para isso os capítulos a seguir terão a seguinte sequência:

- Marketing e criação de valor;
- Estratégias de marketing internacional: Segmentação, Alvo e Posicionamento; Estratégias de produto, Estratégias de preço, Estratégias de distribuição, Estratégias de promoção;
- Planejamento estratégico de marketing internacional
- Estruturação de um plano de marketing de exportação.

3 MARKETING E CRIAÇÃO DE VALOR

Para Keegan e Green (2003, p. 2) “marketing é o processo de

planejamento e execução da concepção, determinação de preços, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para gerar intercâmbios que atendam às metas individuais e organizacionais”. Inferem ainda os autores que as atividades de marketing incluem estudos e atividades relacionados a cocriação do valor do serviço prestado, em uma ótica de gestão de promessas e de expectativas e lógica dominante em serviços. A empresa contribui nessa perspectiva sugestionando o valor. Mas a atribuição de valor final cabe ao consumidor que ao desfrutar dos benefícios do uso do que comprou irá mensurar do seu jeito esse valor. Fala-se aqui em uma perspectiva de serviços, pois tudo o que o consumidor ou cliente compra ele espera contar com algum serviço adicional a partir da compra. O produto leva consigo um serviço que ele presta. Não se compra o produto, mas o serviço que ele tem condições de prestar. Por exemplo: ninguém compra um aparelho de televisão pelo aparelho em si, mas pelo que ele tem condições de prestar de serviços em termos de som, imagem e atualmente também em termos de acesso à internet e outros recursos adicionais muito em voga em tempos de internet das coisas (IoT). Ou seja, cabe a empresa concentrar esforços visando fazer o seu melhor para ajudar o consumidor na construção do valor do serviço recebido pelo produto comprado. Com isso, todas as atividades da empresa devem ser cumpridas visando duas metas fundamentais: ajudar a criar valor para o consumidor e atingir a vantagem competitiva.

Nestas condições, a essência do marketing é superar os concorrentes na tarefa de criar valor perceptível para os consumidores, já que são estes que dirão o valor do serviço prestado ao usufruírem deste no momento do seu consumo (uso). Keegan e Green (2003) definem:

Equação de valor: $V = B / P$

Na qual V = valor, B = benefícios e P = preço.

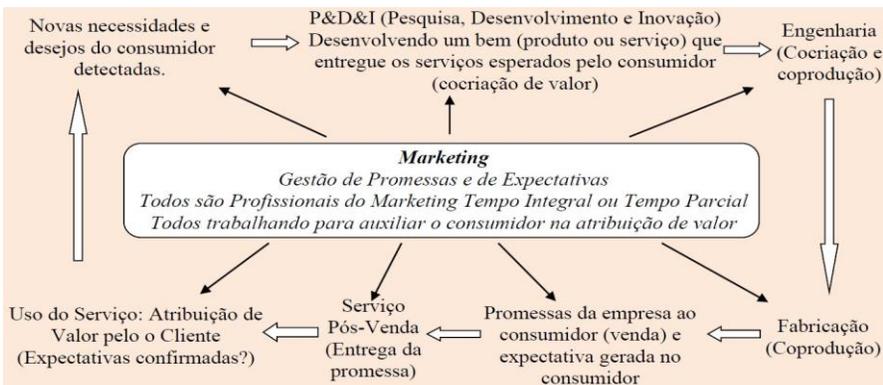
Desta equação conclui-se que o valor percebido pelo consumidor (V) pode ser aumentado ou pela melhoria dos benefícios associados ao produto, a distribuição ou as comunicações, ou então, pode ser aumentado pela redução de preço (P).

Ainda para Keegan e Green (2003), quando uma empresa consegue criar mais valor para os consumidores do que seus concorrentes, diz-se que ela tem uma vantagem competitiva no

mercado em que atua.

Portanto, todas as atividades da empresa devem levar em conta o ciclo que gerará o valor, o qual é representado a seguir. Esta cadeia foi construída a partir de Keegan e Green (2003), porém, com a inclusão da atividade serviço pós-venda e o reposicionamento da atividade marketing, que não deve ficar acima das outras atividades, para não despertar reações contrárias nos ambientes empresariais em que ainda não existe a cultura da cadeia de valor para o consumidor, segue representada na Figura 1 a seguir:

Figura 1: Ciclo de Valor para o Consumidor



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da leitura e releitura de vários autores (Keegan, 2003; Gröonross, 2006; e outros).

Pela Figura anterior ficam evidentes situações fundamentais no papel da empresa, dos profissionais e do consumidor no marketing. O princípio básico é que o consumidor está no comando do processo. A empresa atuará para atender as necessidades e desejos desse consumidor. A partir dessas necessidades e desejos todos os profissionais e setores da empresa não medirão esforços para atender da melhor forma essa necessidade. Ou seja, todos os profissionais da empresa (e terceirizados) são profissionais do marketing, uns o são em tempo integral, outros o são em tempo parcial. Afinal, sempre que algum desses profissionais estiver desenvolvendo algo para o consumidor ou estiver em contato com este, o profissional estará desenvolvendo uma atividade de marketing. Isto significa que o departamento de marketing desapareceu e que a empresa toda está envolvida com esta atividade.

A participação ativa do consumidor permite a empresa que situações de cocriação e coprodução aconteçam e as chances de desenvolver um produto e serviço a contento para o consumidor são bem maiores, este atribuirá melhor valor a este produto. A gestão de todo o processo com foco no marketing faz dessa atribuição algo não departamental e sim estratégico em toda a empresa.

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

A empresa precisa focar todo seu esforço de marketing levando em conta o consumidor. Por essa razão, inclusive se diz que até na sua dimensão operacional do conceito de marketing é mais bem entendido quando se aborda a administração de marketing. “Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER, 2000, p. 30).

É preciso levar em conta o permanente acompanhamento do comportamento do consumidor, a lógica dominante em serviços e o marketing de relacionamento. Também o macromarketing como responsabilidade social e ambiental (marketing justo, equilibrado, responsável, ético e sustentável). Ou seja, conforme Froemming (2002), além da qualidade do produto, valor e serviço, vem crescendo de importância a questão do “ser correto em marketing”. Trata-se da ênfase do marketing a filosofia ética. Isso automaticamente remete também as preocupações com a qualidade de vida e aos embasamentos relevantes como: pensar o produto na lógica do bem-estar do consumidor, reduzir ao máximo os efeitos negativos para o consumidor e para a comunidade e, focar na lucratividade de longo prazo.

Diante do exposto, esta filosofia do marketing deve ser considerada pelas novas empresas ingressantes, que almejam ter sucesso duradouro no mercado internacional, que é o caso das pequenas e médias empresas e suas organizações em rede.

4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Sabendo que o consumidor é o importante direcionador das ações de marketing da empresa, cabe a administração de marketing internacional levar a empresa a definir uma série de medidas estratégicas que conciliem as necessidades do mercado e as determinações do consumidor com a viabilidade do empreendimento em si, isto é, o objetivo da empresa é alcançado através da conciliação das diversas preferências de consumo por parte dos inúmeros mercados, com os respectivos interesses da empresa.

Uma das muitas razões que levam uma empresa a buscar novos segmentos de mercado em outros países é exatamente a possibilidade do aumento e da uniformidade de sua produção, o que faz diminuir uma parcela dos custos fixos inerentes a cada unidade vendida, possibilitando a oferta de produtos mais baratos aos seus consumidores, entre outras vantagens. Embora se saiba que essa uniformização somente se mantém se o consumidor deste outro mercado estiver disposto a atribuir valor ao produto da forma que a empresa já está comercializando e que foi desenvolvido levando em conta padrões de consumo em mercados já conhecidos da empresa. Ou seja, considerando principalmente a diversidade cultural, existe grande possibilidade de a empresa ter de adaptar seu produto para as exigências desse novo consumidor. No entanto, sabe-se também que alguns produtos e serviços assumem padrões de consumo globalizados. Para a empresa acaba sendo um dilema, pois admitir a criação de produtos exclusivos para cada país ou grupo de países é uma tese que diverge totalmente do raciocínio de padronização para ganhar escalas e redução de custos. Segundo Carnier (1996) a solução passa a ser produtos razoavelmente padronizados com algumas adaptações às necessidades locais. Para ele, a abertura dos países ao mercado global, a integração dos povos e o próprio monitoramento das estratégias de Marketing Internacional resultaram no surgimento de produtos com aceitação universal, e, em outros casos, induziram à aceitação, por parte dos

consumidores, de inúmeros produtos de consumo padrão global, como é o exemplo dos “carros mundiais” lançados pelas montadoras de empresas multinacionais do setor automobilístico.

Por outro lado, para Keegan e Green (2003) uma empresa que pretende atingir o mercado internacional deve desenvolver três níveis de produtos: produtos locais, com potencial para um mercado nacional; produtos internacionais, com potencial de extensão para vários mercados nacionais; e produtos globais, para atender às necessidades do mercado global.

Ainda, sobre a questão da padronização ou customização para a penetração em mercados internacionais, Kotabe e Helsen (1998), e Keegan e Green (2003), afirmam que as empresas dispõem de cinco alternativas estratégicas: *extensão do produto/comunicação*, isto é, o mesmo produto e a mesma comunicação do país de origem; *extensão do produto/adaptação da comunicação*, mesmo produto, mas comunicação ajustada ao novo mercado; *adaptação do produto/extensão da comunicação*, na qual se adapta o produto e mantém o padrão de comunicação; *adaptação do produto/comunicação*, adaptar o produto e a comunicação para o mercado; *invenção do produto/criação de comunicação adequada*, ou seja, criação de novos produtos para mercados específicos, levando em conta o que esse mercado (consumidor) necessita e está disposto a atribuir valor e; fazer a comunicação nessa perspectiva.

Antes de definir as estratégias específicas para cada mercado, representado por uma região específica, país ou grupo de países, a empresa necessita pesquisar, selecionar e estudar este mercado.

Neste sentido, várias são as fontes de informações que podem ser utilizadas pelos exportadores brasileiros, entre as quais, destaca-se o conjunto do alfabeto seguinte (adaptado de Forner, 1999 e agregado pelos autores):

- a) *Ministério das Relações Exteriores e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*: estatísticas de comércio exterior brasileiro, lista de exportadores e de importadores, oportunidades de negócios e parcerias, feiras, missões ao exterior, agências de apoio, acordos bilaterais ou multilaterais;
- b) *Banco Central do Brasil*: legislação de câmbio, convênios de crédito entre países;

- c) *Secretaria da Receita Federal*: procedimentos aduaneiros, incidência de impostos;
- d) *Câmaras de Comércio*: informações de feiras e missões, convênios, lista de importadores, oportunidades de negócio, legislação de comércio exterior;
- e) *Federações das Indústrias nos Estados*: missões empresariais, oportunidades de negócio, apoio para feiras, serviços de apoio ao exportador;
- f) *Universidades, editoras e sites especializados*: cursos, seminários, extensões universitárias, pesquisa aplicada, dissertações e teses, publicações, sites atualizados e confiáveis, como o ConnectAmericas¹ (<https://connectamericas.com/pt>) e outros;
- g) *SEBRAE*: cursos, seminários, publicações, feiras, missões, rodadas de negócio;
- h) *Bancos que operam com câmbio*: legislação, documentação, câmbio;
- i) *Secretarias Estaduais de apoio ao comércio exterior*: oportunidades de negócios, orientação ao exportador e apoio ao exportador;
- j) *Feiras específicas no exterior e no Brasil*: folhetos, estratégias e preços dos principais concorrentes, possíveis importadores e parcerias;
- k) *Associações de classe*: informações de eventos e apoio ao

¹ “A *ConnectAmericas* é a primeira rede social empresarial das Américas, dedicada a promover o comércio exterior e o investimento internacional. A *ConnectAmericas* ajudará as Pequenas e Médias Empresas a fortalecer seus negócios, oferecendo acesso a comunidades de clientes, fornecedores e investidores da região e do mundo, segmentados por indústria. Também proporciona informação útil e simples sobre os procedimentos e as regulações do comércio internacional, e sobre as oportunidades de financiamento disponíveis nos países membros do Grupo BID. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) criou esta rede social empresarial com o apoio de Google, DHL, Sealand, Facebook e Mastercard” (CONNECTAMERICAS, 2020). Trata-se de uma plataforma de negócios virtuais totalmente gratuita nos moldes do que já foi antiga *BrazilTradeNet* ou *BrasilGlobalNet*, todavia agora mais ampliada, pois conta com o apoio do BID. Nessa plataforma o empresário cadastrado poderá encontrar fornecedores mundiais para os produtos que demanda e clientes interessados em produtos que ele vende.

exportador;

l) Embaixadas e consulados estrangeiros no Brasil: lista de importadores, oportunidades de negócio e associações, legislação de importação, feiras e missões;

m) Embaixadas e consulados brasileiros no exterior: oportunidades de negócios, lista de importadores, promoção comercial, feiras e missões, informações econômicas;

n) Fundação de Comércio Exterior (FUNCEX): estudos, pesquisas, publicações, estatísticas, cursos, seminários e consultoria;

o) Empresas de pesquisas internacionais: pesquisas de mercado, informações cadastrais de importadores, análise de risco e tendências;

p) Instituições de Pesquisa: pesquisas, estatísticas, publicações;

q) Publicações especializadas em comércio exterior: informações de mercado e comércio, editoras especializadas nesse segmento, coletâneas direcionadas para as negociações internacionais;

r) Agências de bancos brasileiros no exterior: informações cadastrais do importador;

s) Organismos internacionais como ONU, OEA, FAO, OMC, UNCTAD, CEPAL, ALADI com seus anuários estatísticos, bancos de dados e publicações;

t) Bancos internacionais: FMI, Banco Mundial, BID e outros;

u) Sede e site de Blocos: União Europeia, Nafta, Mercosul, APEC, BRICS, dentre outros

v) Outras fontes: Associação de *Trading Companies*, Associação Brasileira de Transportadores de Carga, Associação Brasileira de Empresas de Comércio Exterior, Associações Comerciais e Industriais, sites e blogs de consultores experientes em comércio exterior;

w) Fornecedores comuns a grandes exportadores;

x) Empresas de consultoria, site de entidades empresariais do exterior, centros de pesquisa no exterior, universidades no exterior;

y) Sites de governos do exterior, especialmente nos itens voltados a comércio exterior;

z) Concorrentes éticos e demais empresas que já atuam nesse mercado.

Para Pipkin (2001, p. 290) a seleção de um mercado no exterior

deve ser feita a partir de uma segmentação do mercado global, “a segmentação do mercado global tem sido definida como o processo de identificação de segmentos específicos e potenciais consumidores com atributos homogêneos, que exibirão um comportamento de compra similar”. Tal preocupação é relevante para que a padronização do produto, já feita pela empresa, não exija tantas adaptações.

Este processo faz com que algumas empresas brasileiras selecionem prioritariamente os países vizinhos, em função de suas afinidades com o mercado nacional e a conseqüente necessidade de menores investimentos em adaptação de produtos e em viagens de prospecção de mercado, entre outros.

Kotabe e Helsen (1998), além de Pipkin (2001), sustentam que para escolher um mercado no exterior a empresa deve considerar três critérios básicos de seleção: a atratividade representada por este mercado, às vantagens competitivas que a empresa pode nele auferir e os riscos por ele oferecidos. Sem nunca esquecer o mais essencial: a existência em número suficiente, nesse mercado, de consumidores dispostos a atribuir valor ao produto que se pretende vender.

A segmentação dos mercados internacionais pode ser feita através de uma variável ou de uma combinação entre as seguintes variáveis, conforme Kotler (2000):

- *Localização geográfica*: países da Europa Ocidental, países do Mercosul, países do Oriente Médio, etc.;
- *Fatores econômicos*: renda *per capita*, PIB, estabilidade econômica, tendência de mercado;
- *Fatores políticos e legais*: regimes aduaneiros, estabilidade do governo, burocracia, regime político, forma de tratamento aos produtos e investimentos estrangeiros;
- *Fatores culturais*: comportamentos, costumes, hábitos, religiões, línguas, valores, atitudes, padrões, etc.;
- *Segmentação intermercados*: consumidores com comportamentos semelhantes, independente do país onde vivem. Como exemplo, nesses casos, pode-se citar os carros da Ferrari, que tem como alvo pessoas com alto poder aquisitivo no mundo; ou a Pepsi, que busca os adolescentes de quase todas as nações.

Por outro lado, para Keegan e Green (2003) e Pipkin (2001), as

empresas podem segmentar os mercados mundiais segundo os seguintes critérios-chave:

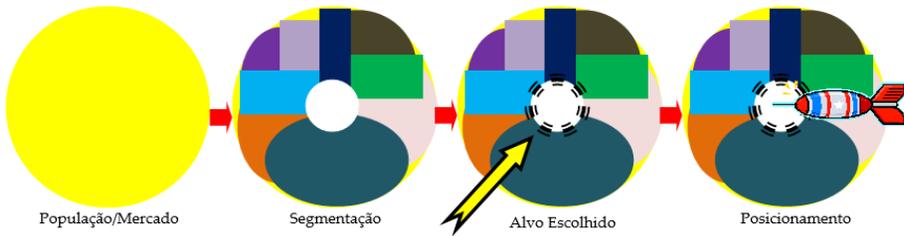
- *Segmentação demográfica*: baseada nas características mensuráveis das populações como idade, gerações e tendência de envelhecimento, sexo, educação, ocupação e, principalmente, a mais utilizada, renda nacional, por ser também empregada como importante indicador de potencial de mercado;
- *Segmentação psicográfica*: envolve o agrupamento das populações conforme atitudes, valores e estilos de vida típicos, que acabam determinando mercados semelhantes;
- *Segmentação comportamental*: baseada no hábito das populações em utilizar ou não determinado produto, sua frequência de uso e o tempo de utilização, que constituem o indicador denominado taxa de utilização e taxa de reposição/substituição (grau de apego a um produto). É importante para saber quando venderá novamente o mesmo produto para aquele consumidor;
- *Segmentação por benefícios*: fundamentada nos benefícios e respostas às expectativas que as populações esperam obter ao adquirir determinado produto ou serviço.

O entendimento das diferentes exigências de valor por parte de determinados segmentos, constituídos por populações específicas ou agrupamentos de populações possibilitarão à empresa direcionar seus esforços e recursos para os segmentos mais atrativos no exterior.

4.1 Segmentação, alvo e posicionamento

Segmento, alvo e posicionamento (SAP), é uma das preocupações do marketing. Imagine certo mercado potencial (população) amplo e diversificado. Impossível atender a todos e atuar com qualidade em todo o mercado. Assim é importante dividir esse mercado por segmentos. Mesmo que não se consiga identificar 100% de todos os segmentos é interessante que se chegue o mais próximo disso. E, a partir dessa segmentação identificada, deve-se escolher o alvo que se quer atuar. A partir do alvo escolhido, o próximo passo é escolher a forma que irá se posicionar para conquistar (no sentido de cativar, criar simpatia e empatia) esse mercado.

Figura 2: Demonstração do SAP



Fonte: Os autores.

A seguir um exemplo bem-humorado para entender o SAP:

Quadro 1: O SAP apaixonado

O SAP APAIXONADO

Uma das formas de entender o método SAP é observar o que acontece no exemplo que segue:

Imagine um cidadão hetero do sexo masculino de meia idade que queira encontrar uma pessoa especial para se casar. Este cidadão tem todas as opções para escolher (ou ser escolhido), mas prefere 'segmentar' a população por faixa etária e sexo. Após escolhe que público quer como Alvo. Por exemplo poderiam ser todas as mulheres (segmentou) heteras (segmentou) de 20 a 30 anos (segmentou). Sua última etapa será o Posicionamento que é decidir (e colocar em prática) formas de chegar até esse público, de ser visto e desejado por ele, e finalmente, concretizar o seu objetivo que é o de encontrar a pessoa desejada para namorar e casar.

Fonte: Os autores.

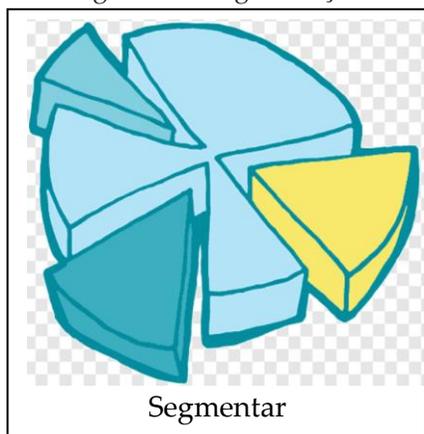
Uma vez escolhido este mercado externo e sendo ele consistido por compradores que diferem quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra, fica muito difícil o amplo atendimento (para todos os segmentos) por uma única empresa ou produto. Torna-se necessário segmentar e fazer escolhas.

Em outras palavras, diante da dificuldade de atender todo o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço, as exigências e as expectativas que estes têm e querem do produto ou serviço, as empresas procuram identificar, através da

fragmentação do todo em partes, aquelas parcelas do mercado que conseguirão atender com mais qualidade naquele momento e naquela condição.

Kotler (2000) divide este processo de segmentação em três passos principais: o *primeiro*, segmentação do mercado, é a divisão do mercado em grupos de compradores com perfis semelhantes; o *segundo*, identificação do mercado-alvo ou segmento-alvo, feita a partir de sua atratividade para a empresa; finalmente, o *terceiro* passo, chamado posicionamento, no qual a empresa estabelece sua posição competitiva para o produto e a posterior criação de um mix de marketing e demais desdobramentos do marketing de forma específica e detalhada.

Figura 3: A Segmentação



Uma estratégia de marketing deve considerar diferentes variáveis de segmentação, isoladas ou combinadas, para encontrar a melhor forma de buscar a satisfação deste mercado. Até por que não há uma maneira única de segmentar um mercado específico.

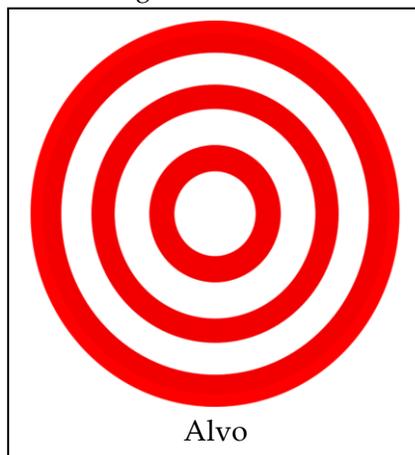
As grandes variáveis de segmentação dentro de um determinado mercado são, segundo Kotler (2000) as seguintes:

Fonte da imagem: <https://www.pngwing.com/pt/free-png-yxwol>

- a) *Geográfica*: regiões do país, tamanho da cidade ou da área metropolitana, densidade demográfica, clima;
- b) *Demográfica*: idade, sexo, tamanho da família, ciclo da vida familiar, envelhecimento populacional, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça, nacionalidade;
- c) *Psicográfica*: classe social, estilo de vida, personalidade;
- d) *Comportamental*: ocasião de compra, benefícios, status do usuário, taxa de uso, grau de lealdade, estágio de presteza, atitude com relação ao produto.

Uma vez segmentado o mercado em estudo, cabe à empresa avaliar e comparar os grupos identificados e, depois, selecionar aquele ou aqueles de maior potencial. Este processo, segundo Keegan e Green (2003), é chamado de “determinação do alvo”, ou do segmento-alvo, sua análise de oportunidades deve obedecer três critérios básicos: tamanho do segmento e seu potencial de crescimento; análise da concorrência presente no segmento; compatibilidade com os objetivos da empresa e viabilidade de se atingir o alvo com sucesso.

Figura 4: O Alvo



Fonte da imagem: [https://imagens emoldes.com.br/figura-de-alvo-png/](https://imagens.emoldes.com.br/figura-de-alvo-png/)

No mercado internacional é usual uma empresa eleger um primeiro segmento como alvo - como por exemplo o país - para, em seguida, após um maior domínio das variáveis que compõe todo o mercado, aumentar gradativamente sua incursão a outros segmentos. Isso por que a empresa terá que entender o que quer o consumidor do segmento escolhido, levar em conta a atribuição de valor que este dá a seu produto e se adequar para se manter e ampliar atuação nesse mercado. Nessa perspectiva a entrada segmentada no mercado é uma forma de entender melhor um consumidor específico, para depois ampliar o atendimento de outros segmentos de consumidores.

Kotler (2000) define posicionamento, ou posição de um produto, como sendo a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos importantes. Trata-se do lugar que ele (produto) ocupa na mente dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

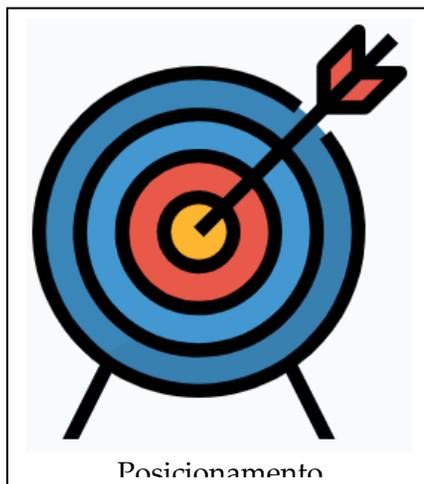
Para Keegan e Green (2003 p. 324) “posicionamento é a estratégia de comunicação baseada na noção de espaço na mente; é o ato de colocar uma marca na mente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outras, em termos de atributos e benefícios oferecidos”.

Posicionamento é a determinação da maneira mais efetiva pela qual o produto é, ou que a empresa gostaria que fosse percebida pelo segmento-alvo, isto é, a percepção ou a imagem desejada pela empresa na mente do consumidor. (BURLAMAQUI, 2001).

Uma empresa poderá utilizar várias estratégias para posicionar seu produto em um determinado mercado, entre elas, posicionamento por produto ou benefício, posicionamento por qualidade e preço, posicionamento por seu uso ou tipo de usuário.

De modo a tornar a ação mais simples para o empreendimento do iniciante no comércio exterior, levando em conta também o seu tamanho e capacidade, sugere-se que a empresa, após definido o posicionamento para o segmento-alvo, crie um mix de marketing, específico e detalhado, para aquele mercado, estabelecendo estratégias para a administração de cada um dos 4Ps: produto, preço, comunicação integrada de marketing (promoção) e praça. É importante ressaltar que a opção aqui é pela simplificação do processo e por isso faz-se a opção pelos 4Ps na lógica do Mix do Marketing, por ser mais didático, prático e sucinto, especialmente considerando que se trata da primeira entrada no referido mercado. Mas sabe-se que posteriormente a empresa deverá fortalecer ações mais amplas com maior foco no consumidor como a lógica dominante em serviços na perspectiva do marketing de serviços, o marketing de relacionamento e o permanente acompanhamento e estudo do comportamento do consumidor e também questões ligadas ao marketing e sociedade, especialmente o macromarketing². São perspectivas fundamentais que possibilitarão

Figura 5: O Posicionamento



Fonte da imagem: https://www.flaticon.com/br/icone-gratis/alvo_993710

² Sobre marketing e sociedade e macromarketing sugere-se a leitura de: Satur,

não apenas o ingresso, mas também a manutenção, com sucesso, nesse mercado, no longo prazo.

4.2 Estratégias de produto: mercadoria ou serviço

O desafio da empresa que pensa atuar em horizontes internacionais é estabelecer políticas e estratégias de produtos sensíveis às necessidades do mercado, focada nas necessidades e expectativas dos consumidores, atenta à concorrência, aos limites e os recursos que a empresa tem.

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com mercadorias (tangíveis) e serviços (intangíveis), cuja as principais categorias de oferta básica são as seguintes: promessas, serviços, experiências, atmosfera, ambiente, lugares, informações, ideias, eventos, pessoas, produtos, títulos patrimoniais e organizações. O comprador escolhe entre diferentes ofertas, baseado nas promessas feitas e nas expectativas geradas, usufrui dos benefícios da aquisição, assume os custos desta e atribui valor ao que adquiriu. Os benefícios são tanto práticos quanto emocionais. Os custos incluem dispêndios monetários, temporais, energéticos e psicológicos (KOTLER, 2000).

Este enfoque leva à conclusão de que a percepção do fabricante sobre os benefícios e sobre os custos do serviço ou produto dificilmente são os mesmos que o consumidor terá sobre estes. Os conceitos de utilidade normalmente são distintos para o produtor e o consumidor. Como resolver isso? Ficando atento ao comportamento do consumidor, a sua atribuição de valor, analisando atentamente as reações do mercado.

Este enfoque leva à conclusão de que a percepção do fabricante sobre os benefícios e sobre os custos do serviço ou produto dificilmente são os mesmos que o consumidor terá sobre estes. Os

Roberto Vilmar. Marketing, Informação e Sociedade: uma nova perspectiva. **Revista CPMark - Caderno Profissional de Marketing** – UNIMEP. Abril - Julho/2019 v.7, n.2 (2019) Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/154>. Também deve-se ler o livro de Costa, Francisco José. **Marketing & Sociedade**. Editora UFPB, 2015. (ISBN-10 (02) - 978-85- 237-1104-7).

conceitos de utilidade normalmente são distintos para o produtor e o consumidor. Como resolver isso? Ficando atento ao comportamento do consumidor, a sua atribuição de valor, analisando atentamente as reações do mercado.

Na área do Marketing Internacional estes contrastes são mais acentuados do que no marketing doméstico, pois o ofertante estará lidando com povos de culturas diferentes e de hábitos totalmente distintos, os usos, os costumes e a noção do que serve e agrada, para que serve e agrada são totalmente diferentes. O que é bom para um mercado não será necessariamente propício para outro.

Todos estes fatores devem ser bem entendidos pelos executivos de marketing, mas também por toda a empresa (profissionais do marketing de tempo integral e de tempo parcial). Nem sempre um produto de qualidade é sinônimo de sucesso de vendas. Por outro lado, existirão mercados que exigirão um produto mais sofisticado, não importando tanto o preço, mas sim a sua qualidade. Em outras palavras, a empresa fará o que o consumidor quiser, precisar e necessitar. O consumidor é que promove a cocriação do serviço e produto que quer consumir.

Neste sentido, conforme Kotler (2000), o profissional de marketing pode contribuir para aumentar a sugestão ou percepção de valor do consumidor com diversas estratégias: aumentando os benefícios incorporados ao produto ou serviço, reduzindo os custos, aumentando os benefícios e reduzindo os custos concomitantemente, aumentando os benefícios em proporção maior que sobem os custos, reduzindo os benefícios em proporção menor que a reduz os custos.

No mercado externo isso fica ainda mais evidente, pois um serviço ou produto pode oferecer benefícios que eram apresentados no mercado interno e que são perfeitamente dispensáveis naquele novo mercado, reduzindo custos na formulação de tal produto; ou faltar alguns outros benefícios que no mercado interno não eram reivindicados. Por exemplo, um relógio, telefone móvel ou outro equipamento eletrônico que tenha um aplicativo que indique a direção de Meca, pode ser um benefício diferencial que gerará um atributo de decisão de compra para o consumidor muçulmano que mora a certa distância dessa cidade; enquanto que para países de predominância

cristã esse atributo é perfeitamente dispensável. Isso pode significar aumento ou diminuição de custos e de benefícios, adaptados ao mercado que a empresa quer que seus produtos e serviços sejam consumidos.

Carnier (1996) distingue o produto em dois grupos básicos, bens e serviços de consumo popular e bens e serviços de consumo industrial, principalmente em função do perfil do cliente que o irá comprar:

A) Bens e serviços de consumo popular

Enquadram-se nesta categoria todos os produtos adquiridos pelo público em geral, ou seja, aqueles produtos que fazem parte do dia a dia e que, a todo o momento, são consumidos consciente ou inconscientemente, sejam eles bens materiais ou serviços. No mercado externo é normal que a empresa não venda diretamente para o consumidor (embora isso não seja impossível) e sim para intermediários que farão as funções de distribuidores, atacadistas e varejistas. Mesmo assim a empresa terá de estar consciente que o produto irá para o consumidor final e que a venda somente terá continuidade se este atribuir valor significativo ao produto ou serviço consumido.

Para melhor entendimento da abrangência deste enfoque, Carnier (1996) apresenta as seguintes subdivisões, lembrando que os serviços e os produtos não possuem um critério de valores uniforme para todos os consumidores, ou seja, muitos serviços ou produtos poderão ter dupla classificação em relação ao comportamento do consumidor:

a) Produtos de consumo obrigatório: todos os produtos necessários à sobrevivência e viabilização do dia a dia do cidadão, como alimentos, vestimentas, transportes, educação, material de limpeza, habitação, etc. Por serem produtos de venda constante e de procura inelástica, existe um número muito grande de empresas concorrentes e os fatores preço e marca contribuem em muito na decisão de consumo; embora, sabe-se que nem nesse mercado o consumidor aceita tudo como dado, estando cada vez mais exigente ao atribuir valor ao que consome;

b) Bens e serviços de consumo esporádico: nesta categoria está uma série de produtos que somente são consumidos em condições especiais, ou seja, produtos de necessidade eventual, tais como: restaurantes, jornais e revistas, eletrodomésticos, automóveis, oficinas mecânicas, medicamentos, hospitais, serviços bancários, transporte aéreo, hotéis, cigarros, bebidas, etc. Este tipo de produto sofre a influência de marca e preço, igualmente ao produto de consumo obrigatório, dependendo do grau de necessidade medido entre o momento inicial do desejo - ou necessidade do consumo - e o tempo de que o consumidor dispõe para pesquisar e procurar a versão e a condição ideal que atende o desejo de adquirir. Havendo tempo e disposição do consumidor este irá ser muito exigente e seletivo nesse consumo e sua atribuição de valor é que determinará a continuidade de consumo (ou não) de referida marca;

c) Consumo por impulso: artigos supérfluos, novidades (lançamentos) e uma série de bens e serviços, que, em condições normais e com tempo suficiente para maior reflexão, não seriam consumidos, ou pelo menos, não seriam desejados pelo consumidor a ponto de exercer a aquisição. Muitos consumidores se conseguem dar certo tempo a si mesmos, permitem que passe o momento do impulso da compra, podem até nem executar o ato de comprar livros, bebidas e outros *souvenirs* em lojas de aeroportos; artigos junto ao caixa dos supermercados; ofertas relâmpagos na internet, são alguns exemplos típicos desse caso. A embalagem de apresentação e a forma de divulgação são fundamentais, assim como o permanente abastecimento dos pontos de vendas, os quais, deverão estar posicionados em locais de constante fluxo de pessoas, ficando bem visíveis. Os camelôs são especialistas na venda deste tipo de produto.

B) Bens e serviços de consumo industrial

Todos os produtos não absorvidos diretamente pelo consumidor final estão enquadrados nesta categoria. Trata-se dos bens e serviços consumidos por intermediários que, como resultado deste

consumo, os beneficiarão e/ou os transformarão gerando novos produtos ou serviços, ou ambos. O consumo destes produtos é decidido de forma mais racional, seguindo preceitos de fórmulas ou rotinas pré-existentes e da relação custo/benefício, muitas vezes acionados por modernos sistemas de controle de estoque das empresas. Dentre os subgrupos de consumo industrial, Carnier (1996) identificou os seguintes produtos:

a) Matérias-primas: todos os insumos que serão utilizados no processo industrial de transformação para a obtenção de outros produtos. Frutas, grãos, aves, bovinos, suínos, leite, ferro, alumínio, petróleo, madeira, são exemplos típicos desse caso. Na maioria das vezes tratam-se de commodities com características, exigências e preços com certo padrão internacional. Sua oferta e demanda é regulada pelo mercado (lei da oferta e demanda), na qual, quando há abundância de um produto no mercado o preço diminui, enquanto, se houver escassez de sua oferta e alta procura, fará seu preço subir. Estoques reguladores, canais de armazenamento no local de consumo e transportes adequados são fatores de influência nas vendas e nos preços;

b) Peças e componentes: estes produtos são de consumo industrial para serem incorporados a outros produtos como veículos, eletrodomésticos e máquinas, em uma linha de produção. Quando forem vendidos no balcão, diretamente ao consumidor final, servem para consertos específicos e são bens de consumo popular. Este produto requer muita atenção por parte do marketing, pois, preço, qualidade e distribuição física são fatores decisivos na conquista do mercado industrial;

c) Bens de capital e imóveis: trata-se aqui de maquinários, equipamentos, instalações industriais, plantas industriais, escritórios e demais edificações. Estes complementam o elenco de produtos físicos classificados como bens de consumo industrial. A estabilidade e perspectiva de progressão econômica são fundamentais nesse caso. Por exemplo: em períodos de aquecimento da economia a procura por bens de capital ou imóveis é bem superior que em outras épocas.

d) Serviços diversos: poderá ser um produto complementar ao bem

físico, oferecido ou promovido separadamente, desde a oferta de mão de obra para execução de um edifício, projeto de engenharia, limpeza e manutenção, vigilância, segurança e transporte, dentre outros. Embora sabe-se que todo o produto atualmente é baseado na lógica dominante em serviços, nesse caso específico está se falando da atividade serviço em si. O aspecto fundamental na decisão de consumo está no fator de possível redução de despesas, por parte do cliente, ao contratar os serviços de terceiros, como no exemplo de uma empresa que contrata uma construtora especializada para edificar sua nova fábrica ou um galpão industrial.

Diversos fatores conduzem as estratégias de marketing internacional relativas ao produto. Entre as mais importantes, destacam-se algumas:

A) Adaptações ou criação de novos produtos

A criação de novos produtos ou as adaptações e modificações nos produtos destinados ao mercado externo não são provocadas somente por razões de segurança ou por exigências do consumidor, outros fatores, segundo Carnier (1996), contribuem para tal:

- a) *Razões de ordem alfanegária*: certos produtos, por questões de similaridade, entram em choque com os interesses econômicos dos fabricantes locais. Existe a necessidade de modificações, alterando suas características para habilitar a sua importação para aquele local, ou alternativamente a promoção da venda do mesmo de forma semiacabada ou em partes, para montagem no mercado de destino;
- b) *Existência de sucedâneos e substitutivos*: os chamados produtos substitutos ou similares. A adaptação de produtos, neste caso, estará diretamente ligada a questões de existência da concorrência de outros bens e serviços que, embora não idênticos ao que se pretende oferecer, poderão, em curto prazo, afetar o desempenho de vendas do item em promoção;

E além desses destaques de Carnier ainda se consideram outros fatores como:

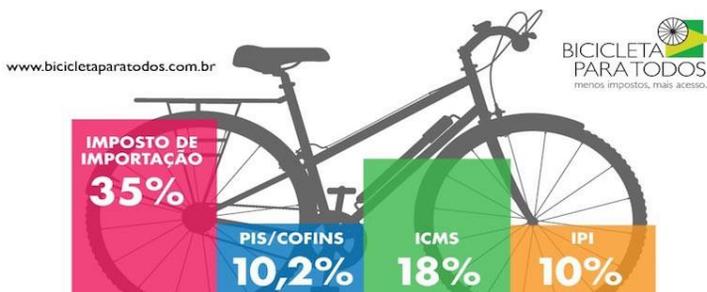
a) *Questões culturais, de usos e costumes*: muitas vezes é necessário que itens que compõe o produto sejam agregados ou retirados para tornar o produto mais atraente e útil ao consumidor daquela cultura em questão, visando fazer esse valorizar e considerar a possibilidade de compra e uso. Exemplo: exportar ônibus sem teto para transportar muçulmanos a Meca, vender frango também para países muçulmanos, obedecendo todo um ritual no abate dos animais, etc.;

b) *Exigências legais*: Em alguns países produtos com certos componentes, ingredientes ou certas características têm barreira à entrada por questão de legislação, ou interesse do governo e empresários locais. Então é necessário fazer adaptações. Exemplos: alguns países de cultura muçulmana não compram produtos que tem na composição derivados de suíno, uma famosa rede americana de *fast-food* retirou a carne de vaca do seu hambúrguer para vender eles na Índia, etc.;

c) *Questão tributária*: muitas vezes exportar para determinado local um produto com certa característica implica em taxas adicionais de tributos, taxas ou tarifas, enquanto que se exportar de outra forma, com o mesmo objetivo final, implica em tributação menor. Exemplo: farinha de trigo importada da Argentina para o Brasil tem uma determinada classificação tarifária; já se ela vir com os demais componentes do pão, entra como mistura e a classificação é outra com tarifas menores.

Figura 6: Impacto da Tributação de Importados no Brasil

**UMA BICICLETA COMERCIALIZADA NO BRASIL
TEM, EM MÉDIA, 72% DE IMPOSTOS**



Fonte: bicicletasparatodos.com.br. Acesso em Jan. 2014.

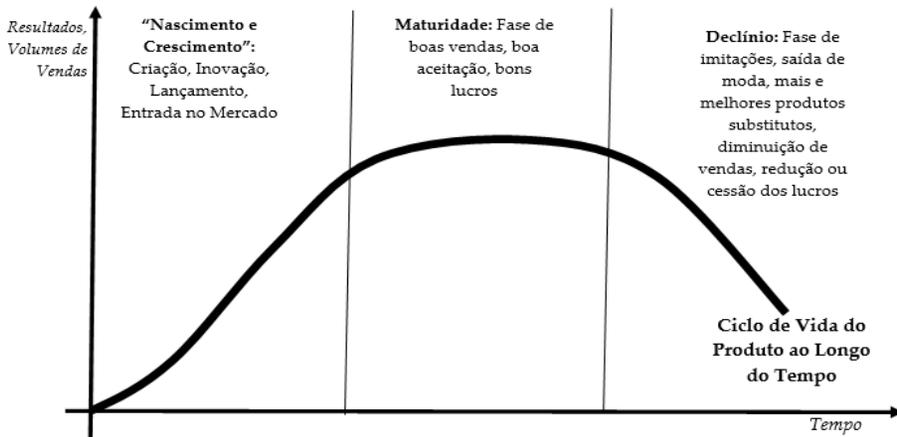
Essa figura demonstra como a tributação sobre os produtos importados impacta na sua competitividade. Inclusive em produtos ecologicamente corretos, saudáveis, populares ou de primeira necessidade, como a bicicleta, os tributos são implacáveis;

d) *Questões fitossanitárias*: alguns produtos ao se destinarem para determinados países precisam se adaptar as exigências sanitárias daquele país. Exemplo: para exportar para muitos produtos partes de animais em forma de carne é necessário desossar;

B) Ciclo de vida do produto

Várias teses são apresentadas definindo que o produto tem um período de nascimento (lançamento), período de crescimento e desenvolvimento até atingir a maturidade (pico em vendas) e depois iniciar o declínio até terminar sua existência (sair de mercado).

Figura 7: Gráfico da Teoria do Ciclo do Produto



Fonte: Elaboração dos autores, baseados em vasta bibliografia que trata do tema.

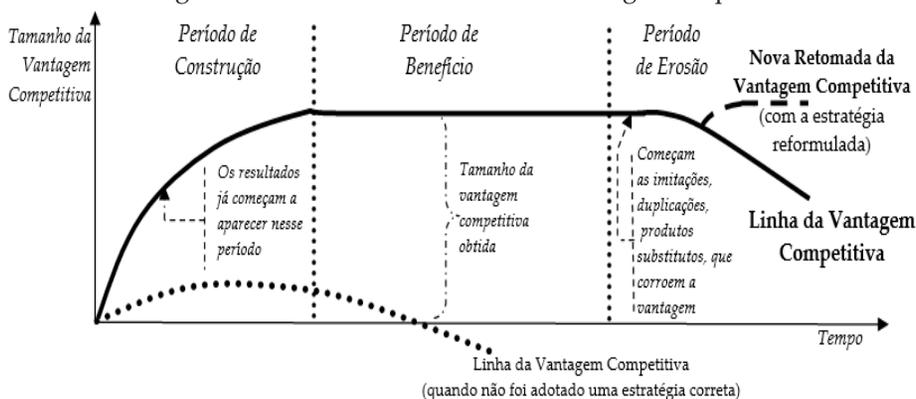
Verifica-se que vários estudos, como em Kotler (2000), apreçoam este fenômeno como sequencial e inevitável, porém, outras correntes, entre elas Carnier (1996), defendem a proposição de que nem sempre há uma relação sequencial obrigatória entre as quatro etapas básicas do processo: criação, introdução; crescimento das vendas; período de maturidade; declínio de consumo. Há produtos que vão diretamente da fase de lançamento para a maturidade e aí se

estabelecem permanecendo por décadas.

O nascimento surge com a criação e inovação de novos produtos para o mercado. E sabe-se que o conhecimento e a informação que geram a inovação, a patente, a marca registrada e o direito autoral permitem a exclusividade de produção e comercialização de um produto, por um determinado período e, por consequência, o direito de ter lucro acima da média concorrencial normal. É essa também uma forma de prolongamento do ciclo de vida e resultados com determinado produto.

Segundo Satur (2002), a estratégia da introdução de um produto pode resultar em diferentes resultados, mas a lógica é a mesma.

Figura 8: Ciclo de vida focado na estratégia competitiva



Fonte: Satur (2002, p. 45) adaptado de Thompson Jr. e Formby (1998).

Ainda nessa perspectiva do ciclo de vida, vários autores dizem que a demanda, normalmente, começa primeiro no local em que as rendas são mais elevadas, afinal o produto inicialmente é mais caro por que tem de financiar os custos de sua criação, desenvolvimento e inovação. Ou seja, é grande a chance dele primeiro ser lançado onde existam consumidores dispostos a pagar (mais caro) pelo novo. Essa demanda elitizada nem sempre está no país ou região em que a empresa atua e, portanto, ela precisará ser estratégica ao pensar isso. Assim, a tendência é que o produto seja primeiro lançado em uma economia avançada. Depois, quando esse mercado já está abastecido e a empresa já possui escala de produção e preço menor, o produto se propaga para os demais mercados (WILLIANSON *apud* ROSSETTI,

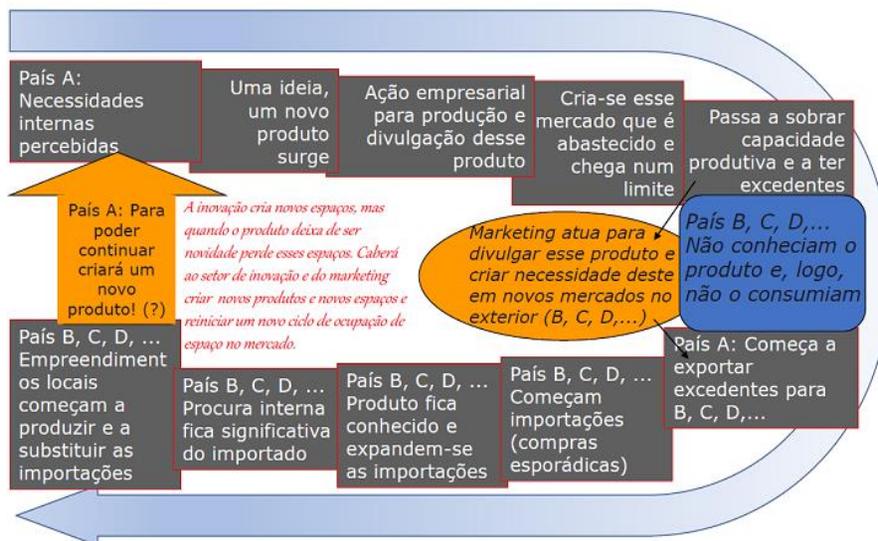
2003). Logo, o ciclo de vida se prolonga, baixando custos e preços, visando novos estratos socioeconômicos de consumidores e novos países. Mas, na atualidade, em que a era da informação e da comunicação predomina, essa estratégia tem mudado e o lançamento tem sido simultâneo em diversos mercados internacionais.

Essa discussão do ciclo em uma lógica internacional foi inicialmente desenvolvida por Linder e também por Vernon. Eles partem da ideia de que as fronteiras políticas são linhas arbitrárias.

Linder afirma que o comércio exterior é uma extensão normal para fora das atividades de sucesso já desenvolvidas no mercado interno. Trata-se de um prolongamento do mercado interno e, automaticamente, um alongamento do ciclo de vida do produto, quando o mercado local já se tornou insuficiente para as pretensões de venda da empresa. Quanto menor é o país e seu mercado, mais naturalmente suas fronteiras serão cruzadas, tanto de fora para dentro como de dentro para fora. E o início da produção doméstica do que antes era importado é uma resposta natural dos produtores locais (ROSSETTI, 2003).

A abordagem de Linder foca na exemplificação de países, mas essa mesma abordagem é perfeitamente adaptável às empresas.

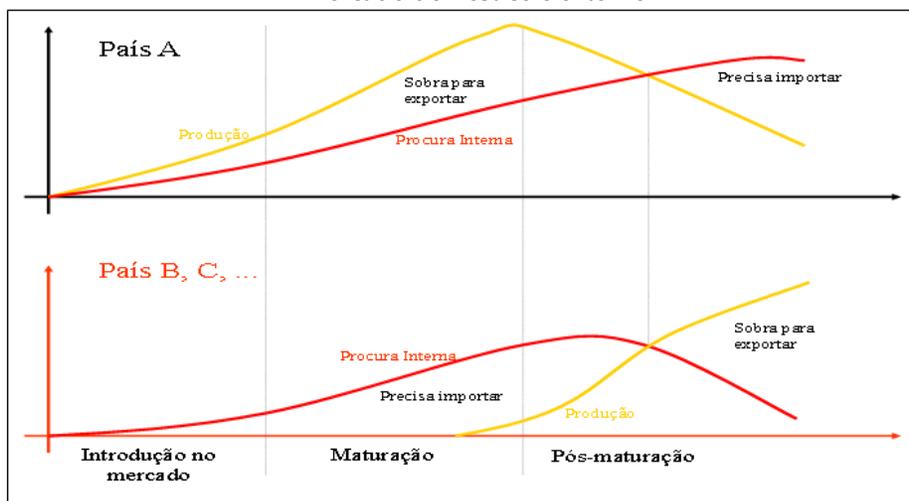
Figura 9: A abordagem de Linder sobre Produção e Demanda no Mercado Interno e Externo



Fonte: Adaptado de ROSSETTI (2003, p. 872).

Vernon seguiu o mesmo pressuposto e correlacionou o fluxo de comércio e os investimentos externos ao ciclo de vida do produto. Nessa perspectiva, a inovação se antecipa ao mercado e às necessidades. Inicialmente atende o mercado interno. Quando este fica pequeno, comparado a capacidade de produção, foca-se nos mercados no exterior. Por ser algo novo, inovador, com novos padrões, pode apresentar alguma dificuldade de introdução inicial, mas, com um planejamento e execução de marketing internacional adequado, no curto prazo, apresentará as vantagens decorrentes das trocas internacionais. E isso também é uma forma de socializar com todos o que tem de novo e melhor no mercado, deixando os consumidores (sociedade) com mais opções de escolha e, conseqüentemente, mais satisfeitos. (ROSSETTI, 2003).

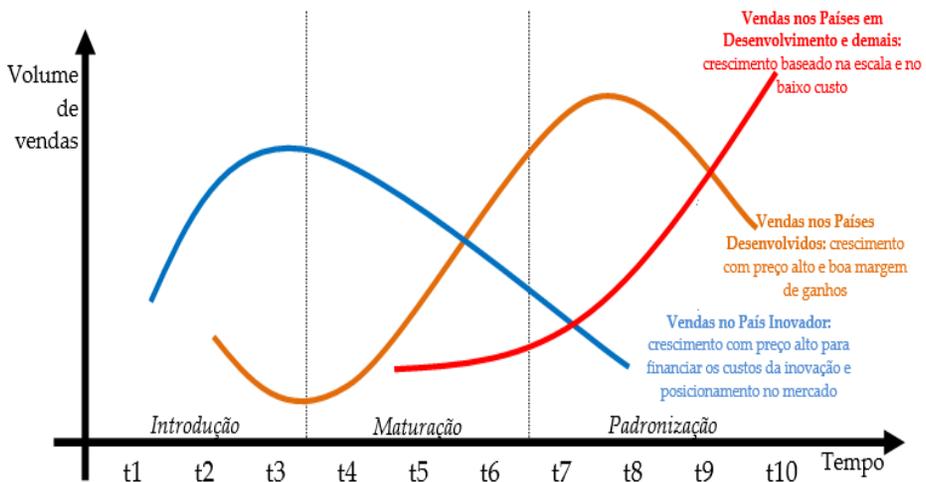
Figura 10: Gráficos com o Ciclo de Vida do Produto em uma perspectiva de mercado doméstico e externo



Fonte: Adaptado de ROSSETTI (2003, p. 873).

Cabe a administração de marketing da empresa, analisar esse contexto e interferir no destino do produto, alterando e dirigindo a evolução de modo a prolongar o seu ciclo de vida. O mercado externo será, nessa perspectiva, uma opção estratégica. Esse entendimento também pode ser visto no gráfico que segue:

Figura 11: Gráfico dos Estágios de Desenvolvimento do Produto e Atuação no Mercado Interno e Externo



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2005), a partir de Vernon (1966).

Atualmente os produtos não levam muito tempo para serem lançados em outros mercados, especialmente se tratando de grandes empresas que já atuam no mercado externo. Em muitos casos o lançamento é simultâneo em todos os mercados. Mas para as pequenas e médias empresas, que buscam no mercado externo um prolongamento ou um caminho natural e sequencial do seu crescimento, a tendência é que este mercado internacional viria depois do crescimento interno, com exceção da *Born globals*. O que poderia mudar no gráfico, no caso das PMEs, seria o segundo mercado a atuar não sendo necessariamente os países desenvolvidos, mas sim, os países escolhidos pela empresa para iniciar o processo de internacionalização por razões como: afinidade, semelhança cultural, idioma, já ser vendido naquele mercado esse tipo de produto, proximidade geográfica, existência de acordos bilaterais, existência de parceiros estabelecidos naquele mercado, interessados daquele mercado que entraram em contato, e assim por diante. E por último, na padronização, a atuação seria geral em todos os mercados que se mostrarem interessantes para a empresa.

O que também fica evidente nesse gráfico é que o mercado externo prolonga o ciclo de vida do produto. Pois se dependesse apenas do mercado interno a partir de “t4” a empresa já teria

problemas quanto a continuidade da produção e da venda. A entrada no mercado externo prolonga o ciclo de vida do produto e inclusive permite sua padronização/adaptação. Mas isso não significa que o produto nunca terá ciclo final. Apenas prolonga seu ciclo de vida e o tempo de lucratividade. Portanto, a inovação sempre tem de estar presente, visando a criação de novos produtos na empresa. Parte dessa lucratividade precisa ser destinada para pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I). Caso não fizer isso é grande a chance de ter problemas em algum momento, inclusive no mercado externo.

C) Embalagem

Ainda dentro da estratégia de produto, outro item a ser considerado diz respeito à embalagem. Todo o desenvolvimento do produto está diretamente ligado as estratégias de embalagem, tanto para o transporte internacional, que pode incluir uma série de transbordos e manuseios, longo tempo de deslocamento em alto mar, como no sentido de acondicionamento direto para consumo pelo mercado. Uma embalagem desenvolvida adequadamente ao mercado que se destina é capaz de, por si só, promover o produto que nela está contido.

Na área de Marketing Internacional, no qual naturalmente os dizeres deverão estar no idioma do país importador e deverão obedecer à legislação local, não se trata apenas de com que material é fabricada a embalagem, e sim de uma associação deste elemento com outros, como o formato, o rótulo de apresentação, o nome do produto, a marca, os símbolos (logotipo do produto ou de seu fabricante) e o critério de cores utilizado (CARNIER, 1996).

Há de se considerar ainda que, em produtos de consumo industrial, destinados ao exterior, a embalagem possui como característica básica a economia e a praticidade. A lógica leva muito mais em conta a questão do acondicionamento, de modo a não danificar e caber mais produtos em um menor espaço, para facilitar o deslocamento. Qualquer adaptação que envolva gastos adicionais, sem relação direta com benefícios ao consumidor, deverá ser

cuidadosamente analisada pela empresa produtora.

D) Marca

No caso do Marketing Internacional é preciso levar em consideração alguns aspectos sobre marcas, do ponto de vista puramente técnico.

Exprimindo melhor esta linha de pensamento, Carnier (1996) afirma que nem sempre uma designação da marca utilizada no mercado interno servirá para os outros mercados. Ou seja, a marca, que é uma representação formada pelo nome, símbolo ou figura, ou a reunião de todos estes caracteres, tem que obedecer a alguns quesitos, como os seguintes:

- a) *Nome*: de fácil leitura; de pronúncia agradável em qualquer idioma; não muito longo;
- b) *Figuras, nome e símbolos*: de fácil memorização; que não sejam pejorativos, obscenos ou imorais com relação à cultura (especialmente crenças e costumes) do país.

É, portanto, imprescindível, que se pense na promoção do produto na língua do país alvo e, se possível, que o responsável pela campanha promocional tenha conhecimentos prévios sobre as características socioculturais do país importador. Muitas vezes a empresa precisará mudar a logomarca e o nome para ingressar no exterior. Isso acontece quando a marca nacional não comunica adequadamente quanto à pronúncia ou significado da simbologia em outro idioma e cultura.

Além destes aspectos, a empresa deve se preocupar em proteger as marcas e *slogans* inerentes aos seus produtos, em relação aos possíveis problemas de sua utilização indevida por parte de terceiros. A Administração de Produto se aplica também à patente do produto em si. Tanto a marca, *slogan*, símbolo ou logotipo da empresa, como o produto, deverão ser registrados, através de órgãos oficiais existentes em cada mercado em que venham a ser protegidos antes inclusive de serem promovidos ou divulgados.

4.3 Estratégias de preço: custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento

Teoricamente se aprende que o preço é estabelecido através do resultado da soma dos custos diversos inerentes ao produto com a parcela de lucro projetada. Do ponto de vista do marketing, o lucro que é o objetivo principal de um empreendimento e que somente será alcançado através da satisfação das necessidades do consumidor. Logo, ele é consequência da atribuição de valor que o consumidor der ao produto em questão. É através do lucro e da receita bruta que a empresa conseguirá remunerar os fatores de produção, honrar os compromissos, promover os dividendos com os sócios e fazer os investimentos necessários para fornecer ao mercado o produto que o consumidor deseja adquirir.

Existem diferentes formas para a formação de preço na exportação, mas a mais simples e mais utilizada, segundo Behrends (2006), é a que parte dos preços de venda ao mercado interno, dos quais se deduzem os impostos e outras despesas específicas não incidentes na exportação e se adicionam aquelas despesas características das vendas ao exterior.

Entre as despesas típicas das vendas ao exterior estão: eventual comissão a terceiros, embalagem de exportação, frete interno até o porto de embarque, despesas portuárias e de despacho aduaneiro, transportes e seguros internacionais (dependendo do *Incoterm* utilizado), corretagem de câmbio, juros de mora na liquidação de cambiais, despesas financeiras para eventuais antecipações de contratos de câmbio.

Toda estratégia de fixação de preço para o exterior deverá ser precedida de um estudo completo com cálculos adequados, de modo a determinar o preço de venda mínimo visando cobrir os custos e despesas da empresa e garantir ao menos um lucro mínimo.

Se a empresa, segundo Carnier (1996), adotar o critério de apuração de custos por absorção, estará imputando à exportação toda a parcela de despesa decorrente das vendas no mercado interno, principalmente despesas com custos fixos, que existirão havendo ou não exportações. Caso a empresa adote a teoria de custos marginais,

considerará somente as despesas geradas em função da venda ao exterior. Neste caso, o custo de um lote a ser exportado, se considerado apenas em relação ao custo variável, ou seja, às despesas diretamente ligadas à exportação, resultará em um valor bem menor que pelo sistema de custo por absorção. Mas sabe-se que o preço final é determinado também, em muito, pelas condições de mercado no exterior. Pois, em alguns mercados, a margem de lucro maior é aceitável, enquanto que em outros ela tornaria o produto pouco ou nada competitivo, obrigando a baixar tal margem.

Por outro lado, a maior ou menor incidência de outros fatores, segundo Carnier (1996), pode ter grande influência na estratégia de preços para um determinado país, a saber:

a) Existência de fabricação local: a concorrência local é um dos principais fatores inibidores da importação. A tradição do produto nacional, qualidade e principalmente preços acessíveis ao consumidor são vantagens que o fabricante local tem sobre seus concorrentes estrangeiros;

b) Legislação de importação: a existência de fabricação local resulta, em muitos casos, em uma política aduaneira que visa proteger a indústria do país. Sendo assim, o exportador deverá efetuar uma análise da influência que os Impostos de Importação terão sobre seus preços em níveis de custo final ao consumidor. Afinal, o produto importado, além de comportar todos os impostos normais que incidem sobre os similares nacionais também sofre a barreira tarifária mediante a incidência do imposto de importação. Além das barreiras tarifárias, muitos países impõem ao produto importado uma série de outras exigências, como limites de cotas de importação, exigências adicionais de certificados, adaptação a certos padrões sanitários, de qualidade e de segurança, etc.; exigências que, na maioria dos casos, aumentam os custos ou despesas, encarecendo o produto importado;

c) Concorrentes internacionais: o exportador deverá considerar, assim como faz com a concorrência local, a competição de marcas originárias de outros países. Neste enfoque há necessidade de o exportador ter conhecimento das estratégias de vendas dos seus concorrentes estrangeiros, assim como da qualidade de seus

produtos e preços praticados;

d) Fatores políticos e econômicos: O interesse ou desinteresse político governamental de ter relações comerciais mais intensas entre dois países age como fator positivo ou negativo para a penetração em um determinado mercado. Acordos bilaterais para incentivo ao comércio e a sua reciprocidade, com redução de tarifas e demais facilitações, como o estabelecimento de linhas de crédito especiais de governo a governo, contribuem para que os exportadores consigam mais facilmente colocar seus produtos no país que recebe o financiamento;

e) Transporte internacional: a distância geográfica ou a necessidade de um respectivo modal de transporte influi na formação do preço final. Exemplo: se um produtor brasileiro estiver competindo na Argentina contra um concorrente francês, teoricamente o fator frete irá favorecer o exportador brasileiro. Assim sendo, a empresa deverá explorar este custo menor em seu benefício. Mas isso é relativo, levando em conta que muitas vezes o uso de um modal diferente do concorrente implica em custos adicionais maiores, mesmo que a distância geográfica seja menor;

f) Exigências alfandegárias especiais: uma das formas adotadas pelos governos para a proteção da indústria nacional é o estabelecimento de Impostos de Importação, existindo também outras medidas de ordem global, tais como restrições quantitativas, licenciamento prévio e exigência de certificações diversas. Entretanto, certos interesses entre países e a própria globalização da economia resultam em acordos mútuos de redução ou eliminação de tarifas ou de exigências especiais.

O preço de um produto vendido no exterior pode ser apenas um indicativo das intenções da empresa para cobrir os seus custos totais e uma margem de lucro determinada. Ocorre que, na prática, em função de uma crescente situação de competitividade, o mercado acaba limitando as intenções da empresa e, em muitas vezes, estabelecendo os preços. A fixação de preços (apreçamento) para o mercado externo segue a três abordagens gerais, conforme Keegan e Green (2003):

a) Preço mínimo ou piso de preço: reflete o custo do produto

(apreçamento por margem sobre custo);

b) *Preço-teto*: preços competitivos de produtos comparáveis (apreçamento baseado na concorrência, como por exemplo, seguindo o líder de mercado);

c) *Preço ótimo*: equilíbrio entre demanda e oferta (apreçamento baseado no valor que gera equilíbrio de mercado).

As estratégias de apreçamento são diferentes, levando em conta se são: novos produtos, linha de produtos, produtos opcionais, produtos cativos, subprodutos, pacote de produtos, poucos ou muitos volumes e quantidades de produtos. Da mesma forma, as empresas criam estratégias de ajustes de preços básicos: apreçamento por descontos e abatimentos, apreçamento segmentado, apreçamento psicológico, apreçamento promocional, apreçamento geográfico e apreçamento internacional.

Normalmente, conforme Keegan e Green (2003), a entrada em um novo país obedece às estratégias de fixação de preços semelhantes ao do lançamento de um novo produto no mercado doméstico, a saber:

a) *Skimming do mercado*: desnatar preços ou preço de desnatação, na fase introdutória do ciclo de vida do produto no exterior. Consiste na ideia de colocar o preço mais alto que a média, lançando o produto com um preço “por cima”, que permite atingir um segmento mais elitizado menos sensível ao preço. Isso ajuda a posicionar o produto em uma classe alta, criando a imagem de produto de alta qualidade, prestígio e *status*. Atingido esse objetivo é natural uma gradativa redução de preços;

b) *Fixação de preços por penetração*: a empresa utiliza um preço menor para conquistar uma posição no mercado. Isso é possível quando a empresa já tem certo ganho da produção em escala e, portanto, parte dos custos já estão diluídos;

c) *Fixação de preços para retenção de mercado*: a empresa objetiva manter uma participação no mercado e normalmente reage segundo os movimentos da concorrência.

4.4. Estratégias de distribuição: praça, ponto, lugar, espaço

Além de preços competitivos e produtos adaptados às condições exigidas pelo consumidor e pela cultura local, é necessário o estabelecimento de critérios adequados para a colocação do produto junto ao mercado, nesse caso no exterior.

Uma estratégia de distribuição, conforme Carnier (1996), deve tratar de todo o sistema de comercialização, de logística e de participação dos agentes intermediários presentes entre produtores e consumidores.

Em princípio, quanto maior for o número de intermediários entre o produtor e o consumidor, mais alto será o preço final do produto, afinal todos precisam agregar uma margem de ganho ao processo, fruto de sua participação. Neste sentido, em termos de preços, à primeira vista, o ideal seria o estabelecimento de um contato direto entre fabricante e o mercado consumidor. Todavia se tratando de mercado externo isso nem sempre é de fácil execução. Pois, no caso dos mercados internacionais a empresa produtora teria um grande dispêndio de recursos para estabelecer o contato direto com o consumidor, além da necessidade de contratação direta de profissionais especializados e conhecedores de todas as variáveis e características de cada mercado a ser trabalhado. Teria de fazer investimentos pesados no mercado em questão, como criação de estrutura para estoque, distribuição, venda e gerenciamento, dentre outros. Tudo para dar qualidade a distribuição.

O chamado canal de distribuição, ou canal de marketing, movimentam mercadorias do local de fabricação ao ponto de consumo e poderá ser composto, além do fabricante e do consumidor, de outras organizações ou pessoas independentes chamadas de agentes intermediários, como por exemplo, atacadista, varejista, representante e distribuidor.

Segundo Kotler (2000), os membros do canal de marketing desempenham as seguintes funções até a mercadoria chegar ao local de consumo: informação, promoção, contato, adaptação, negociação, distribuição física, financiamento e risco. Funções estas devidamente

divididas e designadas pelo produtor.

Carnier (1996) recomenda que se analisem as estratégias de distribuição, considerando três diferentes pontos de vista: produto, mercado e empresa. Estas são apresentadas a seguir:

A) Estratégia de distribuição sob a ótica do produto

Sob o ponto de vista de produto, as estratégias de distribuição serão organizadas conforme o tipo de produto:

a) Produtos de consumo popular: possuem um número de consumidores infinitamente maior que os produtos de consumo industrial e que dificilmente irão adquirir o produto em quantidade suficiente que justifique uma importação direta, além do que seria impossível conceber que cada consumidor seja um especialista em importação e que esteja disposto a ter tanto trabalho para consumir o bem ou o serviço desejado. No máximo alguns se propõem a comprar pela internet e receber em casa, por via postal.

Mas a maioria dos consumidores deste tipo de produto quer adquiri-lo de imediato, e vai buscá-lo no local mais próximo possível, pouco se importando de que forma o mesmo chegou até o ponto de venda. Não querem saber quantos intermediários foram necessários para garantir a colocação do produto físico à disposição em tempo real no chamado aqui e agora.

Nestas condições, segundo Carnier (1996), fica nítida a necessidade da participação de intermediários na colocação e promoção desta categoria de produtos, principalmente pelas seguintes considerações:

- *Os bens de consumo obrigatórios ou de primeira necessidade*, ainda que necessários ou indispensáveis, e por maior que fosse a falta de intermediários que se dispusessem a distribuí-los, não justificariam o trabalho direto entre a fábrica e o consumidor. O que ocorreria, na hipótese de a empresa vender direto ao consumidor, seria a rápida tendência deste importador passar a comprar uma quantidade bem maior que a necessária, tratando de revender o produto a terceiros, caracterizando-se, assim, como um agente intermediário, um importador e distribuidor do produto;

- *Produtos de consumo sob impulso:* estes, de maneira alguma, teriam condições de colocação no mercado, sob a forma de importação direta, pois, se são consumidos por impulso, esse ato impulsivo tende a ocorrer mais quando os produtos estão presentes fisicamente no mercado, no momento desejado de consumo;

- *Bens de consumo esporádico:* por possuírem características de consumo semelhantes às do exemplo anterior, no qual o fator prazo de entrega é de suma relevância, não se aplica o enfoque da importação direta, havendo, também, necessidade do intermediário, com políticas adequadas de estocagem e de distribuição.

b) *Produtos industriais*: diferente dos bens e serviços de consumo popular, o produto industrial possui um número bem menor de clientes, entretanto, não suficientemente pequeno para que a empresa consiga cobrir o universo por conta própria, principalmente considerando os inúmeros mercados existentes em todos os países dos cinco continentes de nosso planeta.

Somente em casos muito especiais, conforme Carnier (1996), junto a clientes isolados e que apresentem um consumo considerável é que se aplicaria a relação comercial direta entre fabricante e consumidor. Caso contrário, há a necessidade da figura do intermediário, principalmente no trabalho pós-venda, muitas vezes requerido para este tipo de produto.

Outros detalhes também relevantes e que precisam ser levados em conta na distribuição é a perecibilidade do produto (validade e temperatura), a fragilidade do produto (acondicionamento) e estrutura do produto (espaço físico, tamanho, peças especiais). Alguns produtos exigem resfriamento (carnes, alimentos, ...) que precisará de acondicionamento em container, caminhões e navios adequado para tal, outros são frágeis e exigem acondicionamento adequado (vidros, artesanato, ...), outros tem validade curta (flores *in natura*, ...), outros são grandes e de difícil carregamento (peças de grandes estruturas, ...).

B) Estratégia de distribuição sob a ótica do mercado

Uma estratégia de distribuição, sob a ótica do fator mercado, também indicará os tipos de canais de distribuição que a empresa deverá considerar, visto que a abordagem anterior, sob o ponto de vista do produto, já deixou evidenciada a necessidade e importância da utilização do intermediário.

A determinação das estratégias de distribuição, segundo Carnier (1996), estará sob a influência de diversas variáveis, como o estágio econômico e industrial de cada mercado, sua localização geográfica em relação ao país de origem *versus* o país destino, aspectos de ordem social e cultural e os hábitos de compra do consumidor no mercado pretendido.

Estes fatores apontarão quais são os hábitos de compra do mercado como um todo e não do consumidor. Por exemplo, a necessidade de grandes estoques reguladores no ponto de venda, principalmente em países que não possuam conexão de transportes regulares com o resto do mundo ou que dependam de navios com escala em períodos muito espaçados, faz com que este mercado tenha o hábito de comprar em grandes quantidades.

A falta de estrutura de armazenagem frigorífica na estocagem de alimentos congelados de um determinado mercado, faz com que o mesmo tenha o hábito de comprar em menores quantidades, porém com maior frequência, beneficiando-se da rapidez de entrega oferecida pelo transporte aéreo.

Outro enfoque sobre canais, do ponto de vista do mercado, segundo Carnier (1996), é o exemplo do fornecimento de produtos às indústrias montadoras nos Estados Unidos. O fabricante estrangeiro deverá se incumbir da entrega no local, sendo necessário a manutenção de estoques no ponto de destino e a coordenação de todo trâmite de importação, desembaraço alfandegário e do transporte dentro dos Estados Unidos. Neste caso, o fabricante, muitas vezes, acaba optando pelo estabelecimento de escritório próprio no país importador face às características e hábitos de compra deste mercado em particular.

C) Estratégia de distribuição sob a ótica da empresa

Após as considerações em função do produto e do mercado, que determinaram condições a serem observadas pelo exportador em suas estratégias de distribuição, cabe comentar o assunto sob o ponto de vista da empresa. É importante mencionar que, na medida em que a empresa for se envolvendo no mercado externo, mais sofisticado e complexo irá se tornar o sistema de distribuição de seu produto.

Portanto, definidas as condições para uma eficaz distribuição dos produtos em um determinado mercado estrangeiro, a empresa fabricante terá a sua disposição algumas alternativas para atuar com agentes intermediários do seu canal de distribuição. Segundo Carnier (1996), estas alternativas são as seguintes:

a) *Trading Companies*

Para a empresa iniciante, ou sem qualquer experiência com o mercado internacional, esta é uma opção de exportação indireta muito válida, pois permite que uma série de atividades, principalmente na área comercial, seja transferida às *Tradings*, com as seguintes vantagens:

- diminuição de custos na eliminação da necessidade de montagem de uma estrutura própria de exportação: profissionais, custos de pesquisas, promoção do produto no exterior, viagens;
- eliminação total de riscos com clientes no exterior: as vendas às *Tradings* são faturadas como vendas ao mercado interno, com os benefícios fiscais das exportações,
- eliminação de trâmites burocráticos inerentes à exportação: preparação de documentos de embarque, despacho aduaneiro, câmbio, transporte e seguro internacional. A empresa produtora emite somente uma Nota Fiscal e fatura contra a *Trading*, que depois deverá comprovar a exportação, em um procedimento semelhante ao do mercado doméstico;
- possibilidade da utilização de financiamentos à produção para exportação: as *Tradings* possuem os mesmos mecanismos de captação de recursos financeiros para exportação, como, por exemplo, antecipações de contratos de câmbio, que podem ser repassados ao produtor.

Segundo Behrends (2006) e Carnier (1996), o fabricante antes de contratar uma *Trading* deve levar em consideração os seguintes fatores: observar a idoneidade e a situação financeira da *Trading* junto aos órgãos federais; verificar se a *Trading* não está promovendo algo que não é sua especialidade, gerando uma imagem negativa do produto; aspectos contratuais, como exclusividade e cláusulas de rescisão, devem ser bem analisados pelo produtor; muitas *Tradings* não indicam o nome de seus compradores no exterior, impedindo o fabricante de seguir os negócios no futuro, caso haja rompimento com a mesma; uma pequena venda pode não ser de interesse para uma grande *Trading*, mas significativa para um pequeno fabricante.

b) Comercial exportadora

São empresas, instaladas no país de origem do produto a ser exportado, que operam na compra de produtos no mercado interno revendendo-os no exterior. Executam trabalho semelhante às *Tradings*. A principal diferença está no capital social para abertura da empresa, devendo também comprovar o efetivo embarque da mercadoria ao exterior perante o fabricante.

A empresa qualificada como Comercial Exportadora tem seu principal mérito, segundo Behrends (2006), na capacidade empreendedora de seus dirigentes, que geralmente são especialistas de alto prestígio profissional, oriundos de empresas produtoras atuantes no mercado internacional, ou provenientes de *tradings* tradicionais.

As Comerciais Exportadoras formadas por estes profissionais, conforme Carnier (1996), em geral são bem-sucedidas e, talvez pela sua menor estrutura, chegam a prestar excelentes serviços a custos menores para a empresa produtora iniciante na exportação, ou mesmo, já tradicional no mercado internacional. Um dos fatores de sucesso deste tipo de organização é a concentração de esforços em mercados e produtos específicos.

c) Agentes de compras no Brasil

São profissionais contratados por empresas estrangeiras, que efetuam o trabalho de pesquisa do mercado brasileiro para seus clientes no exterior.

Este trabalho oferece um melhor contato com as inúmeras alternativas de produtos e serviços existentes no Brasil, pois nem tudo o que é produzido no Brasil é do conhecimento do mercado internacional (CARNIER, 1996). Sua existência é uma das maneiras que as empresas têm disponível para iniciarem contatos com mercados internacionais.

A intermediação deste elemento é geralmente remunerada pelo importador, que lhe paga uma comissão por serviços prestados. Alerta-se que nesse caso o risco comercial da operação é do exportador, uma vez que a exportação é direta.

d) Agentes de vendas no exterior

Este tipo de agente não compra nem revende o produto, sua remuneração é baseada em comissões sobre vendas, que geralmente são compartilhadas com um parceiro no exterior. Trata-se de uma atividade executada por agentes autônomos brasileiros que viajam ao exterior, ou agentes internacionais que vivem em outros países (MINERVINI, 2001).

As empresas Comerciais Exportadoras brasileiras têm atuado muito como agentes de vendas no exterior. Neste caso, elas não compram a mercadoria para posterior revenda, mas sim, usam seu conhecimento e *network* internacional, para prospectar o mercado e intermediar as negociações entre o futuro exportador e seu importador. Trata-se, portanto, de uma exportação direta, que usa uma “força de vendas” terceirizada, correndo todos os ônus e riscos das operações por conta do fabricante exportador.

e) Empresas congêneres exportadoras

Para uma empresa que inicia suas atividades de exportação, outra opção seria a aproximação e o contato com empresas congêneres que fabriquem um produto complementar ao que deseja exportar. Se esta empresa já possui uma estrutura de exportação, segundo Carnier (1996), poderá auxiliar na promoção do produto no exterior, através de sua rede de canais de venda e junto aos seus clientes, que teoricamente têm interesse em consumir este produto também.

Os riscos da operação são do exportador já que é uma exportação direta ao cliente, pagando-se uma comissão à empresa que promoveu a venda, ou que simplesmente apresentou, ao seu cliente tradicional, um fabricante brasileiro para complementação de suas necessidades de consumo. Como exemplo de participação conjunta cita-se: fabricantes de doces e de balas; fábrica de rodas e de pneus; fábricas de vestimentas esportivas e de aparelhos de ginástica; fabricantes de tratores e de semeadoras, etc.

f) Consórcios de fabricantes

Consórcios são uma excelente opção para a inserção de pequenas empresas ainda afastadas do processo de exportação. Existem no Brasil vários consórcios bem-sucedidos e outros em construção. Muitos deles são apoiados pela APEX – Agência de Promoção da Exportações, pelo Sebrae e órgãos de fomento para o setor exportador dos governos e das federações empresariais. Embora os consórcios-exportação não estejam previstos em lei, eles são possíveis de serem organizados em forma de associações entre empresas em que essas associações assumam a organização ou o esforço de divulgação, prospecção ou venda.

Os consórcios são constituídos, na sua grande maioria, por micro, pequenas e médias indústrias de diversos segmentos. Segundo Minervini (2001), nas principais experiências exitosas internacionalmente em termos de consórcio, existem dois tipos diferentes, com relação às finalidades, cujas principais características são as seguintes:

- **Promocionais:** oferecem serviços gerais como tradução, comunicação, secretaria; consultoria geral; treinamentos; busca de agentes, distribuidores e clientes; assistência nas áreas financeira, cambial, transporte, seguro, aduaneira, normas técnicas; participação em feiras e missões empresariais; publicação de material conjunto como catálogo, portal web, CD-ROM, pen drive, links; pesquisas no mercado internacional e identificação do que o consumidor quer e valoriza; avaliação de risco comercial; recuperação de créditos; escritórios de representação no exterior; criação de marca adequada ao novo mercado; identificação de novas tecnologias, etc. Segundo Minervini (2001) na Itália existem centenas de consórcios que funcionam como uma secretaria permanente de suporte à exportação e sua grande vantagem é que a venda é realizada individualmente por cada empresa, não perdendo a autonomia.

- **Operacionais:** têm por finalidades a criação de um plano de investimento e marketing; identificação de mercado e parceiros; realização de pesquisas de mercado e identificação do que o consumidor quer e valoriza; definição da gama de produtos e da política comercial; criação de uma marca em conjunto; desenvolvimento de fornecedores de matéria-prima e componentes; identificação de fornecedores de tecnologia e desenho; realização de vendas e sua gestão; ainda se preocupa em otimizar e especializar os processos produtivos; bem como negociar com entidades de apelo ao comércio exterior. Este tipo de consórcio, segundo o mesmo autor, está mais sujeito ao risco de conflitos e descontentamentos internos, principalmente porque as vendas são conjuntas, situações que levam ao fracasso de vários consórcios operacionais pelo mundo.

Com relação aos seus membros, os consórcios podem ser classificados em monosssetorial e plurisssetorial heterogêneo ou complementar. Suas principais características são as seguintes, conforme Minervini (2001):

- **Monosssetorial:** por exemplo, agrupamento de vários produtores de cintos de estilo e qualidade definidos ou agrupamentos de produtores complementares como cintos, bolsas, carteiras, botas, porta-moedas.

- **Plurisssetorial heterogêneo:** agrupamento de fabricantes de produtos definidos, não complementares, mas válidos para promoção em conjunto, tais como pele, tecido, acessórios para presentes, autopeças e móveis.

- **Plurisssetorial de complementaridade:** agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si, tais como produtos para hotéis (móveis, equipamentos para restaurantes, metais sanitários, iluminação, têxteis, decoração).

Segundo Carrer (1996), há uma série de vantagens para as empresas que fazem parte de algum tipo de consórcio de exportação, tais como:

- melhor alocação da produção individual da empresa, pois poderá participar de grandes encomendas sem ter que deixar de suprir outros mercados ou clientes. Fato que não teria condições de atender sozinho caso tivesse que produzir toda a encomenda feita;

- redução de custos na compra de matéria-prima e componentes, como no consórcio são várias empresas comprando dos mesmos fornecedores o que dá uma quantidade maior, a tendência é que o fornecedor faça preços menores e condições mais adequadas;

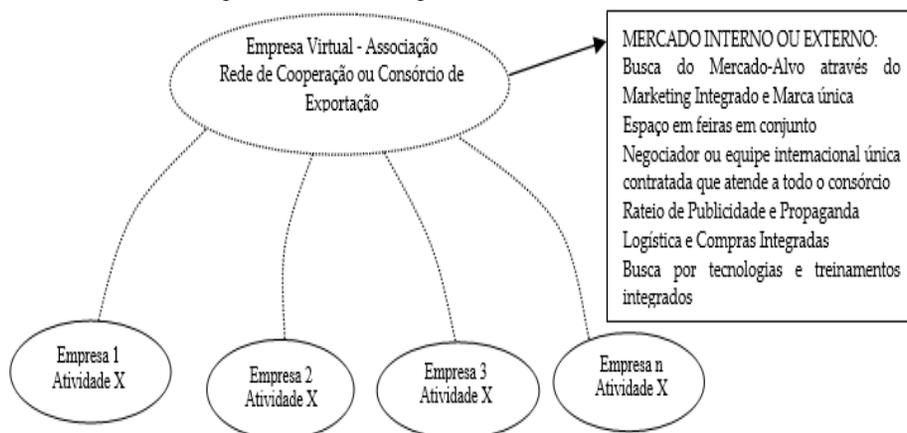
- maior poder de negociação de tarifas de frete marítimo ou outros, visto o volume a ser transportado, chegando, em alguns casos, ao afretamento total de navios, é possível conseguir preços melhores;

- maior representatividade junto ao governo brasileiro, quando tem mais empresas envolvidas o pleito de condições favoráveis por incentivos tem mais chances de se viabilizar;

- melhoria da imagem do setor industrial brasileiro junto ao mercado importador, e maior sintonia entre os próprios fabricantes brasileiros que, muitas vezes, chegam a empreender verdadeiras guerras entre si no interno e externo. Essa nova relação faz amenizar os ânimos entre elas. Afinal, é mais salutar para a empresa exportadora repartir um pedido a preços convergentes que assumir toda a encomenda depois de um verdadeiro leilão que faz baixar o preço a margens próximas ao custo, fato que somente é convergente ao comprador.

Em um consórcio de exportação o foco pode ser os mesmos produtos ou diversos produtos. Quando é o mesmo produto a união se justifica para dar escala e condições de produzir as quantidades no tempo solicitado com a qualidade desejada. Fato que seria impossível uma empresa pequena fazer sozinha. Isso pode ser visualizado na figura seguinte:

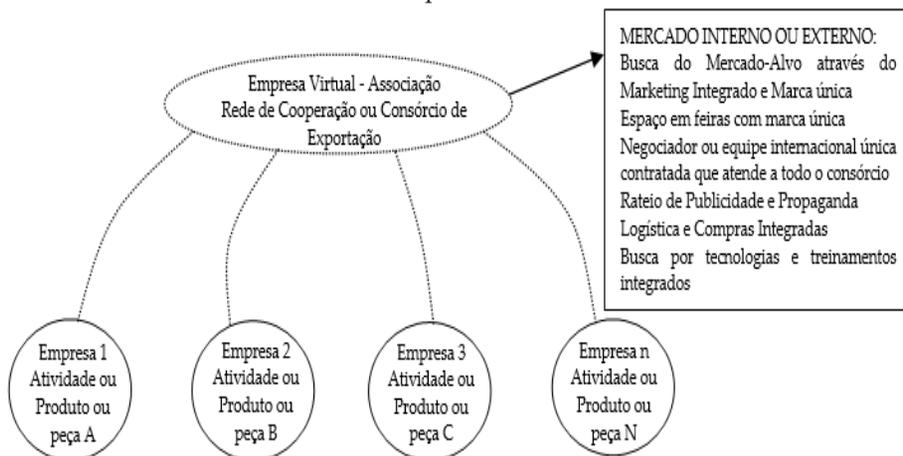
Figura 12: Exemplo de um Consórcio de Fabricantes ou uma Rede de Cooperação com Empresas da Mesma Atividade



Fonte: Adaptado de Satur e Studzinski (2004)

Outro caso comum é cada pequena empresa se especializar em uma atividade, em um produto, componente ou serviço, que seja complementar aos outros e, todas unidas, fornecerem um portfólio ou um produto completo. Por exemplo, uma empresa pode se especializar em fornecer móveis de quarto, outra de cozinha, outra de banheiro e outra de sala. Assim forma-se um pool de produtos que permite atender à necessidade de móveis da casa inteira. Também isso pode ser feito para um produto único, no qual cada empresa fornece certas peças de tal produto e que juntos permitem a montagem do produto completo. No setor de serviços esse consórcio poderia ser formado, por exemplo, por uma agência de turismo, na qual participam empresas que fornecem a hospedagem, outra o deslocamento, outra a alimentação, etc.

Figura 13: Exemplo de Consórcio de Fabricantes ou uma Rede de Cooperação com Empresas Formando uma Cesta de Produtos ou Produção e Serviços Complementares



Fonte: Adaptado de Satur e Studzinski (2004)

Como já relatado, existem outras formas de formação de consórcio, mas os acima apresentados são os mais usuais.

g) Representante comercial no exterior

É o “embaixador” da empresa junto ao mercado em que atua. Funciona como um dos principais elos entre a empresa e o mercado, devendo ter sólidos conhecimentos sobre o produto a ser promovido e sobre as variáveis que influenciam a demanda, hábitos de compra e consumo daquele mercado (CARNIER, 1996). Focam na atenção ao cliente e repassam para a empresa os atributos e valores que o cliente deseja.

A escolha de um representante comercial deverá seguir pelo menos uma regra básica: caráter de exclusividade e não representação de linhas concorrentes, mas admite-se e até é preferido que represente comercialmente também represente produtos complementares, o que faz aumentar o portfólio e ajuda na inserção de mercado e também dá maior credibilidade a representante, pois melhora e amplia o relacionamento com o mercado e dá maior estabilidade financeira.

O representante poderá ser uma pessoa ou uma organização com várias pessoas. O importante é que o seu trabalho possa cobrir todo o mercado em que se disponha a atuar. A atuação pode ser através de equipe de vendedores ou de representantes regionais, caso este arranjo seja de interesse e tenha a conveniência do representado.

É fundamental a determinação do raio de ação do representante, não existindo uma regra básica de limitação geográfica para o seu trabalho. Dependerá do tipo de produto, do mercado alvo e da capacidade da equipe do representante. Ele pode cobrir um país ou um grupo de países próximos, assim como dentro de um país pode cobrir uma cidade ou estado ou grupo de cidades ou de estados. O representante é remunerado através de comissão de vendas. Em muitos casos, complementa Carnier (1996), acaba se tornando um importador para distribuição do produto no atacado ou no varejo.

h) Distribuidores autorizados no exterior

No mercado doméstico, os distribuidores autorizados, também chamados de concessionários, são muito utilizados no sistema de distribuição de automóveis, tratores, colheitadeiras e máquinas agrícolas, e são caracterizados pela exclusividade de marca e pelos serviços pós-venda.

Da mesma forma, esta alternativa de distribuição pode ser utilizada no exterior para a distribuição no relacionamento *B2B* (vendas às empresas) de equipamentos, máquinas e outros bens industriais. Estes concessionários, nomeados por contrato após criteriosa análise técnica e financeira, são mais do que simples importadores e assumem outros compromissos, como:

- **serviços pós-venda:** fundamentais para este tipo de produto e determinantes no sucesso ou não da estratégia. Máquinas agrícolas, por exemplo, requerem um serviço de assistência técnica especializada e permanente ao cliente, inclusive com presença em áreas rurais remotas, principalmente quando as mesmas estiverem em época de preparo de solo, plantio ou colheita;
- **montagem de uma equipe de técnicos e de promotores de venda:** especialmente treinada, de preferência pela própria fábrica, que deve zelar pelo bom nome da marca e do fabricante naquele país;
- **manutenção de um estoque de peças de reposição, compatível com o mercado atendido:** para cobertura no período de garantia e para eventuais substituições durante a vida útil do produto;
- **fonte de informação técnica e de mercado para o fabricante:** o concessionário deve estar atento e captar as transformações do mercado, os movimentos dos concorrentes e as inquietudes técnicas repassando para a empresa fabricante para que esta possa promover adaptações do produto nas futuras fabricações;
- **sistema de distribuição:** montagem, em conjunto com o fabricante, de um competente sistema de distribuição com vendas diretas aos consumidores ou a intermediários varejistas;
- **sistema de promoção do produto:** criação, também em conjunto com o fabricante, de um eficiente sistema de promoção do produto, a partir de seu conhecimento sobre as preferências e nicho de consumidores, selecionar adequadamente empresas de publicidade, empresas de pesquisa de mercado, opções de mídia.

Os distribuidores autorizados no exterior geralmente importam o produto diretamente do fabricante, mantendo um estoque regulador no país, arcando com todos os custos de distribuição interna e com os riscos consequentes, sendo remunerados no processo de revenda dos produtos importados e na prestação de serviços correspondentes. Podem ser exclusivos ou não em um país, dependendo do produto, do tamanho do mercado, ou do interesse particular do fabricante e do próprio distribuidor.

É importante lembrar, conforme Carnier (1996), que a venda de produtos de consumo industrial está muito ligada a aspectos racionais de decisão de compra, o que implica na análise de uma série de vantagens oferecidas pelo fabricante ao consumidor. Nesta evidência estão implícitos fatores não só de qualidade e preço, mas também de eficiência administrativa do ofertante, representada pelo seu concessionário, no qual quesitos como prazo de entrega, transporte e serviços pós-venda desempenham papel tão importante quanto o do produto em si e seu preço.

i) Importadores-atacadistas

São empresas de papel relevante na importação, escoamento e distribuição de vários produtos, principalmente em centros com alta demanda de itens vendidos por unidade e de inúmeros consumidores finais.

O importador-atacadista possui geralmente seus próprios armazéns e gera sua margem de lucro com a importação de grandes quantidades de produto, a preços unitários reduzidos e os revende, em lotes menores, a vários distribuidores locais ou mesmo aos agentes atuantes no mercado varejista (CARNIER, 1996).

Em mercados com limitações econômicas que não permitem a importação regular de certos produtos ou mesmo com problemas de transporte, a existência de estoques reguladores, mantidos por este tipo de agente, é de extrema conveniência, não só para os interesses do importador-atacadista, como, também, para a própria empresa fabricante, pois seu produto estará sempre presente no mercado.

j) Varejistas, promotores de vendas

São os intermediários do canal de distribuição que desempenham seu papel de complementação e elo entre a empresa e o mercado. São empresas, ou mesmo pessoas, que não comercializam lotes tão significativos como os dos importadores-atacadistas. A maioria destes agentes não possui suporte administrativo ou até financeiro para uma importação do produto diretamente do fabricante e estão localizados entre o grande atacadista e o mercado.

k) Agentes *free-lancer*

São pessoas totalmente independentes, sem qualquer vínculo com o exportador, com o importador ou com comerciais exportadoras e *Tradings*. É necessária cautela com este tipo de alternativa, que, por suas características, dificilmente conduz a trabalhos contínuos e de longo prazo (CARNIER, 1996).

l) Escritórios próprios no exterior

Dado o volume crescente de negócios em determinado mercado, a empresa pode montar seu próprio escritório junto ao centro consumidor, melhorando sua representatividade e coordenando de perto seus interesses. Com o escritório a empresa poderá, ou não, eliminar alguns intermediários (representantes comerciais e agentes comissionados), não excluindo, por exemplo, concessionários ou importadores-atacadistas.

Provavelmente, ao adotar esta alternativa, a empresa estará aumentando seus custos no processo de exportação e sua viabilidade dar-se-á com um volume de operações bastante significativo no faturamento da empresa, ou quando o mercado representar uma potencialidade que não foi alcançada de outras formas.

m) Unidade industrial no exterior

A instalação estratégica de uma unidade industrial no exterior representa o passo final para a sedimentação da posição da empresa no mercado de um país, ou de um grupo de países.

Muitas vezes, fatores locais de restrição às importações, em um mercado altamente promissor, tais como impostos de importação elevados, obrigatoriedade de licenciamento prévio de importação, inspeções pré-embarques, exigências de certificados especiais, estabelecimento de quotas, e outros, fazem com que algumas empresas decidam instalar-se neste mercado, passando a condição de fabricante local. Além disso, segundo Carnier (1996), outro fator que poderá levar a empresa à decisão de investir na instalação de uma unidade industrial no mercado alvo, será a produção não somente para aquele mercado doméstico, mas para a exportação a outros mercados vizinhos ou dentro de zonas preferenciais, com tratamentos aduaneiros sob regimes especiais que favorecem o comércio intrazona, como ocorre por exemplo no *NAFTA*, na União Europeia e no Mercosul.

Ainda existe a estratégia de investir em fábrica na qual o custo de produção é menor e a partir daí remeter o produto para os clientes em diversos pontos do mundo. Ou nesse local fazer boa parte dos componentes que irão ser destinados para outro local apenas para a montagem final. Atualmente isso tem sido uma prática recorrente das grandes empresas ao concentrarem parte de sua produção na China ou outros países asiáticos em que o custo de produção é menor que em países do Ocidente.

4.5 Estratégias de comunicação integrada de marketing: promoção ou comunicação global

Neste item serão abordados os instrumentos necessários à promoção da comunicação integrada de marketing da empresa e de seus produtos junto aos mercados e seus consumidores no exterior.

Conforme Kotler (2000) e Carnier (1996) um dos fundamentos básicos do marketing reside na criação de condições de troca, pois além da necessidade de consumo e da empresa possuir algo para oferecer, é necessário que este intento venha a ser do conhecimento do possível consumidor através do ato da comunicação.

A função da comunicação para muitos autores é apresentada como AIDA, ou seja, deve chamar a **A**tenção, despertar o **I**nteresse, gerar o **D**esejo, de modo a promover a **A**ção de possuir aquele produto ou serviço de modo usufruir dos seus benefícios.

Todas as formas de comunicação deverão ser integradas e, através delas, a empresa deverá gerar desejo pela categoria de seu produto, criar consciência para sua marca, influenciar intenções de compra, facilitar a compra de seu produto, auxiliar e/ou sugerir ao consumidor atribuições de valor na sua cocriação.

A empresa precisará considerar que será necessário adaptar a comunicação promocional a cada mercado-alvo, levando em consideração a maneira como esses consumidores locais utilizam a informação na comunicação integrada de marketing. Para isso é fundamental ter claro o ambiente do marketing, a atmosfera do marketing e as questões culturais presentes.

Para Crescitelli e Ikeda (2002), as principais formas de comunicação que deverão ser analisadas para a composição do melhor *mix* de ferramentas de promoção de marketing, para atingir determinado segmento-alvo, são as seguintes:

- a) *Propaganda*: utilizando meios como internet, televisão, rádio, jornal, revista, *outdoor*, cinema, *busdoor*, painel eletrônico e telemarketing. Tem como função criar imagem ou identidade para o produto ou marca, através do pagamento de sua veiculação, e seu efeito é de longo prazo;
- b) *Publicidade*: com o uso de meios como televisão, rádio, jornal,

revista ou internet, sua função é a mesma que a propaganda, porém sem que sua veiculação seja paga e seu efeito também é de longo prazo;

c) *Promoção de vendas*: visa incrementar as vendas, barrar a concorrência e incentivar a equipe de vendas no curto prazo, por meio da oferta de algum benefício extra e temporário agregado ao produto, com efeito de curto prazo;

d) *Merchandising*: busca dar mais visibilidade ao produto ou marca e com isso reforçar sua lembrança e seu posicionamento, com ações nos pontos de venda, locais públicos, televisão, ou filmes e seu efeito é de curto e de médio prazo;

e) *Patrocínio*: visa criar uma imagem para posicionar um produto ou marca através da associação de imagem de pessoa, grupo ou entidade ligada à atividade esportiva, cultural, educativa, ecológica, dentre outros, e seu efeito será também de curto e de médio prazo;

f) *Marketing de relacionamento*: busca o contato personalizado e interativo com clientes já conquistados e tem a função de manter a imagem da empresa, marca ou do produto e manter o nível de relacionamento, entendendo que a relação com o cliente é permanente focado numa relação mais próxima, com efeito de médio prazo e longo prazo;

g) *Relações públicas*: com foco na responsabilidade social, ética ou ambiental/sustentável, tem como função a manutenção da imagem adequada da empresa e de seu produto ou marca, diante da comunidade na qual o cliente está inserido, assim como perante outros públicos como fornecedores, acionistas, bancos, imprensa; seu efeito é de longo prazo;

h) *Marketing direto*: esta forma de comunicação tem como função o estímulo personalizado e interativo ao consumidor na tentativa de uma resposta de curto prazo;

i) *Venda pessoal*: esta promoção, a mais persuasiva de todas e com efeito de curto prazo, visa um contato presencial e interativo com os consumidores. Sua abrangência, no entanto, é limitada pelo seu alto custo.

A todos esses atributos ainda podem ser colocados o “*boca a*

boca”, no qual um cliente conta sua experiência de consumo para os demais consumidores pertencentes à sua rede social de relacionamento, a promessa recebida, a expectativa satisfeita (ou não) e o valor atribuído por esse pela sua experiência de consumo. Com o advento da internet e das redes sociais eletrônicas e sites especializados em receber elogios e críticas sobre experiências de consumo (como é o caso do “curtir/recomendar” das redes sociais, para elogio, ou do “reclameaqui.com.br”, para criticar) essa estratégia do “boca a boca” ampliou-se para o “ponto a ponto” da internet, ou “*nó a nó*” das redes sociais eletrônicas. É um marketing extremamente eficiente e sem custos financeiros. Assim sendo, pela sua importância, exige gestão e monitoramento constante, pois tem efeito positivo (quando elogiado) ou negativo quando criticado.

A empresa dispõe ainda de outros elementos para comunicar-se com o seu mercado no exterior, os quais, conforme Carnier (1996) são os seguintes:

A) Catálogos, folhetos e outros impressos

Figura 14: Figura ilustrativa para simbolizar diversos objetivos de promoção de produtos e serviços



Fonte da Imagem:
<https://br.depositphotos.com/vector-images/papelada.html>

São importantes para os primeiros contatos com o mercado. O catálogo de produtos é de alta importância na promoção na área internacional, na qual o envio de amostras para teste pode inviabilizar-se pelos custos de despacho e pela enorme quantidade de itens que deveriam ser distribuídos a todos os clientes em potencial.

Para os produtos de industrial, os catálogos, manuais de operação e folhetos do produto apontam características sobre o mesmo que nem sempre serão detectadas pelo consumidor, durante a análise de uma amostra, por exemplo.

Dentre os vários tipos de impressos que poderão ser utilizados pelo fabricante, estão os catálogos gerais da empresa com dados, informações e ilustrações que mostrem pontos significativos sobre suas instalações industriais, fabricação e controle da qualidade, assim como a linha geral de produtos e uma relação de clientes e de mercados.

Os impressos devem ser apresentados no idioma utilizado pelo mercado em consideração, o que é muito difícil e oneroso. Logo, para contornar esta dificuldade, poderão ser utilizados idiomas básicos e, aos pares para cada impresso. Carnier (1996), sugere as seguintes combinações de idiomas: espanhol e inglês; francês e árabe; italiano e alemão; japonês e hebraico; mandarim e cantonês, assim combinados por certas razões lógicas. Uma combinação de espanhol e italiano ficaria restrita para consumidores de língua latina. A junção dos idiomas francês e árabe seria muito útil nos países do Oriente Médio e do Norte da África. O material elaborado em mandarim e cantonês abrange uma grande parte do mercado asiático, especialmente o mercado chinês. A junção do espanhol e inglês possibilita a comunicação em todas as Américas e boa parte do mundo por serem línguas muito conhecidas e utilizadas internacionalmente. Já se a pretensão é atuar apenas na América Latina o material utilizando a língua espanhola e portuguesa contempla praticamente todo o mercado.

Para a elaboração dos textos destes impressos seria recomendado a contratação de um profissional formado em língua estrangeira ou tradução, junto com um profissional que entenda da área específica e que de preferência tenha, como língua-mãe, o idioma pretendido, que conheça bem a língua do fabricante ou ao menos o inglês. Pois isso é fundamental para fazer a tradução corretamente, sem dar duplo sentido ou até sentido errado ao texto, especialmente por questões locais e culturais, nem sempre um profissional conhecedor da língua tem conhecimento suficiente sobre peculiaridades culturais locais para evitar tais deslizes.

Outro trabalho gráfico fundamental para uma empresa que lança no mercado internacional é a preparação de manuais de operações e manutenção, principalmente para produtos que exijam montagem apurada, assistência técnica, dicas e recomendações de uso

e manutenção ao cliente final e trabalhos pós-venda, respeitados os mesmos critérios de tradução já comentados.

B) Cartas comerciais impressas ou eletrônicas

Figura 15: Figura ilustrativa para simbolizar cartas comerciais e documentos empresariais

A carta de apresentação e introdução da empresa junto aos possíveis canais de distribuição, quando utilizada, deve receber os mesmos cuidados dispensados à confecção do material impresso, anteriormente comentado.

Segundo Carnier (1996), a carta deverá indicar, além da manifestação de interesse, o volume anual de vendas, a capacidade de produção de sua linha de fabricação, os métodos de fabricação e de controle da qualidade, os pontos fortes do produto e da empresa. Como instrumento de promoção, a carta é sempre a forma mais barata de divulgação do produto e de seu produtor no exterior.



Fonte da Imagem:
<http://esmstecnicasdesecretariado.blogspot.com/2011/12/cartas-comerciais-e-empresariais.html>

C) Lista de preços

Figura 16: Figura ilustrativa para simbolizar a importância da lista de preços



Fonte da Imagem:
<http://www.ultracoloringpages.com>

A lista de preços é também um instrumento de promoção da empresa já que é através dela que ocorre a comunicação do valor que o consumidor terá de desembolsar para a obtenção do bem ou serviço que se está oferecendo (CARNIER, 1996).

Uma oferta de preços na venda de exportação pode divulgar, além do valor do produto, condições de pagamento, prazo médio de entrega, local de entrega e despesas complementares conforme o *Incoterms* mencionado. A lista de preços básica deverá propor valores ideais de modo a permitir margem para aplicações de descontos em função de níveis diferenciados de preços para venda a representantes, distribuidores, ou vendas diretas ao consumidor final, além das diversas condições individuais de cada mercado.

D) Serviço pós-venda

Figura 17: Figura ilustrativa para simbolizar a importância e os cuidados com o pós-venda



Fonte da imagem:
<http://contemporariocinderella.blogspot.com/2009/05/la-garantia-soy-yo.html>

Estamos vivendo a era da lógica dominante de serviços, na qual a venda do produto é apenas parte do processo. O consumo, a atribuição de valor e realização de expectativas pelo consumidor somente se dará quando este usar e sentir a satisfação gerada pelo serviço oriundo do uso de determinado produto.

Assim, a dúvida quanto ao uso e o bom uso são fundamentais para o consumidor atribuir melhor valorização ao produto e então, em muitos casos, nesse momento é importante a empresa estar disponível, de alguma forma, para bem orientar o consumidor durante a realização de seu consumo.

Afinal um importante fator de decisão de compra de mercadoria importada ou continuidade dessa compra está no respaldo dado, especialmente no pós-venda, pelo fabricante estrangeiro ao consumidor do mercado para o qual o produto foi exportado e comercializado.

Produtos como aparelhos elétricos, mecânicos, eletrônicos;

máquinas; equipamentos; veículos ou quaisquer outros que exijam reparos especializados ou posterior substituição de peças deverão possuir assistência técnica e reposição rápida desses itens. Caso contrário, não haverá credibilidade do produto e da marca junto ao mercado.

E) Página na Internet, e-marketing, e-commerce, m-commerce e redes sociais

A manutenção de uma página na Internet, elaborada dentro de uma ideia de comunicação integrada com os outros meios promocionais, com caracteres em pelo menos dois idiomas estrangeiros, inglês e espanhol, constitui-se seguramente em importante fonte de consulta e de referência para futuros clientes no exterior.

Com o advento da internet, das TICs/TDIs e da cultura digital a pesquisa e as informações sobre produtos, preços e opções permitem que consumidores consultem alternativas “mundo afora” e um site interativo e bem alimentado podem despertar no consumidor o desejo de maiores informações ou até de realizar compras via internet. É cada vez mais crescente o *e-commerce* e o *m-commerce* em forma de B2B, B2G, B2C, C2C ou A2A. Logo, o site deve permitir consultas às informações práticas e úteis, contato com representantes e setores da empresa, formas de efetivar pedido ou compras direto no site (se for essa a pretensão da empresa) ou indicação de onde o cliente conseguirá acessar os representantes dessa empresa. Cabe ao exportador dar atenção especial ao seu site, que além de interativo e informativo, deve ter presente as opções de língua estrangeiras mais usadas pelos seus clientes ou potenciais clientes no exterior, incluindo neste caso também todos os cuidados de

Figura 18: Figura ilustrativa para simbolizar a importância da empresa ter site e participação na internet



Fonte da Imagem:
<https://boogie.com.br/blog/como-alterar-o-dns-para-aumentar-a-velocidade-da-internet/>

tradução já mencionados para catálogos e manuais.

F) Outros elementos de comunicação

Figura 19: Figura ilustrativa para simbolizar que existem muitos outros elementos importantes para a comunicação



Fonte da Imagem:
<https://portugalbycar.blog/2016/01/20/o-que-nao-esquecer-se-vai-viajar-para-portugal/>

Um programa de visitas ao país exportador e à fábrica produtora, que traga grupos de clientes potenciais, representantes, vendedores e formadores de opinião, principalmente de produtos de alto valor, funciona como ótimo apoio ao trabalho promocional no exterior.

Pois nada melhor que mostrar *in loco* o que a empresa produz e que métodos são empregados na manufatura e controle da qualidade dos produtos.

Convenções de vendedores, representantes, concessionários, importadores-atacadistas, e outros membros do canal de distribuição no exterior, embora não atingindo diretamente o consumidor final, funcionam como ótimo instrumento de apoio ao esquema promocional da empresa.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNACIONAL

A exportação pode ser um bom negócio para uma empresa, desde que seus proprietários ou dirigentes estejam conscientes da importância do planejamento de marketing, do conhecimento e do domínio das regras do comércio internacional. Caso contrário, as vendas ao exterior podem representar prejuízos financeiros e uma

péssima experiência para a empresa. Exportar amadoramente ou sem conhecer o processo pode acarretar em sérios prejuízos.

Uma empresa não pode ver a exportação como uma saída para sua falta de vendas no mercado interno e dela não deve esperar resultados imediatos, uma vez que a abertura e a consolidação de mercados externos demandam, normalmente, um trabalho de longo prazo.

A internacionalização da empresa é um processo crescente e continuado de seu envolvimento nas operações com outros países fora de sua base de origem. Cabe ao empresário a escolha de uma estratégia de entrada no mercado internacional e, conseqüentemente, do início do processo de internacionalização de sua empresa. As principais formas de internacionalização ou de entrada no mercado externo são as seguintes:

a) *Exportação direta*: a empresa exporta diretamente ao mercado externo, faz a negociação, a produção, a entrega e o despacho das mercadorias, recebendo em moeda estrangeira o referido pagamento, o qual converterá em moeda nacional através da venda da moeda estrangeira no mercado de câmbio;

b) *Exportação indireta*: embora muitos afirmem que exportação indireta não existe (“ou é exportação ou é mercado doméstico”) ela pode legalmente ser assim enquadrada e divulgada quando a empresa em questão vender seus produtos para uma outra empresa que irá exportá-los ou os usá-los como componentes para a confecção de um produto maior, que será destinado ao exterior como exportação. Inclusive a empresa que fornecesse esses produtos ou componentes para outra empresa que irá exportá-los, usufrui dos benefícios fiscais da exportação. A exportação indireta também é legalmente reconhecida quando a venda é feita para *trading companies* ou via comerciais exportadoras;

c) *Alianças estratégicas internacionais*: relacionamentos de mútua cooperação entre empresas. Um exemplo muito usual é quando uma empresa quer expandir para novos mercados buscando ampliar sua atuação e nesse mercado já existam concorrentes consolidados atuando. Nessa situação, uma alternativa ao confronto direto para penetração de mercado e disputa por fatias deste através de estratégias agressivas e prejudiciais para ambas

as empresas pode ser uma parceria com aquele que seria o concorrente. Nesse caso haveria uma troca, em que uma representa a outra no mercado em que já está estruturada e, portanto, não precisará de grandes investimentos adicionais, aumentando assim o seu pool de ofertas ou portfólio de opções e, em troca, receberá comissionamento pelas vendas realizadas. Com isso, a empresa evita ter um novo e forte concorrente em seu mercado e passa a vender também em um novo mercado sem precisar realizar grandes investimentos adicionais.

Além desse exemplo de aliança, todos os demais, abaixo citados, também podem ser considerados formas de aliança estratégica;

d) *Licenciamento*: cedência para empresas de outros mercados externos o direito de exploração ou utilização de *know-how*, tecnologia, padrão, serviço ou produto mediante pagamento de *royalties* (direito de uso e concessão).

Além de empresas privadas fazerem isso, tal prática também é muito usual e versada por pessoas físicas, que autorizam determinado licenciamento em suas propriedades, também pelos governos que fazem tais concessões (exploração de reservas de petróleo, transporte coletivo, dentre outros);

e) *Franchising*: forma de licenciamento de *know-how*, produto, marca ou padrão, mediante pagamento pelo uso desse licenciamento (direito de uso e concessão), seguindo rigidamente as exigências do franqueador e normalmente com exigência de exclusividade;

f) *Joint ventures*: Nesse caso, normalmente empresas já estabelecidas que até podem ser concorrentes entre si em outros mercados, reúnem-se para fazer investimentos conjuntos em uma nova empresa do mesmo ramo ou um novo segmento no mesmo mercado ou no exterior. O que importa é que com essa nova empresa eles atingirão um objetivo em comum, alcançarão um novo mercado, terão melhor acesso a uma matéria-prima comum a eles ou ampliarão sua atuação para um novo segmento. Unidas dividirão as despesas desse esforço inicial e também dividirão os resultados;

g) *Investimento direto externo*: compra ou instalação de unidades

próprias no exterior, ou de partes destas. Isso acontece muito em situações de fusões e aquisições, também com a abertura de filiais no exterior para ampliar mercado ou para garantir condições de fabricação com menores custos.

A **fusão** ocorre quando uma empresa se une a outra e forma uma única organização empresarial, normalmente em forma de *holding*, grupo ou unificação de tudo em uma única organização, tendo ou não subsidiárias ou sucursais. Nesse caso, a gestão pode ser partilhada entre os antigos dirigentes de ambas as empresas ou não, dependendo do que foi acordado em contrato. Essa estratégia é muito utilizada por empresas que querem ingressar em um novo mercado e querem poder contar com uma estrutura de produção, distribuição e vendas já instalada, com marca já consolidada no mercado, fato que permite ganhar tempo na “penetração no mercado”.

A **aquisição** se resume a compra de uma empresa por outra pessoa jurídica ou física, com a troca de proprietários e, em muitos casos, de todo o comando e estilo de gestão. A empresa que faz a aquisição (ou compra) de outra empresa em um determinado mercado leva em conta vários fatores. Mas dois são explícitos e inegáveis: 1) ao adquirir uma empresa já estruturada no mercado ele compra junto a marca, a estrutura produtiva, a estrutura de distribuição e de vendas já consolidados, o que dá grande vantagem de velocidade de penetração nesse mercado, e; 2) no lugar de enfrentar um concorrente, será dono deste concorrente.

A aquisição foi muito praticada nas últimas décadas, especialmente com a proposta de diminuição do tamanho do Estado (governo) em vários países. Neles os governos venderam suas empresas públicas, direito de uso ou exploração de determinado serviço, reserva ou produto para investidores privados nacionais e internacionais, através das privatizações e concessões.

Outra forma de promover esses investimentos no exterior é a empresa ou investidor, montar sua **nova empresa** ou **filial** no exterior. Isso foi muito usual e continua atual em empresas como as montadoras de automóveis, que continuam construindo novas estruturas em mercados estratégicos por diversas razões como:

potencial de consumo, aceitação de mercado, facilidade e capacidade da mão de obra, disponibilidade de matéria-prima, barateamento de custos, facilidade logística, financiamento facilitado, incentivos fiscais, dentre outros.

É comum, também, a empresa **instalar fábricas** em países com custos menores para fazer parte da produção industrial e destinar esses componentes produzidos para a fábrica original apenas fazer a montagem final. Também já é normal investimento direto externo em filiais que fazem toda a produção em mercados com custos menos onerosos, deixando na antiga sede da fábrica apenas a gestão central dos processos. Em alguns casos a antiga sede até é fechada.

h) Investimento indireto externo: Outra forma de fazer investimento externo é aplicando no mercado de capitais em países diferentes, comprando ações e outros papéis de empresas estratégicas. É uma forma de investir no exterior sem a exigência de gestão e presença física que os investimentos diretos externos exigem. Com o investimento no mercado de capitais toda a gestão fica por conta dos atuais diretores das respectivas empresas e o investidor fica sendo apenas um sócio cotista.

Conhecidas as formas de ingressar no mercado externo, retomamos a ideia inicial do capítulo, que é a importância que tem o planejamento do marketing nessas diversas formas de internacionalização.

Ao elaborar um plano de marketing dois requisitos são fundamentais, mas não suficientes: planejamento e criatividade. Planejar é um processo que exige disciplina para aplicar métodos testados na teoria e na prática, portanto, planejamento pode ser ensinado. Logo, pensar e escrever um plano de marketing pode ser ensinado. No entanto, há outra parte importante do processo, que é a criatividade, esta é difícil de ser ensinada e vai depender muito do profissional ou da equipe de profissionais que elabora o plano (BURLAMAQUI, 2001).

O resultado final do processo de planejamento com a utilização da metodologia descrita mais a criatividade empresarial resultará no plano de marketing. Este plano é, simplesmente, a formalização por escrito do processo de planejamento na área de

marketing.

Os diferentes tipos de planejamento - estratégico, tático e operacional - consagrados na literatura e na prática, não serão aqui detalhados. A este respeito, Burlamaqui (2001) enfatiza que o planejamento estratégico empresarial deve ser sempre apresentado com as seguintes partes: uma parte permanente (negócio, missão, visão, princípios) e uma parte flexível (análise do ambiente, objetivos, estratégias).

Em seu conceito básico, o Planejamento de Marketing Internacional possui as mesmas regras e filosofias aplicadas ao marketing doméstico; é claro que um número bem maior de variáveis irão contribuir para a diferenciação e sofisticação requeridas pelo marketing de exportação. Carnier (1996) divide este trabalho de planejamento em três etapas:

- a) obtenção de dados e informações sobre o mercado a atingir;
- b) análise e interpretação das informações obtidas;
- c) implantação do sistema de marketing.

O planejamento estratégico internacional, para Burlamaqui (2001), é o meio pelo qual a empresa responde a interação das forças internas, a fim de atingir os objetivos de uma ação internacional e o processo de formulação estratégica que implica em um diagnóstico interno, isto é, a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo, conforme quadro que segue:

Quadro 2: Ambiente de marketing internacional

ELEMENTOS INTERNOS		ELEMENTOS EXTERNOS	
Avaliação da capacidade exportadora	Composto de marketing (Marketing-mix)	Microambiente	Macroambiente
Produção	Produto	Consumidores	Fatores sociais e culturais
Recursos humanos	Preço	Concorrentes	Fatores políticos e legais
Financeira	Distribuição	Fornecedores	Fatores tecnológicos
Comercial	Comunicação	Canais de distribuição	Fatores econômicos

Fonte: Keegan e Green (1999)

Para Burlamaqui (2001) as condições para o planejamento de marketing são as seguintes:

- Orientação geral da empresa para o mercado;
- Existência de um bom sistema de informações de mercado

(S.I.M.), que permita a leitura correta do que o consumidor quer e o que ele leva em conta na atribuição de valor;

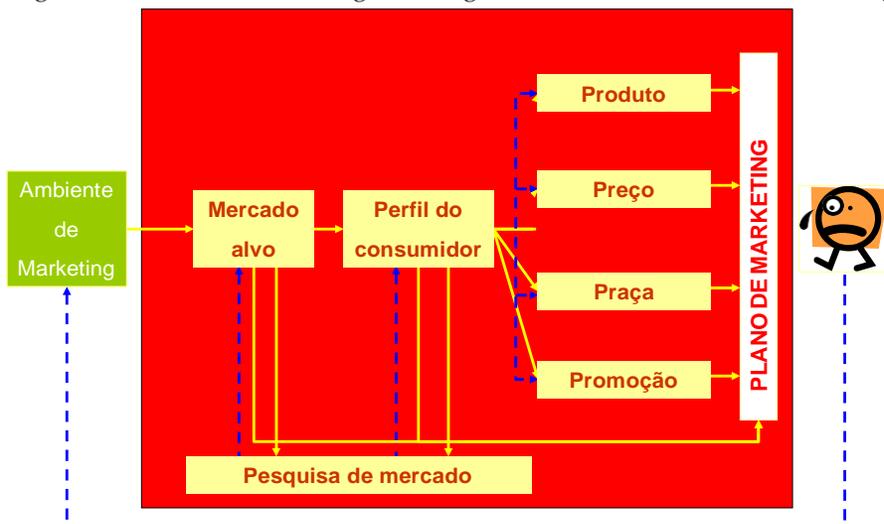
- Atitude proativa no mercado;
- Direção profissional da empresa e do seu marketing.

6 ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

Identificar e segmentar as oportunidades, determinar os critérios de participação e posicionamento, traçar as políticas de penetração, além de adequar os inúmeros componentes e agentes de marketing do composto mercadológico (marketing mix), definem o estabelecimento do plano de marketing da empresa (CARNIER, 1996).

O plano de marketing obedece a uma lógica natural de mix de marketing, conforme apresentada na figura seguinte, mas que não pode se resumir a tal simplificação pelas muitas situações que devem ser levadas em conta.

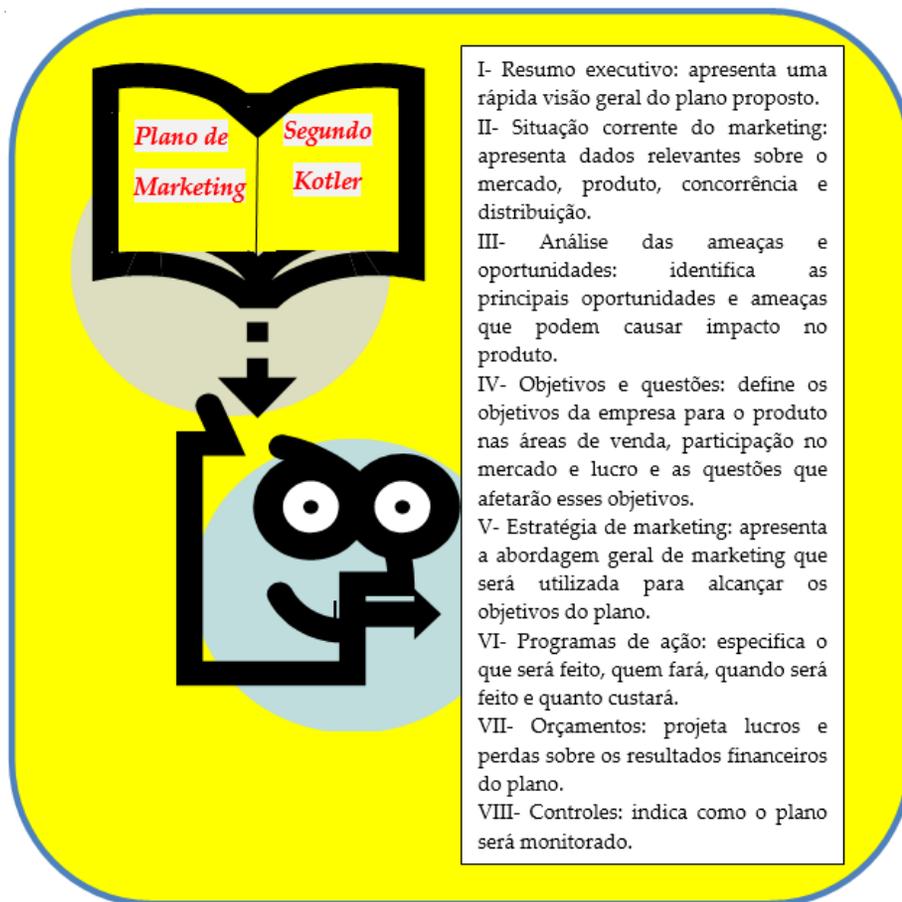
Figura 20: Plano de Marketing sob a lógica tradicional do mix de marketing



Fonte: Palácios e Souza, 2004

Existem várias maneiras de estruturar um plano de marketing. Para Kotler (2000) um plano de marketing deve apresentar as seguintes seções, com os seguintes conteúdos:

Figura 21: Plano de Marketing segundo Kotler

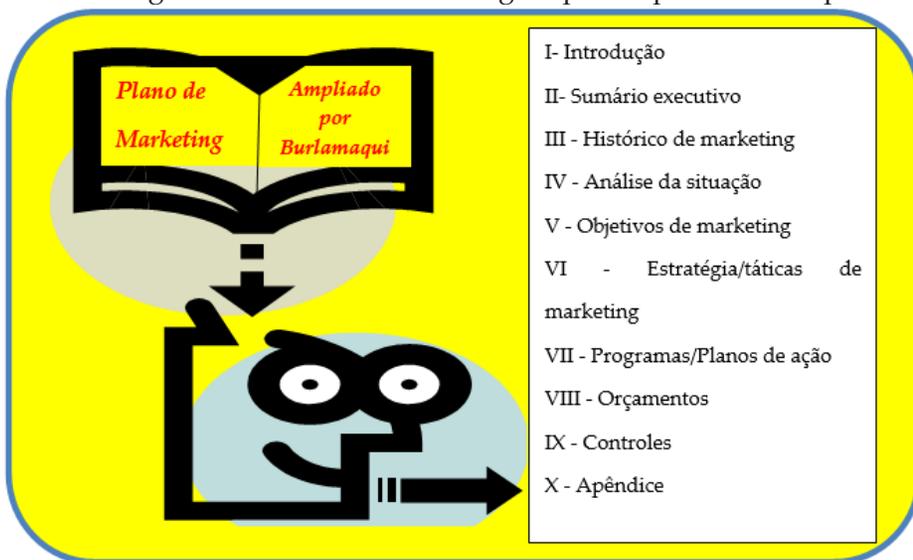


Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Obs.: * Figuras disponíveis no software de redação utilizado.

Esta estruturação anterior, proposta por Kotler (2000), foi ampliada por Burlamaqui (2001), resultando na seguinte estrutura de plano de marketing, com suas seções e conteúdo:

Figura 22: Plano de Marketing ampliado por Burlamaqui



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Obs.: * Figuras disponíveis no software de redação utilizado.

A seguir tal ampliação é exposta mais detalhadamente (Burlamaqui, 2001):

I - Introdução: relaciona o passado recente com as expectativas de futuro sobre os produtos da empresa nos seus mercados de atuação;

II - Sumário executivo: apresenta uma rápida visão geral do plano proposto;

III - Histórico de marketing: apresenta antecedentes do desempenho da companhia relacionado a vendas, participação de mercado, lucratividade. Apresenta as principais estratégias usadas e os programas de suporte que apoiam estas estratégias e está dividida em três itens: A) Estatísticas; B) Estratégias; C) Suportes;

IV - Análise da situação: esta seção apresenta as análises das informações coletadas sobre produtos, mercados, concorrência, consumidores, ambiente e a partir disto, a análise de pontos fortes e fracos, e de oportunidades e ameaças. Está dividida em seis itens:

A) Produto;

B) Mercado;

- C) Consumidor;
- D) Concorrência;
- E) Ambiente (Economia, Tendências, Cenários);
- F) Análise SWOT (Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).

V - *Objetivos de marketing*: define as metas financeiras e de marketing do plano em relação ao volume de vendas, participação de mercados e lucros;

VI - *Estratégia/táticas de marketing*: apresenta os meios que vão determinar o uso dos recursos para atingir os objetivos, trabalhando em cima de duas grandes bases: SAP (segmentação, alvo e posicionamento) e 4Ps (produto, preço, promoção e praça);

VII - *Programas/Planos de ação*: apresenta os programas projetados para executar as estratégias de marketing;

VIII - *Orçamentos*: projeta os investimentos e os resultados esperados do plano;

IX - *Controles*: indica como o plano será monitorado;

X - *Apêndice*: deve incluir aquelas informações de referência que não são relevantes para o entendimento do plano.

Burlamaqui (2001), portanto, com esta proposta de estruturação, amplia o plano de marketing de Kotler (2000), pois apresenta seções complementares e enriquecedoras, como “Introdução” e “Apêndice”, ainda especifica itens para serem analisados em outras duas seções e recomenda que seu início inclua a parte permanente do Plano Estratégico da empresa (Missão, Visão, Negócio, Princípios) de modo a dar uma projeção de longo prazo do que a empresa é e/ou se esforçará para ser.

Toda empresa deveria ter o seu planejamento estratégico formalizado, independentemente de seu porte ou área de atuação, e nele constariam os seus objetivos estratégicos gerais. O planejamento indica as estratégias de marketing que ajudarão a empresa a atingir esses objetivos e a partir disso é necessário um plano detalhado de marketing para cada produto ou marca (KOTLER, 2000).

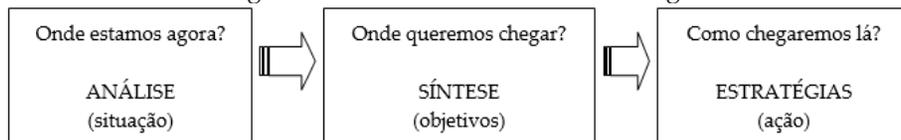
O plano de marketing não é necessariamente mais importante que os outros planos elaborados pela empresa; entretanto, ele é a base

dos outros, pois, enquanto o marketing não tiver a leitura correta da projeção do que pode ser comercializado, a que preço pode ser vendido, quanto pode ser absorvido pelo mercado e para que local podem ser destinadas as vendas, as outras áreas ficam impotentes para fazer o seu trabalho. Ele relaciona oportunidades com as necessidades/desejos do mercado-alvo, mostra como capitalizar vantagens competitivas; cobre produtos (bens, serviços e ideias), linhas de produtos e/ou categorias de produtos e pode abranger um, dois, três ou mais anos (BURLAMAQUI, 2001).

Ainda para o mesmo autor, o plano de marketing tem como objetivos principais: integrar a empresa em um esforço dirigido, focado e com a devida alocação de recursos; permitir a definição de objetivos e estratégias que sejam compartilhadas; designar e coordenar responsabilidades de implementação e cronogramas; facilitar as tarefas de avaliação e controle.

A figura, a seguir, indica a base de todo plano estratégico e que naturalmente pode ser aplicado a um plano de marketing doméstico ou a um plano de marketing de exportação.

Figura 23: Base de Todo Plano Estratégico



Fonte: Burlamaqui (2001).

A estrutura de um plano estratégico de exportação, segundo Minervini (2001), seria a seguinte: objetivos; sumário; antecedentes; objetivos de marketing; inteligência de marketing; identificação e avaliação de oportunidades; análises produto/espço; alternativas de entrada no mercado selecionado; instrumentos necessários; plano de ação; critérios de auditoria e apêndice.

No entanto, precisa-se considerar como fundamental também a inclusão de uma seção com um breve resumo da empresa, uma vez que seus diferentes públicos nem sempre a conhecem verdadeiramente. Além desta, sugere adicionar uma seção para a bibliografia, na qual os referenciais teóricos, relatórios internos ou

contratados fora da empresa, relatos pessoais, *sites* específicos com datas de consulta, enfim, todas as fontes de informações que embasaram o plano possam ser devidamente relacionadas, primeiramente, para garantir sua qualidade e em um segundo momento, para facilitar suas eventuais futuras correções, além de ser parte fundamental para dar uma correta noção do que vem a ser o marketing internacional e seu planejamento para quem irá elaborá-lo e executá-lo.

Recomenda-se cinco passos na preparação de um plano de marketing de exportação (Cellich e Cavusgil, 2001):

Figura 24: Os 5 Passos na Preparação do Plano de Marketing

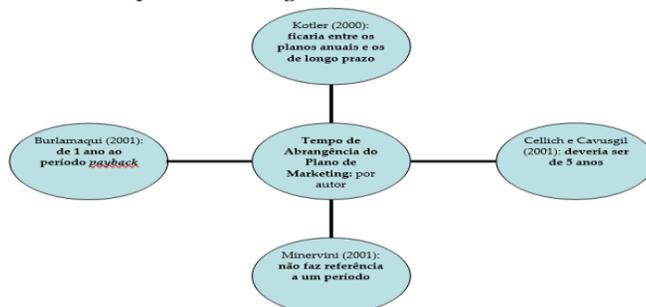


Fonte: Adaptado de Cellich e Cavusgil (2001)

Obs.: * Imagem (Procon Barretos, 2013), disponível em: encurtador.com.br/ciARX

Quanto ao período de abrangência de um plano de marketing de exportação e em função de seu caráter estratégico, ele não poderia ser construído para um período menor do que três anos e deverá admitir ajustes, independentemente de periodicidade. Neste sentido não há convergência de opinião entre autores, como segue:

Figura 25: Tempo de Abrangência de um Plano de Marketing



Fonte: Elaboração própria.

Cabe ressaltar que Kotler (2000), justifica sua opção por considerar ser a ideal para tirar vantagem das oportunidades do ambiente em mudança constante.

Com relação à forma de apresentação gráfica de um plano de marketing, segundo Burlamaqui (2001) e Kuhn (2003^a), os profissionais que o elaboram precisam ter em mente que o mesmo deverá ser “vendido” para toda a empresa. Isto quer dizer que o documento deve despertar interesse e ser entendido pelos diferentes públicos internos e externos da mesma, de tal forma que permita sua aprovação, com ou sem ajustes, e a consequente elaboração de planos funcionais dele derivados. Tudo isso porque, como apontado por Grönross (2006) e demais autores, todos os colaboradores de uma organização são profissionais do marketing em tempo parcial ou tempo integral e o plano somente funciona se todos o incorporarem. Nunca esquecendo que o próprio cliente é um funcionário parcial da empresa, levando em conta que ele auxilia na coprodução e também na cocriação de valor ao produto ou serviço que a empresa atua.

Por isso, deve ser apresentado em uma estruturação e formatação clara, concisa e direta, de modo a propiciar uma leitura atraente e de fácil compreensão para pessoas não especialistas em marketing. Neste sentido, deve-se dar preferência às frases curtas, mesmo que incompletas, dispensando-se a utilização de longos parágrafos explicativos, exceção para a Introdução e o Sumário Executivo, por suas naturezas descritivas. (BURLAMAQUI, 2001; KUHN, 2003^a).

Levando em conta todos os cuidados apontados até o presente momento, e usando como base os autores citados, elaborou-se o Guia Prático de Plano de Marketing para Exportação, destinado a pequenas e médias empresas e seus empresários, além de profissionais e estudantes da área que atenderão esse segmento empresarial e negocial.

PARTE II

O GUIA PRÁTICO PARA O PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

A parte dois deste livro está subdividida nos seguintes capítulos:

- 1) Orientações iniciais sobre o guia prático;
- 2) O guia prático para a elaboração de planos de marketing de exportação;
- 3) Fechamento com as conclusões e recomendações, o colocar em prática: o ato final e o objetivo primordial.
- Referências: Bibliografia

A partir dessa organização busca-se criar as condições para o leitor construir o plano de marketing de exportação para a sua empresa.

7 ORIENTAÇÕES INICIAIS SOBRE O GUIA PRÁTICO

O Guia Prático que se apresenta a seguir tem essa finalidade prática e, por momentos, aparenta não ser tão acadêmico e dissertativo como gosta a academia. Mas é apenas aparência. Na verdade ele tem todo um critério de construção, sem agredir as tradições redacionais, mantendo o objetivo claro de ser o mais simplificado possível, de modo a atender ao anseio do público que queira ou precise usá-lo na prática, no caso o público do ambiente empresarial, para que não seja mais um dos muitos bons materiais elaborados e extensos, mas que acabam na “gaveta” do empresário ou no “arquivo” da empresa, sem nunca ter sido lido, entendido, quanto menos utilizado. Seu objetivo é garantir seu entendimento e utilização no mercado, no mundo dos negócios. Se atender isso já cumpriu sua finalidade. Entendemos que o estudante da área e o profissional negociador internacional de mercado devem se preparar e aprender a trabalhar com materiais com essa característica prática/aplicável. Caso contrário, serão apenas bons teóricos. O que o mercado exige é um bom teórico que consiga utilizar o que sabe na prática. Esse guia ajudará o estudante e o profissional nesse sentido.

Com esse guia prático o profissional de marketing, o estudante e o empresário conseguirão elaborar e entender seu plano de marketing de exportação. Para conseguir isso, o presente guia está estruturado e formatado de uma maneira clara, concisa e direta, de modo a propiciar uma leitura de fácil compreensão e permitir sua posterior utilização por pessoas não especialistas em marketing e em comércio exterior, como se supõe ser o caso da maioria dos futuros usuários deste plano nas pequenas e médias empresas.

Como é um guia prático, todas as suas seções já estão digitadas na formatação e apresentação gráfica que se entende como a recomendada para futura utilização em um plano de marketing, isto é, cada seção do guia já está sendo apresentada na formatação que

deverá ser também a formatação do plano do marketing de exportação a ser elaborado pela empresa. Além disso, cada uma delas indica os pontos mínimos que deverão ser estudados pela empresa na própria seção, relativamente ao marketing internacional.

No final do Guia, aproveitando a mesma lógica do Anexo e Apêndice, anexou-se vários quadros de orientações, dicas e comentários relativos à exportação e comércio exterior em geral, internamente sinalizados com a inscrição “*COMÉRCIO EXTERIOR*”, como agregado adicional ao referido Plano, constituindo-se em recurso (plus) não usual, mas relevantes e que aparecem como dicas e recomendações. Estas dicas e recomendações práticas estão assim apresentadas, isto é, em destaque dentro das recomendações para a elaboração do plano, para que sejam efetivamente relevadas pela empresa no seu planejamento, embora os quadros não guardem uma relação direta com o item de marketing. Afinal, não tem menor sentido para uma empresa a construção de um plano de marketing de exportação sem que antes, ou pelo menos paralelamente, preceitos mínimos de comércio exterior sejam também observados. Esta relação, portanto, é também um diferencial deste livro, porque recomendações para a elaboração de planos de marketing de exportação também alertando para conhecimentos mínimos de comércio exterior não são facilmente encontradas na literatura especializada.

Como já dito, para facilitar a comunicação com os leitores, o guia emprega, na quase totalidade das seções, frases curtas, completas ou mesmo incompletas, formatadas com o uso de marcadores e, minimamente, seções com parágrafos explicativos, classicamente empregados na redação de textos. Esta última forma de redação, tornaria o guia e, conseqüentemente, os planos dele derivados, pouco atrativos para pessoas não habituadas a leituras de longos textos técnicos.

Importante repetir que o guia, além de sua finalidade acadêmica, para as disciplinas de marketing internacional e de comércio exterior, foi desenvolvido também com a finalidade explícita de ser utilizado pelas pequenas e médias empresas que queiram atuar no mercado externo. Isto quer dizer que o documento deve despertar interesse e ser entendido pelos diferentes públicos

internos e externos da empresa, de tal forma que permita sua aprovação e sua execução, com ou sem ajustes, e a consequente elaboração de planos funcionais dele derivados, tais como plano de pesquisa do comportamento do consumidor na diversidade cultural, plano de vendas, plano de mídia tradicional e/ou digital, planos de marketing de relacionamento, plano financeiro, plano de desenvolvimento e inovação, plano de engenharia, plano de produção, que atendam às suas recomendações e possibilitem a sua implementação.

Portanto, para atender, estrategicamente, a estas finalidades operacionais, o Guia Prático para a Elaboração de Planos de Marketing de Exportação está sendo exposto como última parte desse livro, uma espécie de “Apêndice”, pois, primeiramente, sua formatação e itemização particulares, não seguem a mesma forma de apresentação de livros tradicionais, que obedecem as regras gerais de apresentação de trabalhos acadêmicos da ABNT

– Associação Brasileira de Normas Técnicas. Em segundo lugar, por ser a última parte do livro, o Guia pode ser melhor manuseado pelos usuários. Ou seja, as partes anteriores desse livro foram elaboradas para serem lidas e entendidas, e a parte que segue foi elaborada para ser lida, entendida e praticada.

Um plano de marketing de exportação deve seguir a mesma estruturação básica de um plano de marketing, conforme definido em Kotler (2000), ampliado por Burlamaqui (2001) e com as sugestões de Kuhn (2003^a), com complementos de outros autores. Deve ainda considerar particularidades, detalhes e especificidades como as apresentadas por Cellich e Cavusgil (2001) e Minervini (1997, 2001, 2005, 2019); todas devidamente explicitadas anteriormente nesse livro; e outras ainda não utilizadas ou apresentadas por autores, mas que aparecem nesse Guia, resultando assim em uma nova proposta de conteúdo e configuração empregada no guia prático a partir das seguintes seções, itens e subitens, conforme descrito na figura a seguir, construída como proposta dos autores, levando em conta: Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001) e Minervini (2001), dentre outros.

Figura 26 – Estrutura de um Plano de Marketing de Exportação



Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Cada parte, seção, item ou subitem incluso no plano tem objetivos e justificativas evidentes do porquê devem compor o plano de marketing de exportação. Essa estruturação do plano de marketing mais detalhadamente, suas justificativas e seus objetivos podem ser observados nas figuras que seguem nessa e em páginas seguintes.

Figura 27: Plano de Marketing – Detalhes da Capa até a parte IV



Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Figura 28: Plano de Marketing – Detalhes das partes V e VI

<p>VI. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA <i>Nesta seção a empresa deverá avaliar sua efetiva capacidade de atender satisfatoriamente ao mercado externo.</i></p>
<p>V. HISTÓRICO DE MARKETING <i>Apresentar e comparar se as recentes estratégias mercadológicas da empresa resultaram superiores, semelhantes ou inferiores ao seu segmento empresarial:</i></p> <p>A) Estatísticas e situação da empresa no Brasil: <i>Apresentar os dados gerais de desempenho da empresa e do seu segmento empresarial;</i></p> <p>B) Composto de marketing: <i>Analisar as estratégias de marketing empregadas num determinado período de tempo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>a) Produto (solução): mercadoria ou serviço Descrever a linha de produtos e sua performance;</i><i>b) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento Mostrar a política de preços praticada pela empresa;</i><i>c) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing Apresentar as estratégias promocionais de marketing utilizadas pela empresa;</i><i>d) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar Descrever as estratégias de distribuição empregadas pela organização.</i><i>e) Outros: Incluir outros casos que considere relevante não descritos nos itens anteriores</i> <p>C) Suportes: <i>Apresentar os apoios oferecidos pela empresa ao composto de marketing.</i></p>

Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Importante observar que optamos por colocar um “quinto P” sem ser P. Em respeito ao modelo tradicional dos 4Ps e sua eficiência mas também respeitando todos os muitos autores que agreguem demais Ps, optamos por deixar uma quinta opção para além dos 4Ps mas não o chamaremos de P e sim de Outros.

Figura 29: Plano de Marketing – Detalhes da Parte VII

<p>VII. AMBIENTE DE MARKETING NO PAÍS-ALVO: ANÁLISE DA SITUAÇÃO</p> <p><i>Nesta seção analisa o ambiente que será encontrado pela empresa e serão fundamentais para o processo decisório que definirá os objetivos, as estratégias e os programas de ação de marketing:</i></p> <p>A) Descrição do produto: <i>Descrever as principais características do produto da empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Atributos importantes: <i>Apresentar os atributos valorizados pelo consumidor;</i>b) Atributos determinantes: <i>Apresentar os atributos que determinam a compra pelo consumidor.</i> <p>B) Análise do mercado: <i>Analisar os dados gerais do mercado específico:</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Tendências: <i>Descrever as tendências deste mercado específico.</i> <p>C) Análise do consumidor: <i>Este item deverá determinar o perfil do consumidor do produto no país-alvo, independente do fabricante:</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Atuais consumidores: <i>Descrever as características dos atuais consumidores do produto;</i>b) Necessidades específicas: <i>Revelar as necessidades e desejos específicos deste consumidor;</i>c) Perfil do usuário intensivo: <i>Pesquisar e identificar o perfil do usuário intensivo, aquele que repetirá a compra do produto, no mercado-alvo;</i>d) Fontes de informação mais utilizadas: <i>Descrever como o consumidor procura orientar sua intenção de compra;</i>e) Locais de compra: <i>Determinar os locais onde os consumidores e os usuários intensivos costumam comprar o produto em estudo. Pode ser locais físicos ou virtuais, ou ambos;</i>f) Processo de decisão de compra: <i>Analisar aspectos psicológicos que envolvem todo o processo de decisão de compra do produto;</i>g) Clientes potenciais: <i>A partir das características anteriores, principalmente dos atuais consumidores, a empresa poderá vislumbrar seus clientes potenciais.</i> <p>D) Análise ambiental e fatores legais na importação do país foco: <i>Estudar o ambiente econômico, político, social, cultural, legal e, principalmente, o regime aduaneiro do mercado em estudo no exterior:</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Cenários (otimista, normal e pessimista): <i>A análise ambiental anterior deverá conduzir a construção de três cenários, um otimista, um normal e um pessimista.</i> <p>E) Análise da empresa: pontos fortes e pontos fracos <i>Elaborar um quadro real de pontos fortes e pontos fracos da empresa, diante das necessidades e desejos do mercado em questão.</i></p> <p>F) Análise da concorrência: <i>Pontos fortes e pontos fracos – elaborar um quadro real dos concorrentes locais e dos concorrentes de outros países que disputam aquele mercado:</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Como ser mais eficiente que os concorrentes: <i>Estudar como ser mais eficiente que a concorrência, ou pelo menos, como ser mais eficiente que alguns concorrentes.</i> <p>G) Oportunidades e ameaças no mercado-alvo: <i>Indicar as oportunidades que poderão fazer a empresa atuar com maiores chances de sucesso, assim como as ameaças que poderão interferir negativamente.</i></p>

Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich, Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Pela importância que o Cenário tem, reforçamos aqui a importância da projeção de cenário sempre ter três previsões (otimista, normal e pessimista). Exemplo:

Quadro 3: Exemplo de Planejamento considerando Cenários de 2021

Projeções de	Cenário Otimista	Cenário Normal	Cenário Pessimista
VENDAS	US\$ 10 milhões/ano	US\$ 7 milhões/ano	US\$ 4 milhões/ano
ESFORÇO DE VENDAS	US\$ 300 mil/ano	US\$ 250 mil/ano	US\$ 500 mil/ano
DESPESAS LOGÍSTICAS E OPERACIONAIS NO MERCADO-ALVO	US\$ 1 milhão/ano	US\$ 800 mil/ano	US\$ 1,2 milhões/ano
LUCRATIVIDADE	15%	10%	1%

Fonte: Elaboração própria.

O planejamento considerando diversos cenários possível torna o planejamento flexível e mais adaptável a realidade. Pois, por mais profissional que sejamos não conseguimos projetar com exatidão tudo o que pode acontecer. As vezes condições exógenas repentinas trazem contribuições adicionais a ponto de uma projeção normal se tornar pequena e podemos então “mudar de marcha e acelerar” acionando o planejamento na perspectiva otimizadas. Já outras condições exógenas nos surpreendem negativamente e precisamos acionar o cenário pessimista (uma espécie de cenário prudente ou até emergencial) e que muitas vezes exige um esforço de venda maior (mais publicidade e propaganda, melhores comissões de venda, mais demonstrações, menores preços,...) para garantir resultados mínimos. Por essa razão normalmente, nesse cenário pessimista, a lucratividade tende a desaparecer. Nesse cenário abrimos mão do que esperávamos normalmente e passamos a agir de modo a garantir um mínimo ou reduzir prejuízos. Um exemplo de um cenário pessimista foi o que o mundo todo viveu em 2020 com a questão do coronavírus. Não teve uma só projeção de planejamento com cenário normal que resistiu em 2020. Para quase todos os setores o cenário pessimista precisou ser acionado. A exceção de 2020 foi o setor de saúde e setores auxiliares destes que viu a demanda de serviços, insumos, peças, produtos e equipamentos de saúde dispararem ao ponto de até superar o cenário mais otimista possível.

Cabe a ressalva que, mesmo que existindo as projeções para os

diferentes cenários não se deve perder o foco no cenário que de fato se apresentar (normal, positivo ou negativo). Afinal não faz sentido usar o orçamento e as projeções de ações e metas do cenário negativo em tempos de cenário positivo e vice-versa. Se isso for gerar determinada confusão os diferentes cenários devem ser construídos, mas não necessariamente amplamente difundidos, se caso haja risco de projetar o foco. Divulga-se o normal e a direção estratégica fica de posse dos dois outros cenários para serem divulgados e usados quando e se necessários. Seria uma “guinada” estratégica de percurso.

Figura 30: Plano de Marketing – Detalhes das Partes VIII e IX

<p>VIII. OBJETIVOS DE MARKETING</p> <p><i>Esta seção determina onde a empresa quer chegar com o plano de marketing e para tal estabelece objetivos orientados para resultados específicos, mensuráveis, priorizados, consistentes com o plano estratégico da empresa, realistas e desafiadores. Importante aqui já considerar as possibilidades imaginando cenários normal, positivo e negativo. Um exemplo disso é o quanto se pretende vender em determinado mercado por determinado tempo.</i></p>	<p>IX. ESTRATÉGIAS DE MARKETING</p> <p><i>Esta seção indica como se pretende alcançar os objetivos de marketing. São desenvolvidas sobre vantagens competitivas e trabalham sobre duas grandes bases teóricas do marketing, o SAP e os 4 P's:</i></p> <p>A) SAP: segmentação, alvo e posicionamento <i>Dividir o mercado em fatias com características semelhantes (segmentação), indicar a fatia ou fatias de interesse (alvo) e por fim, escrever como quer ser reconhecida neste segmento-alvo (posicionamento):</i></p> <p><i>a) Segmentação:</i> <i>Dividir, fatiar, segmentar o mercado em estudo a partir de uma ou mais das variáveis, conforme o seu produto;</i></p> <p><i>b) Alvo:</i> <i>Escolher aquele segmento ou aqueles segmentos para serem focos de suas estratégias de marketing;</i></p>
<p><i>c) Posicionamento:</i> <i>Determinar a imagem desejada pela empresa na mente do consumidor, ou ainda, a percepção desejada pela empresa na mente do consumidor.</i></p> <p>B) Estratégias sobre os 4 P's (importante aqui já considerar os cenários normal, positivo e negativo): <i>Este item estabelece como alcançar os objetivos através de estratégias de marketing para cada um dos 4 P's:</i></p> <p><i>a) Produto (solução): mercadoria ou serviço</i> <i>Estabelecer como o produto (mercadoria ou serviço) deverá atender necessidades e desejos do consumidor e, às vezes, suplantá-las, para auferir vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência. Para isso a atenção ao que deseja o cliente é fundamental.</i></p> <p><i>b) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento</i> <i>Estabelecer a política de preços para o mercado externo em estudo, incluindo tabela de preços, de descontos, de comissões, condições de pagamento e de financiamento (se houver)</i></p> <p><i>c) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing</i> <i>Criar a forma como fará a comunicação integrada e/ou global de marketing para comunicar o posicionamento da empresa ao segmento-alvo, definidos na análise SAP desta mesma seção;</i></p> <p><i>d) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar</i> <i>Estabelecer o sistema de distribuição para o país-alvo, ponto ou local que irá atuar, incluindo a comercialização, a participação ou não de agentes intermediários entre a fábrica e os consumidores (canal de distribuição), logística internacional e organização dos serviços pós-venda quando requeridos.</i></p> <p><i>e) Outros:</i> <i>Caso a empresa considere relevante adotar estratégias adicionais aos P's já mencionados, isso pode ser mencionado aqui.</i></p>	

Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Figura 31: Plano de Marketing – Detalhes das partes X e XI

XI. ORÇAMENTOS

Esta seção apresenta os orçamentos para vendas e investimentos, baseados nos objetivos e nos programas de ação marketing de exportação. Importante aqui sempre considerar as possibilidades imaginando cenários normal, positivo e negativo.

X. PROGRAMAS DE AÇÃO

Definir as ações que transformam cada estratégia de marketing em um mecanismo operacional para efetiva implantação do plano, atribuindo responsabilidades, definindo metas e prazos, além de dimensionar os investimentos necessários para suas execuções. Importante aqui considerar as possibilidades de cenários normal, positivo e negativo, tomando o devido cuidado para que ao divulgar os outros cenários, que não o que está de fato ocorrente, não haja pressão para mudanças de política mesmo que o cenário não mude.

A) Produto (solução): mercadoria ou serviço

Estabelecer as ações para que o produto (mercadoria ou serviço) possa atender ou suplantar as necessidades e desejos do consumidor do segmento-alvo, no mercado externo determinado. Estabelecer junto metas, prazos e valores a serem investidos;

B) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento

Determinar ações para a efetiva implantação da política de preços estrategicamente indicada na seção anterior; (tabelas e valores, condições de desconto, prazos de pagamento, condições de financiamento, formas de comissões)

C) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing

Especificar quais meios de comunicação integrada e/ou global de marketing precisam ser executados e contratados para alcançar o segmento-alvo e transmitir o posicionamento da empresa. Estabelecer junto metas, prazos e valores a serem investidos;

D) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar

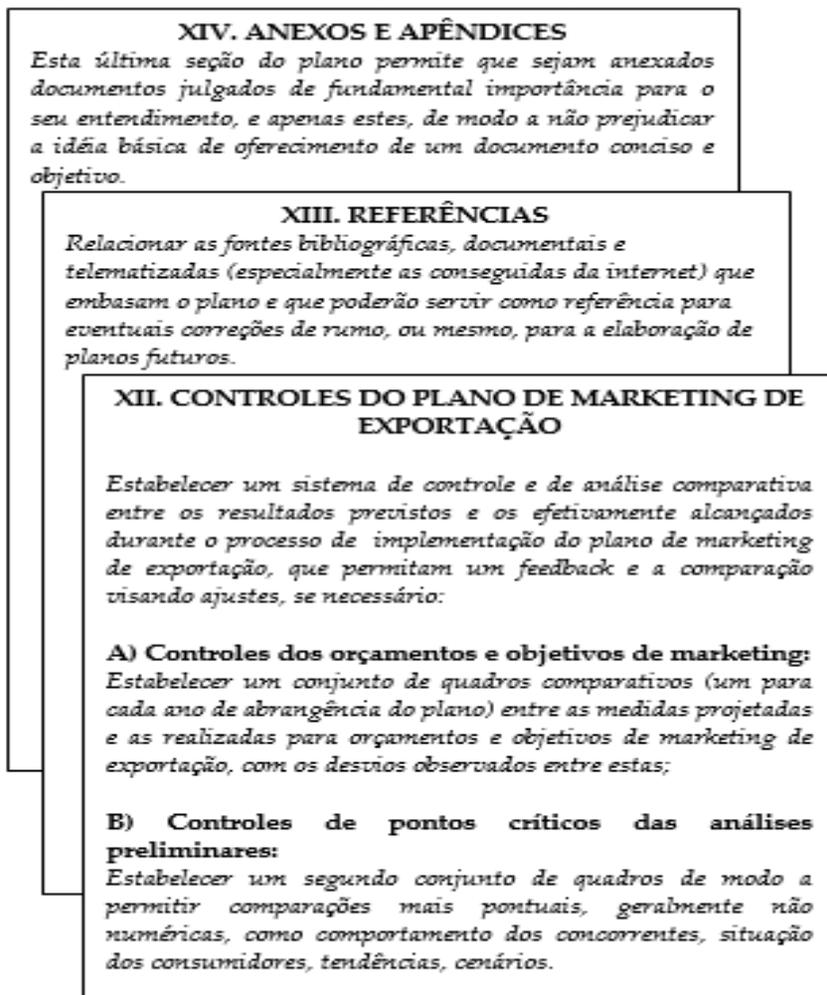
Estabelecer ações para a nomeação do canal de distribuição no país-alvo, ponto, local, para a forma de comercialização no mercado-alvo, para a logística internacional e para a organização dos serviços pós-venda, quando requeridos. Estabelecer junto metas, prazos e valores a serem investidos;

E) Outros:

Caso a empresa considere relevante adotar ações adicionais aos Ps já mencionados, isso pode ser mencionado aqui. Estabelecer junto metas, prazos e valores a serem investidos.

Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003*); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

Figura 32: Plano de Marketing – Detalhes das partes XII, XIII e XIV



Fonte: Proposta elaborada pelos autores, a partir de Kotler (2000), Burlamaqui (2001), Kuhn (2003^a); Cellich e Cavusgil (2001), Minervini (2001) e adaptações próprias.

8 O GUIA PRÁTICO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

A partir dessa etapa apresenta-se o modelo de um Guia Prático para a elaboração de Planos de Marketing de Exportação, especialmente para pequenas e médias empresas. A estrutura a seguir segue toda uma lógica de modelos a serem preenchidos e dicas, de modo a permitir ao leitor a sua execução.

Tratam-se várias figuras, quadros, recortes de textos e modelos em sequência.

Assim o leitor está convidado agora a construir o Plano de Marketing para Exportação para sua empresa a partir do modelo que segue.

Capa do plano de marketing de Exportação

NOME FANTASIA DA EMPRESA E LOGO

RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA

UNIDADE DE NEGÓCIOS, FILIAL

PLANO DE MARKETING DE
EXPORTAÇÃO
(nome do país-alvo)

Equipe: nome dos profissionais que elaboraram o plano

Apoio: colaboradores da empresa

*Sugere-se ilustração:
bandeira ou mapa país-alvo*

Local

Data

No rodapé ou bem abaixo da página, ou na segunda folha, em letras menores, pode/deve mencionar a fonte original que baseou a construção do plano, por exemplo: KUHN, E; SATUR, R. (2020); e os demais autores que foram usados. Ou fazer menção aqui e depois apresentar página de referências.

ÍNDICE DO PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

I. INTRODUÇÃO.....	XX
II. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	XX
III. A EMPRESA	XX
IV. MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO, PRINCÍPIOS.....	XX
V. HISTÓRICO DE MARKETING.....	XX
A) Estatísticas e situação da empresa no Brasil.....	XX
B) Composto de marketing.....	XX
C) Suportes	XX
VI. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA.....	XX
VII. AMBIENTE DE MARKETING NO PAÍS-ALVO.....	XX
A) Descrição do produto	XX
C) Análise do consumidor	XX
D) Análise ambiental e fatores legais na importação do país foco	XX
E) Análise da empresa: pontos fortes e pontos fracos	XX
F) Análise da concorrência: pontos fortes e pontos fracos	XX
G) Oportunidades e ameaças no mercado-alvo	XX
VIII. OBJETIVOS DE MARKETING	XX
IX. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	XX
A) SAP: segmentação, alvo e posicionamento	XX
B) Estratégias sobre os 4 P's (produto, preço, promoção, praça)	XX
X. PROGRAMAS DE AÇÃO DE MARKETING	XX
A) Produto (solução): mercadoria ou serviço	XX
B) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento.....	XX
C) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing.....	XX
D) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar	XX
E) Outros.....	XX
XI. ORÇAMENTOS	XX
XII. CONTROLES DO PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO.....	XX
A) Controles dos orçamentos e objetivos de marketing	XX
B) Controles de pontos críticos das análises preliminares	XX
XIII. REFERÊNCIAS	XX
XIV. ANEXOS E APÊNDICES	XX

I. INTRODUÇÃO

Esta primeira seção do plano, denominada “Introdução”, deverá estabelecer uma relação do comportamento da empresa e de seus produtos nos seus mercados de atuação no passado recente, nos últimos dez anos, por exemplo, com as perspectivas deste mercado para os próximos três anos. A análise deve incluir aspectos como o comportamento do próprio segmento empresarial no mesmo período, relativamente a taxas anuais de crescimento, a participação da exportação na sua produção anual, a fatores de crescimento ou estagnação.

Diante deste quadro, esta seção deverá evidenciar que mais do que mercados alternativos e repercussões no volume de vendas, possíveis objetivos imediatos de marketing, o plano de marketing internacional surge como uma das alternativas da empresa para enfrentar o futuro. Por esta razão, esta seção deverá mostrar claramente os objetivos para a elaboração do plano, as justificativas e as limitações do próprio plano, além de descrever seu caráter de ineditismo ou não para a empresa.

Nesta seção, a empresa deverá declarar a variável ou a combinação de variáveis que utilizou para segmentar o mercado internacional, para que, a partir desta divisão, pudesse escolher o presente país, a região de um país, ou um grupo de países como alvo de suas estratégias mercadológicas. As empresas iniciantes no comércio exterior normalmente limitam sua segmentação a fatores como, por exemplo, localização geográfica, fatores econômicos, políticos, legais e culturais dos países.

Deverão ser incluídas as razões da escolha do país, região do país, ou conjunto de países, para o qual o plano está dirigido, em detrimento a outros, neste momento. As justificativas deverão envolver aspectos tais como: a atratividade representada por este mercado, as vantagens competitivas que nele espera obter e os riscos que o mercado também pode oferecer.

Caso a empresa nunca tenha exportado, ou exportado de modo não estrategicamente planejado, esta seção pode também

salientar as vantagens esperadas desta atividade, tais como: independência de um único mercado, com diversificação de mercado; eliminação de eventual sazonalidade; ganho de escala, de produtividade e diminuição de capacidade ociosa; benefícios fiscais e diminuição do desembolso mensal em impostos e tributos; acesso a recursos financeiros especiais para operações de exportação.

Outras vantagens esperadas da atividade de exportação: melhoria da imagem institucional da empresa; prolongamento do ciclo de vida de produtos; possibilidade de formação de parcerias no país e no exterior; criação de novos produtos e embalagens para atendimento dos mercados externos e mesmo internos; valorização patrimonial com o crescimento internacional da marca; aprimoramento da qualidade de produtos e evolução tecnológica; ação diante dos concorrentes internacionais no próprio mercado doméstico.

Esta seção ocupa normalmente uma ou, no máximo, duas páginas do plano de marketing de exportação e poderá ser a penúltima parte a ser escrita, uma vez que utiliza dados inéditos e outros coletados nas seções posteriores.

II. SUMÁRIO EXECUTIVO

Embora seja apresentada como segunda seção, esta parte denominada “Sumário Executivo” deverá ser a última a ser escrita no plano, uma vez que traz, preferencialmente em uma (no máximo duas páginas), um resumo dos objetivos de marketing, das estratégias de marketing, dos programas de ação, dos orçamentos e controles, de modo que os leitores tenham claramente uma visão sintética do plano e por ele despertem interesses.

Deverá mostrar, portanto, a partir dos objetivos de marketing, como o posicionamento deve orientar estrategicamente o composto mercadológico dos 4 P’s: se o produto é facilmente transformável às necessidades locais ou se um outro deve ser desenvolvido; a correspondente política de preços; como a promoção utilizará os recursos de comunicação de marketing para este

público-alvo; de que forma a praça será coberta (atingida e atendida), dentre outros.

Posteriormente, como os consequentes programas de ação serão delineados para cada composto mercadológico, os responsáveis na empresa, assim como as metas e os prazos de execução e os investimentos correspondentes. Indicará os orçamentos decorrentes, tanto quanto ao volume total de vendas de exportação quanto aos investimentos entre promoção, adaptação do produto, estudos, treinamentos e os meios de controle do próprio plano.

O sumário executivo, em síntese, deverá apresentar os pontos chave do plano, de forma reduzida e objetiva, uma vez que seu completo conteúdo poderá ser encontrado amplamente discutido nas outras seções do mesmo.

Assim como a seção anterior, “Introdução”, esta seção deverá ser apresentada na presente formatação e apresentação gráfica, isto é, utilizando-se de parágrafos explicativos classicamente empregados na redação de textos, diferente, portanto, das próximas seções que deverão se valer de frases curtas, completas ou incompletas, formatadas com o uso de marcadores, caracterizando uma estruturação e formatação clara, concisa e direta, de modo a propiciar uma leitura mais simples e de fácil compreensão para pessoas não especialistas em marketing e em comércio exterior, mas que estão buscando seu melhor entendimento.

III. A EMPRESA

- Esta seção deverá apresentar alguns pontos que permitam caracterizar, rápida e genericamente, o perfil atual da empresa, entre eles:
- Ano e local de fundação.
- Origem do capital.
- Brevíssimo histórico
- Localização

- Atuais sócios
- Ramo de atividades do grupo empresarial.
- Unidade de negócios a qual o plano se refere.
- Número de funcionários diretos.
- Capacidade de produção instalada.
- Produção registrada no último período.
- Capacidade ociosa e sazonalidade observada.
- Patentes de invenção registradas pela empresa, no país e no exterior.
- Parcerias técnicas ou comerciais firmadas com grupos nacionais ou estrangeiros.
- Existência de certificação nas séries ISO e demais certificados.
- Posição da empresa entre os fabricantes nacionais da mesma linha de produtos.
- Participação porcentual no mercado nacional de sua linha de produtos.
- Pode ser colocado alguma foto da empresa (sem exageros)

IV. MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO, PRINCÍPIOS

- Esta seção deverá incluir a parte permanente (Missão, Visão, Negócio, Princípios) do Plano Estratégico da Empresa.
- Ela objetivará oferecer ao leitor do Plano de Marketing Internacional uma projeção do todo da empresa, hoje e no futuro.
- Caso a empresa não possua um plano estratégico global, o plano de marketing deve ser o grande motivador para a criação de, pelos menos, esta sua parte permanente.
- Missão, Visão, Negócio, Princípios deverão ser registrados através de frases objetivas, curtas se possível, de modo que todos os colaboradores as entendam e sigam, efetivamente:

NEGÓCIO

- Na parte relativa ao “Negócio” a empresa deve definir a sua

amplitude de atuação, isto é, que benefícios serão oferecidos através de seus produtos ou serviços para realmente satisfazer necessidades e desejos do consumidor.

- Um exemplo de frase curta e objetiva que poderia ser utilizada como definição de Negócio para uma empresa fictícia do setor de máquinas e implementos agrícolas: “Oferecer soluções para o plantio e para o preparo do solo”.

MISSÃO

- Na parte relativa a “Missão” a empresa deve revelar o papel que desempenha ou quer desempenhar, definindo o seu Negócio. Ela deve ser orientada para o mercado, idealista e acima de tudo motivadora.
- A pergunta norteadora sempre será: para que a minha empresa existe, qual sua missão?
- Para a mesma empresa mencionada anteriormente, sua Missão poderia ser assim descrita: *“Entregar máquinas agrícolas com a qualidade esperada pelo cliente.”*

VISÃO

- A “Visão” da empresa deve representar o grande desafio em que o “Negócio” se transformou ou pode se transformar.
- A pergunta norteadora sempre será: Onde minha empresa quer chegar num futuro não muito distante, e como quer ser reconhecida?
- Ainda a título de exemplo, para a mesma empresa anterior, sua “Visão” poderia ser a seguinte: *“Ser reconhecida como a mais eficiente semeadora do mercado”.*

PRINCÍPIOS

- Os “Princípios” precisam ser entendidos como orientadores do processo decisório e do comportamento empresarial. São

particulares e únicos, construídos a partir da natureza da empresa, de sua cultura organizacional e da ética.

- Apenas a título de exemplo: “Somos uma empresa dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento e nossos produtos devem permitir um plantio e um preparo de solo mais eficiente, com melhoria contínua”.

V. HISTÓRICO DE MARKETING

- Nesta seção há a necessidade de criar-se uma retrospectiva histórica retratando os últimos cinco, ou mais anos, do desempenho da empresa, comparativamente ao seu setor empresarial.
- Esta comparação visará determinar se as estratégias da empresa resultaram superiores, semelhantes ou inferiores aos concorrentes de seu setor empresarial.
- Numa primeira parte apresentará, preferentemente sob a forma de tabela, dados estatísticos da empresa e de seu setor de atuação, tais como:

A) Estatísticas e situação da empresa no Brasil

O setor no Brasil x Empresa

<i>Referência</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Produção no BRASIL (R\$ mil)					
Variação anual produção no Brasil (%)					
Produção empresa (R\$ mil)					
Variação anual produção empresa (%)					
Participação da empresa no mercado (%)					
Volume de Exportação do setor (%)					
Importação de produtos do setor (R\$ mil)					
Lucro bruto empresa (%)					
Lucro líquido empresa (%)					

- Após esta tabela, e ainda na primeira parte da seção, podem ser apresentados dados mais genéricos como os nomes das Associações, Sindicatos e Federações aos quais a empresa está vinculada, assim como:

- Estado da federação onde se concentram as fábricas dos concorrentes;
- Número de fabricantes brasileiros e o número de concorrentes estrangeiros;
- Número de empregos diretos e indiretos do setor, no estado e no país;
- Recordes históricos de produção do setor no país.

B) Composto de Marketing

- Em sua segunda parte, esta seção deverá mostrar as principais estratégias de marketing utilizadas pela empresa no mesmo período de referência da tabela anterior até o presente, assim como os programas de suporte desenvolvidos para apoio a estas estratégias:

a) Produto (solução): mercadoria ou serviço

- Neste item do plano deverá ser descrita a linha de produtos ou serviços oferecida pela empresa, dados estatísticos com o desempenho anual individual de vendas, produtos excluídos da linha, adaptações significativas, novos produtos.
- Se os produtos estão servindo efetivamente como soluções para os consumidores

b) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento

- Margens de lucro % previstas no período.
- Prazos médios de pagamento oferecidos aos clientes.
- Tipos de sistema de custeio, por exemplo, absorção total ou outros.
- Existência de financiamento e descontos.
- Se na formação do preço está se levando em conta a cocriação de valor, ou seja, a opinião do consumidor.
- Preços praticados na faixa das empresas “top de linha”, preços populares, ou médios de mercado.

c) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing

- Formas de promoção utilizadas no período de análise, respectivas áreas de abrangência e distribuição % dos investimentos em: feiras, revistas especializadas, jornais, TV, rádio, internet, redes sociais virtuais, palestras técnicas, descontos especiais, outras.
- Análise da comunicação integrada (global) de marketing feita e resultados obtidos. Como a informação está chegando ao cliente, o que está chegando e se está dentro do desejado.
- % do faturamento anual que é investido em promoção.
- Dados de eventuais relatórios de pesquisa de mercado realizados.

d) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar

- Canais de distribuição utilizados no período.
- Como é o acesso do consumidor ao produto da empresa, onde e como ele consegue tais produtos (acesso a espaços físicos e nas redes digitais).
- Relatos de resultados, alterações.
- Formas de divisão dos investimentos em promoção com os canais.

e) Outras

- Como a empresa lida com situações de poder e os cuidados com postura ética de atuação no mercado.
- Como a empresa lida com situações de relações públicas, macromarketing, pós-venda e marketing de relacionamento.
- Descrever se todos os setores da empresa atuam ao menos como “profissionais de marketing tempo parcial”.
- Outras ações importantes detectadas e não relatadas nos itens anteriores.

C) Suportes

- Principais apoios ao composto de marketing no período, tais como: treinamentos de vendedores da rede de distribuição;

treinamento de técnicos da rede de distribuição; treinamento do público interno em qualidade, vendas e serviços; convenção anual de vendas para a rede de distribuição.

- Verificar se todos os setores já estão conscientes e comprometidos com o propósito do marketing.

VI. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA

- Nesta sexta seção do plano é fundamental que se faça uma análise sincera e honesta das reais condições da empresa para enfrentar o mercado internacional e sua capacidade de formar alianças com outros concorrentes se precisar entregar volumes maiores que forem pedidos.
- Aqui são avaliados os elementos internos da empresa diante do que se espera do ambiente internacional, tais como:
 - *Relação entre capacidade de produção e ociosidade observada, de modo que possa ser definida a cota destinada (e garantida) para o mercado externo;*
 - *Não havendo ociosidade na produção a empresa terá que definir o quanto retirará do mercado doméstico para entregar ao mercado externo, ou então, se poderá aumentar a produção através da terceirização ou com a criação de novos de turnos de trabalho;*
 - *Capacidade de adequar o produto às exigências legais, culturais e de qualidade do mercado importador;*
 - *Capacidade de resposta produtiva a um eventual pedido internacional na quantidade, qualidade e prazo exigido. Apontar até onde pode chegar (limite).*
- Recursos humanos disponíveis ou possibilidade de contratação de profissionais ou terceirizados, mesmo que temporariamente, com experiência em comércio exterior e marketing.
- Estrutura comercial capacitada, disponível e que possa estruturar e conduzir, pelo menos temporariamente, todas as atividades relacionadas ao comércio exterior, como por exemplo,

documentação, câmbio, expedição e logística.

- Capacidade financeira para investimentos e capital de giro, sem necessidade de retorno imediato, em eventuais adaptações ou criação de novos produtos, em registros de produtos e marcas no exterior, em viagens para outros países, recursos para a contratação de pesquisas de mercado e em estratégias de promoção no exterior, capital de giro para comprar insumos e atender acréscimos de produção, entre outros investimentos.
- Garantir que a decisão de exportar seja da empresa, isto é, do conjunto de responsáveis pelas diversas áreas, indicando uma iniciativa estratégica empresarial e não uma decisão isolada e vertical de seus proprietários. Aqui cabe sempre a pergunta aos diversos setores: “Teu setor dá conta? O que precisa fazer para dar conta?”.
- Verificar a existência de eventuais patentes sobre o tipo de produto fabricado pela empresa ou restrição para o uso daquele tipo de produto, algum de seus componentes ou até detalhes da marca em determinados países.
- Disposição para trabalhar com parceiros comerciais no exterior, no mínimo distribuidores, atacadistas de seu produto.
- Capacidade técnica de seus fornecedores para atender as novas exigências de qualidade, muitas vezes mais rigorosas que o mercado interno.
- Capacidade de obtenção de créditos bancários no Brasil para antecipações de contratos de câmbio (ACC ou ACE), que permitirão a concessão de prazos de pagamento aos importadores de até 180 dias ou capital de giro para bancar o crescimento dos gastos decorrentes do aumento da produção.
- Capacidade de acesso a programas governamentais de financiamentos de médio e longo prazo (mais do que 180 dias) a exportação e condições de atender as exigências de certidões negativas de impostos e tributos federais que normalmente esses financiamentos exigem.
- Investimentos em registros de marca e produto no mercado-alvo.

VII. AMBIENTE DE MARKETING NO PAÍS-ALVO – ANÁLISE DA SITUAÇÃO

- As justificativas para a escolha deste país, de uma determinada região de um país ou um grupo de países, como alvo do plano de marketing de exportação já foram declaradas na seção “Introdução” e não há necessidade de repeti-las neste momento.
- Nesta sétima seção do plano deverá estar exposta informações precisas e claras sobre produto, mercado, concorrência, consumidores, questões culturais quanto ao produto, fatores legais para importação, os diversos cenários presentes e possíveis, além das análises de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Estas informações necessitam ser obtidas de uma maior quantidade possível de fontes confiáveis e serão fundamentais para o processo decisório que definirá os objetivos, as estratégias e os programas de ação de marketing.
- A empresa poderá obter as informações através das seguintes fontes: câmaras de comércio bilaterais; *sites* oficiais de Ministérios brasileiros ou do país destino, sites de embaixadas, consulados e Ministério das Relações Exteriores do Brasil e do país destino; bancos de dados de órgãos internacionais como OMC, ICC, União Europeia, bancos internacionais e demais organismos internacionais, disponíveis na Internet; publicações especializadas como Revista especializadas; visitas a feiras e eventos específicos no Brasil e no exterior; empresas de pesquisas de mercado; universidades; consultores; fornecedores; concorrentes e outros locais já citados nesse livro.
- O estudo do ambiente de marketing poderá evidenciar o melhor caminho para atingir o alvo ou, em outros casos, demonstrar que o país escolhido não merece investimento, pelo menos naquele momento.
- Além das análises apresentadas nos itens seguintes (A) até (I), outras análises poderão ser feitas, como por exemplo, quanto ao ciclo de vida dos produtos e quanto ao portfólio de produtos da

empresa.

A) Descrição do produto

- Este item apresentará as principais características do produto, como estas características se relacionam em termos de benefícios para o consumidor e se existe alguma vantagem específica ou única que espera ter em relação à concorrência em geral.
- Estes aspectos do produto da empresa podem ser apresentados em uma primeira tabela no formato “características – benefícios – vantagens”, como por exemplo:

<i>NOME DO PRODUTO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO</i>	<i>BENEFÍCIOS DO PRODUTO</i>	<i>VANTAGENS DO PRODUTO</i>
PRODUTO 1	- Top de linha - Produto médio - Popular	- Alta tecnologia - Durabilidade - Simplicidade	- Novidade - Confiabilidade - Preço baixo

- Nas colunas características do produto, benefícios do produto e vantagens do produto, a empresa autora do plano deverá descrever sinceramente como vê o seu produto.
- Uma segunda tabela, na forma “produto – 1ª necessidade do consumidor – 2ª necessidade”, apresentará as necessidades que são satisfeitas junto ao consumidor, pelo produto em questão, independente de quem seja o fabricante, se a empresa autora do plano ou a concorrência (nesse caso vale o que o consumidor valoriza no produto e não o que a empresa considera relevante):

<i>PRODUTO</i>	<i>NECESSIDADE 1</i>	<i>NECESSIDADE 2</i>
PRODUTO 1	Descrever a primeira necessidade satisfeita pelo produto (gestão de expectativa)	Descrever a segunda necessidade satisfeita pelo produto (gestão de expectativa)

- Também neste item serão declaradas as características do produto capazes de atrair os consumidores para a consolidação do ato de compra e posterior manutenção deste como cliente, através da cocriação de valor, baseados nas promessas e expectativas, durante o uso/consumo do produto.
- São os chamados “atributos importantes” e os “atributos determinantes” oferecidos pelo produto, do ponto de vista do consumidor e no segmento visado pela empresa.

- Tanto os atributos determinantes quanto os importantes devem ser classificados e escritos por ordem de importância, para facilitar a análise.

a) Atributos importantes (para o consumidor)

- Os atributos importantes são aqueles aspectos valorizados pelo consumidor e que os produtos da empresa deveriam ter. Deverão ser relacionados nesta parte do plano.
- Apenas como exemplo, o consumidor considera que um certo produto deveria ter durabilidade, boa aparência e preço baixo.

b) Atributos determinantes (para o consumidor)

- Os atributos determinantes são aqueles que os produtos necessariamente precisam ter.
- Os atributos determinantes são fundamentais na escolha entre as alternativas de produtos que foram consideradas (produtos substitutos próximos ou concorrentes) por apresentarem os atributos importantes.
- Seguindo o exemplo anterior, o consumidor considera que o produto deve ter, necessariamente, uma rede de serviços pós-venda no seu país e de fácil e de rápido acesso. Para muitos consumidores este atributo é determinante para a sua decisão de compra.

B) Análise do mercado

- Neste item da quinta seção do plano, o mercado será descrito de forma a permitir uma análise de seus dados gerais e que conduzam as análises posteriores sobre o consumidor, concorrência, entre outras.
- Os elaboradores do plano deverão concentrar-se no mercado em que a empresa pretende atuar, isto é, no segmento-chave para seu produto e não no mercado em geral. Esta análise deve incluir fatores como:
- Tamanho do mercado para o produto em unidades consumidas e em US\$;

- Quantidade de empresas locais, brasileiras e de outros países que disputam o mercado almejado e nível de hostilidade desse mercado para novos entrantes;
- Previsão de entrada de novos participantes, tanto consumidores quanto concorrentes;
- Necessidades e desejos dos consumidores que não estejam sendo atendidas;
- Sazonalidade observada;
- Situação financeira e anímica do segmento-chave.
- Estes fatores deverão permitir a construção de tendências deste mercado e o ciclo atual do produto no mercado:

a) Tendências

- Indicativos de crescimento, estagnação ou diminuição do mercado.
- Eventuais apoios oficiais aos fabricantes locais do setor, no país-alvo, como barreira de entrada e de concorrência.
- Perspectivas sobre aumento ou diminuição de renda dos consumidores.
- Outros indicativos.

C) Análise do consumidor

- Esta fase do plano requer uma análise, a mais completa possível, do perfil do consumidor do produto no país-alvo, independente do fabricante.
- Estes dados podem ser obtidos através de pesquisa de mercado encomendada, de visitas a feiras do setor, de consultas a fontes específicas como órgãos e instituições locais ou internacionais.
- Para facilitar a análise do perfil do consumidor, este item do plano deverá estar dividido em subitens: atuais consumidores, comportamento do consumidor, necessidades específicas, perfil do usuário intensivo, fontes de informação mais utilizadas, local onde o consumidor costuma comprar, processo de decisão de compra, clientes potenciais:

a) Atuais consumidores

- Todas as características dos consumidores dependerão do tipo de produto que está sendo analisado e nesta parte deverão ser registradas:
 - *Características geográficas do lugar onde vive o consumidor no país-alvo: região, área (urbana ou rural), tamanho da cidade, clima;*
 - *Características demográficas do consumidor: faixa de idade predominante e tendência, sexo, faixa de renda, nível de instrução, ocupação, tamanho de sua família, religião predominante, etnias presentes, nacionalidade e regionalidades;*
 - *Características psicográficas do consumidor: classe social, estilo de vida, personalidade, etc.*
 - *Características comportamentais: frequência de compra, taxa de utilização, tendências a endividamento ou poupança, grau de lealdade, nível de conhecimento do produto, atitude com relação ao produto, o que mobiliza esse consumidor, como reage ao apelo de consumo, entre outros.*

b) Necessidades específicas

- Neste subitem, o plano precisará apresentar as necessidades e os desejos específicos demonstrados pelo consumidor deste tipo de produto.
- Estas necessidades específicas não serão as mesmas necessidades já declaradas no item (a) desta seção, “Descrição do produto: principais concorrentes no mercado”
- Normalmente costumam ultrapassar os atributos que o produto oferece e podem estar relacionadas aos benefícios esperados, a promessa e a expectativa.
- Alguns exemplos genéricos de necessidades específicas apontadas: financiamento de longo prazo, com juros baixos; serviço pós-venda, com atendimento imediato de assistência técnica; eficiência do produto; agilidade na entrega; serviços que o produto pode efetivamente oferecer. Nesse caso está relacionado

a gestão promessa do que o produto oferecer, com a gestão das expectativas que o consumidor espera do produto comparado com a atribuição de valor dada pelo consumidor ao produto após a sua experiência de consumo.

c) Perfil do usuário intensivo

- Nesta parte do plano a empresa deverá pesquisar e identificar o perfil do usuário intensivo, aquele que repetirá a compra do seu tipo de produto, no mercado-alvo. É o cliente que se tiver suas expectativas confirmadas ou superadas com a experiência de consumo irá atribuir alto valor ao produto de modo a repetir o consumo a ponto de desenvolver fidelidade de consumo ao produto ou a marca.
- Outra possibilidade para chegar próximo a este perfil é pesquisar o comportamento do usuário intensivo de pelo menos uma marca concorrente forte naquele mercado.
- Mais um aspecto que poderá auxiliar nesta identificação é escrever o perfil do usuário intensivo da empresa no próprio mercado doméstico e extrapolá-lo para o mercado-alvo, considerando suas características e necessidades específicas já descritas e respeitando as diferenças oriundas da diversidade cultural.
- Este perfil pode ser descrito através de uma única frase, como, por exemplo e simplificadamente: *“Agricultor que planta entre 100 e 500 hectares, que vive na região agrícola do centro-norte do país, que renova anualmente sua frota de máquinas, e que prefere comprar as últimas inovações.”*

d) Fontes de informação mais utilizadas

- Neste subitem, o plano deverá pesquisar e descrever as fontes de informação mais utilizadas pelo consumidor para orientar sua intenção de compra.

- Assim como as demais abordagens, esta análise será fundamental para a definição das mais adequadas estratégias de marketing a serem estudadas na seção IX deste plano.
- Alguns exemplos de fontes de informação sobre o produto e a empresa que podem ser declaradas pelos consumidores: boca a boca entre consumidores satisfeitos, força de vendas dos revendedores autorizados, feiras específicas, mídia falada ou televisa, redes sociais virtuais, sites da internet.

e) Locais de compra

- Nesta parte da avaliação do consumidor, o plano descreverá os locais (físicos e digitais) onde os consumidores e os usuários intensivos costumam comprar o produto em estudo.
- Naturalmente esta análise permitirá a escolha de uma estratégia de distribuição do produto melhor ou pelo menos igual a dos concorrentes.
- Exemplos de locais de compras revelados pelos consumidores de um determinado produto: em lojas dos distribuidores autorizados; em seu próprio escritório ou residência, quando visitado por um vendedor do distribuidor; num shopping, na rua central, em feiras locais; em supermercados; por telefone com entrega delivery, em grandes magazines, direto em sites da internet ou aplicativos de celular com entrega direto em sua casa.

f) Processo de decisão de compra

- Nesta parte do plano são considerados aspectos psicológicos que envolvem todo o processo de decisão de compra do produto em estudo por parte do seu potencial cliente/consumidor.
- Será necessário descobrir qual a hierarquia de atitude de aprendizado sobre o produto, como o cliente/consumidor ordena estes passos: aquisição do conhecimento sobre o produto, afeição para com o produto e consciência para atuar na compra do

produto.

- Da mesma forma, será fundamental determinar o grau de envolvimento na compra deste produto específico, isto é, como o consumidor ordena estes três aspectos: razão, emoção e compra. Aqui estão presentes questões envolvendo a neurociência, a neuroeconomia e o neuromarketing³.
- Se a ordem for como a anterior, o grau de envolvimento será “alto”. Ao contrário, se a compra vier antes da emoção e da razão, o grau de envolvimento será “baixo”.
- Outro aspecto importante a ser detectado nesta etapa: se a decisão é absolutamente individual, se há envolvimento da família ou outro grupo de pessoas.

g) Clientes potenciais

- Esta parte do plano dependerá muito da criatividade da empresa que pretende atingir o mercado externo.
- A partir das características anteriormente descritas no subitem “atuais consumidores”, a empresa poderá vislumbrar seus clientes potenciais.
- Estes poderão ser apontados a partir de análises de onde está o atual usuário, o “não usuário” deste tipo de produto, o “ex-usuário”, o consumidor que não tem nenhum grau de lealdade com a marca que já compra ou que ainda desconheça o produto.
- O perfil do cliente potencial pode ser descrito também através de uma única frase, como por exemplo e simplificadamente:

³ Sobre neurociência e sua relação com a economia (neuroeconomia) e com o comportamento do consumidor (neuromarketing) recomenda-se a leitura do artigo de SATUR, R. V.; NEVES, D. A. B., DUARTE, E. N. Cognição, neuromarketing e neuroeconomia: entendendo as decisões dos atores baseados em informações. ISKO, 2015 (Espanha). Disponível em http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2015/11/225_Satur.pdf

“Agricultor que planta entre 100 e 500 hectares, que vive na região agrícola do sul do país, que compra inovações, que valoriza o desempenho e a simplicidade operacional, que possa contar com a garantia de uma marca tradicional, de um serviço diferenciado e de um bom valor de revenda na renovação da sua frota de máquinas”.

D) Análise ambiental e fatores legais na importação do país-alvo

- A análise do ambiente econômico, político, social, cultural, legal e principalmente do regime aduaneiro do mercado em estudo deverá ser realizada nesta etapa do plano.
- Dependendo do tipo de produto outros fatores ambientais podem ser determinantes, como por exemplo, a situação climática para produtos ligados a agricultura, ao vestuário, as bebidas.
- Esta análise fornecerá alguns indicadores determinantes ao programa de ação, ou até a decisão temporária de não investir no país-alvo.
- A seguir, alguns exemplos dos tipos de dados e informações que se pode coletar nesta análise:
 - *Existência de barreiras tarifárias e não tarifárias a livre entrada dos produtos estrangeiros nesse segmento e que afetam diretamente a empresa em questão;*
 - *Índice de crescimento, estagnação ou recessão da economia do país-alvo;*
 - *Sistema político ou economia local instável, com governos problemáticos;*
 - *Se órgãos governamentais dão ou pensam em dar medidas de apoio aos fabricantes nacionais do mesmo produto da empresa;*
 - *Avanços tecnológicos percebidos no setor de atuação naquele país;*
 - *Aumento ou diminuição de custos de produção para os concorrentes locais;*
 - *Previsão de crescimento do setor nos próximos anos;*
 - *Restrição do consumidor a produtos vindos do exterior, principalmente quando o país atravessa uma crise de desemprego;*
 - *Capacidade de oferta da indústria local para o atendimento da demanda.*

a) Cenários

- A análise ambiental anterior deverá conduzir a construção dos cenários normal, otimista e pessimista. Coloque no seu plano os objetivos e metas alicerçados na possibilidade de cenário normal, otimista e pessimista. Com isso caso o cenário mude para pessimista ou otimista você terá uma variação mínima já prevista e agirá levando em conta isso.

OTIMISTA

- Como o cenário normal fala por si mesmo, a seguir daremos exemplos do que podem ser características de um cenário otimista num determinado mercado:
 - *Economia tem crescido 4% ao ano e deve continuar assim nos próximos quatro anos, quando ocorrerão as novas eleições presidenciais;*
 - *Aumento da demanda de grãos no mundo beneficiará diretamente o setor da minha empresa que fornece equipamentos para o mesmo;*
 - *Acordo favorável com o FMI trouxe estabilidade monetária e financeira para o país e o novo presidente eleito democraticamente tomou posse com o apoio amplo dos vários segmentos produtivos e sociais do país;*
 - *Redução de impostos e dos juros para a produção industrial no Brasil melhorarão ainda mais a competitividade da empresa no exterior;*
 - *Oportunidade de fusão com companhias locais ou estrangeiras com interesses no país;*
 - *Bons preços das commodities agrícolas.*

PESSIMISTA

- Exemplos que podem caracterizar um cenário pessimista para um determinado mercado que está sendo analisado pela empresa:
 - *Dificuldades para renegociação da dívida com o FMI e continuação do clima de instabilidade política e econômica após a posse do novo presidente;*
 - *Falta de financiamento para as compras a prazo, por parte dos consumidores;*
 - *Previsão climática para o próximo ano desfavorável para agricultura daquele país e a empresa em questão é fornecedora de equipamentos*

utilizado na agricultura;

- Pressões sindicais para a redução das importações de produtos manufaturados;

- Economia em profunda recessão há anos;

- Instabilidade política e econômica do governo conduz a incertezas sobre o futuro daquele país e tem riscos de recessão e de não honrar contratos (calotes);

- Surgimento do Coronavírus que impactou todo o mundo em 2020. Embora essa seja uma variável impactante difícil de ser prevista, que na econometria se considera variável dummy. Ou seja, tem como medir o impacto posterior pela econometria, mas não se sabe quanto impactará ao certo pois é difícil fazer previsões. São eventos impactantes fora da economia ou variáveis não econômicas, que atingem a economia diretamente.

E) Análise da empresa: pontos fortes e dos pontos fracos

- Esta parte do plano deverá apresentar uma análise interna da empresa e de seus produtos, de forma sincera e profissional.
- Assim conduzida, permitirá a elaboração de um quadro real de pontos fortes e pontos fracos, diante das necessidades e desejos do mercado em questão.
- Este item deverá ser exposto sob a forma de tabela, para permitir uma melhor comparação com os pontos dos concorrentes, que serão citados desta mesma maneira no próximo item.
- Um exemplo simplificado para a construção de uma tabela de pontos fortes e pontos fracos para uma determinada empresa é o que segue:

EMPRESA AUTORA DO PLANO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Tem disponibilidade de financiamentos diretos de até 180 dias	Falta de experiência em exportação
Pratica preços baixos	Estoque baixo
Marca forte no Brasil	Marca totalmente desconhecida no país-alvo
Serviços diferenciados	Comunicação de marketing
Produtos com ótima qualidade	Linha limitada de produtos

F) Análise da concorrência: pontos fortes e pontos fracos

- O conhecimento sobre a concorrência, no mercado de interesse, será importante para o desenvolvimento das próximas etapas do plano, bem como de sua futura implementação.
- Ao analisar-se um determinado mercado no exterior, deverão ser conhecidos os concorrentes locais e os concorrentes de outros países que disputam aquele mercado.
- Quanto maior o número de concorrentes analisados melhor será a qualidade da informação. É sempre interessante procurar concorrente brasileiro no mercado-alvo, pois poderia servir como referência a partir do que este pratica no Brasil.
- As fontes de informação sobre os concorrentes são normalmente as seguintes: folhetos, catálogos e lista de preços; feiras especializadas no Brasil e no exterior; sites dos concorrentes e das associações de classe a que pertencem; informações da própria força de vendas ao saber “ouvir” o mercado; fornecedores; empresas de consultoria especializadas em pesquisa de mercado.
- Além disso, será importante prever as reações dos concorrentes diante das ações estratégicas de marketing da empresa no mercado-alvo, a partir do conhecimento de suas capacidades gerenciais, suas condições financeiras e seus padrões históricos de reação.
- A empresa deverá ter presente, e será necessário que aqui registre, se as forças e fraquezas apontadas são baseadas em percepções ou realidades.
- Escrever se a concorrência é intensa ou não. Alta concorrência significa grande poder de barganha dos consumidores.
- Registrar se a concorrência envolve micro, pequenas, médias e grandes empresas.
- Descrever se os concorrentes do exterior estão aumentando, inclusive brasileiros.
- Os critérios para determinação dos pontos fortes e pontos fracos

dos concorrentes deverão ser os mesmos utilizados para a empresa que elabora o plano de marketing.

- A análise comparativa entre os concorrentes e a empresa autora do plano ficará facilitada se as respectivas tabelas forem apresentadas em sequência.
- Após a segunda tabela e na forma de subitem, será conveniente a empresa começar a desenvolver a ideia de como ser mais eficiente que alguns concorrentes, já antevendo as estratégias de marketing das seções seguintes.
- Um exemplo simplificado para a construção de uma tabela de pontos fortes e pontos fracos para os concorrentes de uma determinada empresa, no mercado de interesse:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<i>NOME DO CONCORRENTE BRASILEIRO 1</i>	
- Marca forte no Brasil e no país-alvo	- Ciclo de vida: produtos em fase decadência
- Entregas dentro do prazo	- Preços altos
- Disponibilidade de recursos financeiros	- Embalagens pouco atrativas
<i>NOME DO CONCORRENTE BRASILEIRO 2</i>	
- Preços baixos	- Produtos não adaptados ao mercado local
- Facilidade de créditos ao consumidor	- Pequeno número de distribuidores
- Excelente material de propaganda	- Estoque baixo
<i>NOME DO CONCORRENTE LOCAL 1</i>	
- Excelentes serviços	- Baixo investimento em novos produtos
- Grande número de distribuidores	- Produtos tecnologicamente defasados
- Excelente sistema de promoção de vendas	- Frequentes problemas com meio ambiente
<i>NOME DO CONCORRENTE LOCAL 2</i>	
- Agressividade comercial	- Dependência de financiamentos oficiais
- Grande número de pontos de vendas	- Marca ainda desconhecida
- Material impresso distribuído é bom	- Baixa qualidade dos produtos
<i>NOME DO CONCORRENTE LOCAL 3</i>	
- Preços baixos	- Comunicação de marketing
- Ampla linha de produtos	- Posicionamento de marketing
- Novas tecnologias de produção	- Indefinição do segmento-alvo
<i>NOME DO CONCORRENTE DE OUTROS PAÍSES 1</i>	
- Líder mundial no segmento	- Preços altos
- Inovação tecnológica	- Produto difícil de operar
- Financiamento direto de longo prazo	- Serviços pós-venda

a) Como ser mais eficiente que os concorrentes?

- A partir das análises até aqui realizadas que determinaram as necessidades e desejos do consumidor e, conhecendo como os concorrentes os estão atendendo, este é o momento da empresa começar a pensar como ser mais eficiente que a concorrência, ou pelo menos, como ser mais eficiente que alguns concorrentes, ou

em algum ponto onde os demais tem ponto fraco e ela pode explorar como diferencial, nesse mercado.

- Naturalmente, se a empresa não for mais eficiente do que pelos menos um concorrente, dificilmente obterá êxito em suas estratégias de marketing.
- Isto não significa, necessariamente, maiores investimentos financeiros. Muitas vezes, pequenas estratégias criativas e um mínimo de desembolso podem surpreender positivamente o mercado.
- Uma das alternativas para estruturar esta ideia seria trabalhar a partir do que a empresa faz melhor que a concorrência no mercado doméstico.
- Outra possibilidade seria seguir as estratégias de marketing de um dos concorrentes, preferentemente aquele com características empresariais semelhantes e bem posicionado no mercado, e tentar “copiar” seus pontos fortes, tornando-se mais eficiente em relação aos outros competidores.
- Um exemplo específico: “O produto da empresa satisfaz, melhor que a concorrência, o desejo do consumidor de plantar com bom desempenho e, ao mesmo tempo, com simplicidade operacional”.
- O importante é que este esforço possa estar baseado em percepções, como por exemplo: bom desempenho, simplicidade operacional, marca tradicional, serviço diferenciado; e em realidades para o consumidor tal como: bom valor de revenda na compra de um modelo novo.
- O fato de oferecer algo melhor do que concorrência pode levar ao desenvolvimento de uma parcela de clientes fiéis e leais e, com isso, à consolidação do mercado.
- A análise apurada dos pontos fortes e dos pontos fracos dos concorrentes para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores daquele mercado específico, deverá contribuir para a definição das estratégias de marketing, seção IX do plano.

G) Oportunidades e ameaças no mercado-alvo

- Baseado em todas as análises já realizadas nesta sétima seção, o

plano deverá indicar as oportunidades que poderão fazer a empresa atuar com maiores chances de sucesso.

- Por outro lado, e da mesma forma, deverá indicar as ameaças que poderão interferir negativamente, mas que deverão ser perfeitamente reconhecidas pela empresa.
- A completa identificação destes dois aspectos poderá levar a empresa a transformar as ameaças em oportunidades.
- As oportunidades e as ameaças serão mais bem visualizadas com o uso de uma tabela, como o exemplo que segue:

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMEAÇAS</i>
Fabricantes locais desestabilizados	Moratória do país
Pouco interesse de concorrentes dos EUA	Política "nacionalista"
Avanço estratégico na América do Sul	Término financiamentos oficiais
Consolidação de mercado para a pós-crise local	Diminuição poder aquisitivo
Fusão com grupos estrangeiros	Criação de barreiras tarifárias
Mercado ávido por novidades	Aumento da desigualdade da renda

VIII. OBJETIVOS DE MARKETING

- As seções anteriores III, IV, V, VI, juntamente com a análise da situação, seção VII, mostraram, claramente, se e como a empresa está preparada para este mercado e onde está posicionada para enfrentá-lo.
- Os objetivos representarão o investimento nas oportunidades e onde a empresa quer chegar com este plano de marketing para o mercado externo.
- Todas as análises efetivadas, até este ponto, permitiram visualizar onde a empresa está e onde a empresa pode e quer chegar com os seus objetivos.
- Além disso, estas análises indicaram o segmento, dentro do mercado-alvo, que a empresa pode atender de uma forma mais efetiva que a concorrência.
- Os objetivos de marketing deverão suportar os objetivos gerais da empresa e ser coerentes com sua política para negócio, missão, visão e princípios.
- Os objetivos deverão ser, necessariamente, orientados para

resultados específicos, ser mensuráveis, priorizados, consistentes com o plano estratégico da empresa, realistas e desafiadores.

- Os objetivos serão normalmente relacionados à participação de mercado, volume de vendas, crescimento da marca, lucro líquido, retorno sobre investimento.
- Exemplos de objetivos de marketing que podem ser declarados (lembre-se dos 3 cenários possíveis, embora para efeito externo vale o cenário normal. Os outros cenários somente são acionados se os diretores perceberem ser necessário):
 - *Atingir uma participação de mercado de 25% até 2024 (normal); 30% se otimista e 15% se pessimista;*
 - *Alcançar um crescimento na participação de mercado de 2 pontos percentuais sobre o ano anterior e mantê-lo no período de três anos, no cenário normal, 3% no cenário otimista e manter igual ao ano anterior no cenário pessimista;*
 - *Vender para a Argentina 1 milhão de litros do produto em 2021 no cenário normal, 1,5 milhão de litros no cenário otimista e 0,5 milhão no cenário pessimista;*
 - *Exportar 2 milhões de dólares em 2022 no cenário normal; 3 milhões de dólares no cenário otimista e, 1,2 milhões de dólares no cenário pessimista;*
 - *Em dezembro de 2024, 5% dos consumidores, nas regiões-alvo do Chile, devem lembrar da marca da empresa;*
 - *Nomear e treinar seis Distribuidores Autorizados até o início do ano de 2022, um em cada região-alvo.*
- Ao final da seção, poderão ser incluídas limitações, suposições ou até restrições para o atendimento do plano, como por exemplo: para atingir o objetivo de vendas em dólares, a desvalorização da moeda não deve ultrapassar em mais de um por cento a taxa de inflação; o objetivo de rentabilidade sobre o investimento pressupõe que a taxa de inflação não ultrapasse 10% ao ano.

IX. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- Até esta seção, o plano indica onde a empresa está e onde quer chegar, em relação ao mercado externo.
- Portanto, a partir desta parte serão apresentados as estratégias e os programas de ação, isto é, com que meios e com quais ações poderá atingir seus objetivos.
- As estratégias de marketing indicarão como se pretende alcançar os objetivos.
- Ou ainda, as estratégias indicarão os meios que vão determinar o uso dos recursos para atingir os objetivos.
- As estratégias deverão ser desenvolvidas sobre vantagens competitivas e trabalharão, a seguir, sobre duas grandes bases teóricas do marketing: o **SAP** e o mix do marketing ou composto do marketing, especialmente representado pelos **4 P's**.
- Genericamente, existem dois tipos de estratégias: a primeira é a de explorar oportunidades e a segunda é a de neutralizar ameaças, embora possam ocorrer simultaneamente.
- Em qualquer um dos casos a empresa deverá escolher as estratégias de maior possibilidade dentro daquelas indicadas como viáveis e selecionar aquelas que proporcionem uma vantagem competitiva sustentável e que sejam consistentes dentro do plano estratégico da empresa.

A) SAP: segmentação - alvo – posicionamento

- Nesta parte do plano a empresa deverá, dividir o mercado em fatias com características semelhantes (segmentação), indicar a fatia ou fatias de interesse (alvo) e por fim, escrever como vai se posicionar para atingir o alvo e, portanto, como quer ser reconhecida neste segmento-alvo (posicionamento):
- a) **Segmentação**
- A empresa deverá dividir, fatiar, segmentar o mercado em estudo a partir de uma ou mais das seguintes variáveis, conforme o seu

produto:

- Geográfica: região do país (norte, sudeste, noroeste, ...); tamanho da cidade (abaixo de 5 mil habitantes, de 5 mil a 20 mil, ...); densidade demográfica (urbana, rural, metrópoles, ...); clima (meridional, setentrional, ...); clima (regiões quentes, frias, ...)
- Demográfica: idade (abaixo de 6 anos, de 6 a 11, ...); sexo (masculino, feminino); tamanho da família (1 a 2 pessoas, 3 a 4, ...); ciclo da vida familiar (jovem e solteiro, mais velho e casado com filhos menores de 18, ...); faixa de renda anual ou mensal (em US\$); ocupação (empresários, operários, estudantes, ...); nível de instrução (analfabetos, ensino fundamental incompleto, Ensino fundamental completo,...); religião num sentido mais amplo (cristão, muçulmano, budista, ateu,...), num sentido proporcional de predomínio (países de predominância cristã, de predominância muçulmana,...) ou num sentido mais específico (países com predominância cristão católica acima de %, ou com % de evangélico tradicional, ou % de evangélico batista, ou % de evangélico pentecostal, ou % muçulmano sunita, ...); predominância de descendência ou de nacionalidade (alemã, italiana, espanhola, argentino, japonês, ...); como estão distribuídas as moradias (alugada, própria, cedida, ...);
- Psicográfica: classe socioeconômica (abaixo da linha da pobreza, pobre, classe média, ricos, ou classe A, B, C, D, E, ...); estilo de vida (realizadores, esforçados, lutadores, empreendedores, conformados, ...); personalidade (compulsivo, retraídos, sociável, autoritário, ambicioso, gastadores, poupadores, ...);
- Comportamental: ocasião de compra (habitual, especial, ...); benefícios (qualidade, serviço, custo-benefício, conveniência, agilidade, ...); status do usuário (não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário habitual); taxa de uso (pouca utilização; média utilização; muita utilização); grau de lealdade (nenhum, médio, forte, absoluto); estágio de presteza (desconhece, conhece, informado, interessado, desejoso, pretendendo comprar); atitude com relação ao produto (entusiasmado, positivista, indiferente, negativista, hostil).

- A melhor segmentação será aquela que atender as necessidades dos consumidores e apresentar uma vantagem competitiva para a empresa e seus produtos.

b) Alvo

- Ao iniciar esta análise de escolha do segmento-alvo, ou dos segmentos-alvo, a empresa deverá ter presente que dificilmente poderá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de todos os segmentos do mercado em estudo.
- Além disso, será muito difícil alocar recursos humanos e financeiros para atender a todos os segmentos simultaneamente.
- Como resultado da segmentação do mercado em estudo, a empresa deverá ter claro o que cada segmento tem a oferecer em termos de oportunidades e decidir, nesta parte do plano, quantos e quais segmentos irá atender.
- O alvo, portanto, será aquele segmento ou aqueles segmentos escolhidos pela empresa para serem focos de suas estratégias de marketing.
- Será fundamental que, após a escolha do alvo, a empresa escreva as justificativas para esta opção prioritária.
- Estas justificativas poderão ser consideradas nas eventuais correções de rumo do plano, ou até mesmo nos futuros planos de marketing de exportação.
- Exemplos de como estas razões poderão estar relacionadas: segmento que requer a mais simples adaptação de produto, que apresenta maior crescimento do poder aquisitivo, que é ávido por novas tecnologias, ou que apresenta forte grau de lealdade.

c) Posicionamento

- Uma vez efetivada a segmentação do mercado em estudo e a posterior determinação do alvo, a empresa deverá indicar o seu posicionamento neste segmento-alvo.
- Para isso a empresa tem de saber claramente o que motiva, convence, agrada esse alvo escolhido. O comportamento do consumidor precisa ser bem estudado para que o posicionamento

seja o mais adequado para aquele momento.

- O posicionamento será a imagem ou a percepção desejada pela empresa na mente do consumidor.
- Ao eleger um posicionamento, a empresa estará buscando a maneira mais efetiva pela qual o seu produto seja percebido pelo segmento-alvo.
- O posicionamento do produto, portanto, será a estratégia de comunicação baseada na noção de espaço na mente do consumidor e poderá ser feito da seguinte forma: posicionamento por atributo ou benefício, posicionamento por qualidade ou preço, posicionamento por uso ou usuário.
- A empresa deverá escolher um posicionamento, que quando grafado no idioma local, releve e respeite as leis, os costumes, os valores morais e os valores éticos do país de interesse.

B) Estratégias sobre os 4 P's

- Os chamados 4 P's constituem a outra grande base teórica do marketing e fundamentarão as estratégias a serem desenvolvidas no plano de marketing de exportação. Itens adicionais, que porventura poderão estar além dos 4 P's poderão ser agregados ao item "outros".
- Para agregar melhor a estratégia 4 P's sugere-se que a empresa os visualize também na perspectiva do Modelo SIVA, ou seja, os 4 P's na perspectiva do consumidor (Solução; Criação de valor; Informação; Acesso, onde e como)
- Para cada um deles, a empresa deverá desenvolver as estratégias de marketing, tema desta seção do plano.

a) Produto (solução): mercadoria ou serviço

- O produto (mercadorias ou serviços) da empresa alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.
- Ter claro que "solução" meu produto entregará ao consumidor, o que eu quero que ele entregue, e o que o consumidor está

esperando enquanto solução. É preciso orquestrar muito bem isso, para garantir sucesso no mercado.

- Todas as estratégias de marketing, aplicáveis ao produto, serão geralmente diferentes quando o produto da empresa for uma mercadoria ou serviço de consumo popular, ou então, quando for uma mercadoria ou serviço de consumo industrial.
- Para os produtos (mercadorias ou serviços) de consumo popular, que podem ser de consumo obrigatório, de consumo esporádico e de consumo por impulso, as estratégias de marketing serão normalmente diferentes entre si.
- Igualmente, as mercadorias e serviços de consumo industrial: matérias-primas, peças e componentes, bens de capital, móveis e imóveis, serviços diversos, da mesma forma deverão merecer estratégias diferenciadas.
- O produto deverá atender necessidades e desejos do consumidor e, às vezes, suplantá-las (relação promessa *versus* expectativa será confirmada no momento da experiência de consumo e atribuição de valor), para auferir uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência.
- Lembrando sempre que o consumidor compra um produto pelo serviço e sensação que este pode oferecer enquanto é consumido, portanto é isso que dará valor ao consumidor.
- A maioria dos produtos do mercado enfrentará uma grande concorrência, por isso, o produto ideal é aquele que consegue ser diferenciado, inovador e focado para o segmento a que se destina.
- Como poucas organizações conseguem desenvolver um produto ideal, o desafio da empresa será encontrar o equilíbrio entre a maior satisfação do consumidor, a customização e a padronização do produto.
- O fabricante, portanto, poderá adotar três estratégias básicas quanto ao mercado externo: manter o produto tal como no país de origem, adaptá-lo ao mercado local, ou ainda, criar um novo produto específico. Vai depender de cada mercado e cada produto e quanto a empresa pensa em fazer de esforço por aquele mercado.

- A análise, de que tipo de produto deve-se oferecer a aquele mercado, deverá compor esta parte do plano de marketing de exportação.
- Normalmente, as exigências do mercado são trazidas à empresa pelo tradicional “Departamento de Marketing”. Em outras palavras, as pessoas que atuam tempo integral no marketing e vendas da empresa, seus representantes e vendedores internos e externos (negociadores internacionais), bem como o pessoal ou empresa da pesquisa de mercado é que usualmente trazem essas informações. A partir dessas informações estuda-se a viabilidade da pesquisa, desenvolvimento, adaptação, criação ou manutenção do produto.
- Na maioria dos casos, deverão ser adotadas as estratégias de adaptação técnica de um produto já existente. A invenção de um novo produto específico, ou mesmo, a utilização do mesmo produto do país de origem, serão menos utilizadas.
- Esta adaptação, conforme exigências do consumidor e das normas legais do país em questão, pode envolver todos os aspectos técnicos do produto, tais como componentes, cor, tamanho, formato (características), embalagem, etiqueta e rótulo.
- A empresa deverá considerar que seguramente alguma adaptação será necessária no seu produto. Na melhor das hipóteses, uma simples alteração no rótulo ou etiqueta.
- Estas adaptações, que permitirão a venda ao mercado externo, poderão prolongar o ciclo de vida de um produto que já pode estar em declínio no mercado doméstico.
- Ainda na estratégia de marketing relativa ao produto, deverá ser estudada a marca do produto.
- A marca deverá ser de fácil leitura, não muito longa, com uma pronúncia agradável no idioma do país-alvo (assim como em outros idiomas), permitindo uma simples e imediata memorização: um dos objetivos estratégicos de marketing.
- A empresa precisará evitar o uso de nomes, figuras ou símbolos em seus rótulos que sejam, ou permitam associações, pejorativas, obscenas ou imorais com relação aos usos e costumes

do país-alvo, mesmo em sua linguagem coloquial.

- Para evitar falhas na escolha da marca e do rótulo, a empresa deverá ter o assessoramento de um profissional, preferentemente nativo e que viva no país-alvo.
- As estratégias de produto se aplicarão também às correspondentes proteções através de patentes e registros do produto, da marca, da fórmula e afins, de modo a garantir exclusividade de uso no exterior.
- Tanto o produto, quanto a marca, o *slogan*, o símbolo ou o logotipo da empresa deverão ser patenteados ou registrados pela empresa junto aos órgãos locais oficiais, em cada mercado onde serão promovidos ou divulgados.
- Um exemplo simples de estratégia de marketing de adaptação de um produto brasileiro para um novo mercado: *“a partir do chassi básico utilizado no Brasil, transformar as plantadeiras brasileiras para os espaçamentos físicos, entre linhas de plantio, utilizados no Uruguai (17 – 53 – 70 cm).”*

b) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento

- Nesta parte do plano, a empresa deverá estabelecer sua política de preços para o mercado externo em estudo.
- Toda estratégia de fixação de preços para o exterior deverá ser precedida de um completo estudo de formação de preço na exportação, que determinará o preço de venda mínimo para cobrir os custos da empresa.
- Simplificadamente, o preço é estabelecido através do resultado da soma dos custos diversos inerentes ao produto com a parcela de lucro projetada.
- O “custo” é na verdade o único elemento que teoricamente está sob o controle da empresa, pois os demais fatores existem, independentemente de sua vontade ou interferência direta.
- Se a empresa, por exemplo, adotar o critério de apuração de custos por absorção estará imputando à exportação toda a parcela de despesa decorrente das vendas no mercado interno,

principalmente despesas com custos fixos, que existirão havendo ou não exportações. Esse critério é perigoso e pode levar a inviabilização da exportação por aumentar o preço do produto exportado sem este ter “culpa” do custo nele embutido.

- Caso a empresa adote a teoria de custos marginais, considerará somente as despesas geradas em função da venda ao exterior. Neste caso, o custo de um lote a ser exportado, será considerado apenas em relação ao custo variável, ou seja, às despesas diretamente ligadas à exportação, resultará em um valor bem menor que pelo sistema de custo por absorção. Esse método é ideal, mas também tem de ter o cuidado para não vender a falsa ilusão que exportação não deva assumir nenhum custo fixo. O ideal é um meio termo.
- 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.
- Os seguintes fatores externos podem ter grande influência na estratégia de preços para um determinado país: existência de fabricação local, legislação de importação e tarifas alfandegárias especiais, número de concorrentes internacionais, fatores políticos e econômicos, custo do transporte internacional, tributação de importados no mercado doméstico.
- Portanto, de modo mais complexo, o preço poderá ser estabelecido através do resultado da soma dos custos diversos inerentes ao produto com a parcela de lucro projetada (preço FOB), considerados os fatores externos, próprios daquele mercado.
- É preciso ver o que cria valor em um produto junto ao consumidor pois isto o deixará mais propenso ou não a pagar um determinado preço.
- Estas considerações, entre outras, formarão as bases para uma estratégia de fixação de preços da empresa, cuja meta geral é contribuir para os objetivos de vendas e lucros da empresa no

mercado internacional.

- Registrar estratégias, se irá adotar ou se elas existem, como condições e oportunidades de financiamento, política de desconto, condições de pagamento.
- É normal que para cada mercado-alvo se pratique uma lista de preço levando em conta os custos, as dificuldades específicas daquele mercado, e a concorrência presente. Mas tem de se ter muito cuidado, pois, com a atual rede mundial de computadores não é muito difícil descobrir preços praticados em outros mercados ou no próprio mercado.
- Um exemplo de estratégia de marketing sobre preços: “o preço para exportação será formado para cobrir os custos totais da produção no Brasil, o custo de transportes e aduaneiros, os custos de promoção no exterior, os tributos no mercado importador, comissões e ainda, um lucro líquido de 10 % (preço FOB), adotando-se uma política geral de fixação de preços com uma lista geral, lista de descontos e preço mínimo.”
- Será interessante registrar nesta parte do plano como a empresa está posicionada, no momento, em relação a cada um dos concorrentes estudados anteriormente: preços menores do que os produtos das empresas a, b, c; preços semelhantes aos das empresas d, e, f, g, h; preços maiores do que os produtos das empresas i, j.

c) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing

- Neste item das estratégias de marketing, a empresa deverá criar a forma como irá comunicar o seu posicionamento ao segmento-alvo, ambos (posicionamento e alvo) originados na análise SAP desta mesma seção.
- A promoção e seus consequentes investimentos terão que ser coerentes com os objetivos de marketing estabelecidos na seção VIII anterior.
- Precisa-se adotar estratégias que levem a informação correta ao consumidor mediante uma boa comunicação. E informação

correta nesse caso é a que consegue fazer o consumidor ter as verdadeiras expectativas geradas com o que lhe é oferecido, através das promessas feitas. Pois, no momento do consumo (experiência de consumo), ele não pode ter suas expectativas frustradas, pois é a partir dessa experiência de consumo que ele atribuirá valor ao produto e isso será determinante em novas experiências de consumo.

- Todas as formas de comunicação deverão ser integradas e, através delas, a empresa deverá gerar desejo pela categoria de seu produto, criar consciência para sua marca, influenciar intenções de compra e facilitar a compra de seu produto.
- A empresa precisará considerar que será necessário adaptar a comunicação promocional a cada mercado-alvo, levando em consideração a maneira como esses consumidores locais utilizam a informação na comunicação integrada de marketing por conta da diversidade cultural.
- Todas as informações até aqui coletadas, principalmente aquelas relativas à análise do consumidor e dos objetivos de marketing de exportação, serão fundamentais para a elaboração da estratégia de comunicação, na sequência.
- A empresa deverá eleger, entre as formas de comunicação a seguir sugeridas, aquela (ou um conjunto delas) que espera ser mais eficiente para atingir seu segmento-alvo:
 - *Propaganda na televisão, rádio, jornal, revista, internet e mídias digitais, redes sociais virtuais, outdoor, cinema, busdoor, painel eletrônico, ou telemarketing: terá como objetivo informar, persuadir, agregar valor, auxiliar outros esforços da empresa, criar imagem ou identidade para o produto ou marca, através do pagamento de sua veiculação, e seu efeito será de longo prazo;*
 - *Publicidade na televisão, rádio, jornal, revista, ou internet (sites, mídias digitais, redes sociais): cumprirá a mesma função que a propaganda, porém sem que sua veiculação seja paga, como por exemplo através da elaboração de artigos técnicos de interesse da mídia e relacionados indiretamente com o produto, entrevistas sobre temas relacionados, conquista de premiações e outros;*

- *Promoção de vendas por meio de descontos, cupons, prazo de pagamento, embalagem especial, amostras, peso ou quantidade a mais, concursos, brindes, ou teste individual: buscará incrementar as vendas e bloquear a concorrência no curto prazo, além de incentivar a equipe de vendas; poderá ter foco no consumidor final ou nos canais de distribuição da empresa;*
- *Merchandising nos pontos de venda, locais públicos como feiras e exposições, televisão ou filmes: objetivará dar mais visibilidade ao produto ou marca e com isso reforçar sua lembrança e seu posicionamento na mente de consumidor. Seu efeito será de curto e de médio prazo;*
- *Patrocínio de imagem de pessoa, grupo ou entidade ligada à atividade esportiva, cultural, educativa, social ou ecológica: visará transmitir o posicionamento desejado através da associação de imagens dos seus patrocinados com o seu produto ou marca e seu efeito será também de curto e de médio prazo;*
- *Relacionamento através de contato personalizado e interativo com clientes já conquistados: forma de comunicação que terá a função de manter a imagem e o nível de relacionamento através de, por exemplo, visitas de representantes da empresa a pelo menos alguns clientes, que possivelmente retribuirão com uma excelente propaganda boca a boca do produto ou da marca;*
- *Relações públicas com o círculo de abrangência da empresa: esta forma de comunicação buscará a manutenção da boa imagem da empresa e de seu produto ou marca, diante da comunidade onde está localizada ou onde estão localizados seus representantes; diante dos fornecedores, distribuidores, acionistas, bancos, sindicatos, associações de classe, governo, imprensa, universidades e clientes; seu efeito será de longo prazo;*
- *Marketing direto ao consumidor: com esta forma de comunicação a empresa buscará um estímulo personalizado ao consumidor na tentativa de uma resposta de curto prazo e poderá utilizar-se de vários canais como correio, flyers, assinaturas de revistas e jornais, telefone e WhatsApp (ou semelhantes), e-mail, redes sociais virtuais, blogs, mídias digitais e sites da internet e poderá estimular a interatividade;*

- *Venda pessoal com a utilização da força de vendas da empresa: esta promoção, historicamente a mais persuasiva e usada de todas, permitirá a empresa um contato presencial e interativo com uma parte dos consumidores, já que seu melhor aproveitamento estará limitado ao seu alto custo operacional. No caso da venda pessoal, a empresa deverá considerar, por outro lado, que ninguém conhece tão bem o produto quanto o seu vendedor e sua própria presença no país será um fator psicológico positivo de apoio às outras estratégias promocionais.*
- *A empresa deverá considerar ainda outros meios de comunicação com os seus distribuidores e consumidores, tais como a utilização de folhetos, catálogos, manuais de operação e manutenção, carta comercial, lista de preços (tecnicamente traduzidos para idiomas nativos ou aceitos pelo mercado local).*
- *Outra fundamental estratégia de promoção no exterior para produtos que exigem assistência técnica tais como máquinas, equipamentos e veículos, será a comunicação da organização da existência de um completo serviço pós-venda no país-alvo.*
- *Visitas à fábrica onde é produzido o produto, realizadas por clientes potenciais, distribuidores, vendedores, representantes e formadores de opinião; manutenção de uma página na Internet com caracteres em pelos menos inglês e espanhol; convenções no país exportador para membros do canal de distribuição do exterior, poderão se constituir em importante instrumento de apoio ao esquema promocional da empresa.*
- *Dois exemplos simplificados de estratégias de promoção de marketing de produtos com foco no mercado agrícola, para um país-alvo, no caso o Uruguai:*
 - *“1ª estratégia de marketing: merchandising nas melhores feiras de equipamentos agrícolas do Uruguai, por três anos seguidos e começando em 2022”.*
 - *“2ª estratégia de marketing: propaganda em revista especializada em agricultura no Uruguai, com circulação nacional e tiragem semanal”.*
- *Uma vez determinado o mix de ferramentas de comunicação, a empresa poderá passar para o passo seguinte que é o estudo da estratégia relativa à praça.*

d) Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar

- Nesta parte do plano a empresa deverá estabelecer as estratégias de distribuição de seu produto no país em estudo no mercado externo.
- Foco principal deve garantir que o consumidor tenha fácil acesso ao que a empresa quer que ele consuma e para isso precisa ser bem pensado onde e como vai propiciar esse ambiente que permita a experiência de consumo.
- As estratégias incluirão todo o sistema de comercialização, a participação ou não de agentes intermediários entre a fábrica e os consumidores (canal de distribuição), a logística internacional, a organização dos serviços pós-venda quando requeridos, dentre outros.
- Para montar suas estratégias e facilitar o trabalho, a empresa deverá orientar o estudo sob três diferentes óticas: produto, mercado/consumidor ou empresa.
- Sob a ótica do produto, a empresa terá as seguintes possibilidades, segundo classifica o seu tipo de produto: estratégia para produto de consumo popular ou para produto de consumo industrial.
- Se o produto da empresa for um produto de consumo popular será quase impossível a distribuição direta da fábrica ao consumidor, já que cada consumidor deverá ser também um importador para ter acesso ao produto no seu país. Exceto se o caso é venda pelo site da internet (*e-commerce* e *m-commerce*).
- Por isso, este tipo de consumidor não se preocupará com o número de intermediários necessários para a colocação do produto à sua disposição e sim com aspectos como disponibilidade, proximidade, facilidade, preço, qualidade, atendimento, sempre comparados aos concorrentes.
- A empresa necessitará, portanto, ter a participação de intermediários na colocação e promoção de bens e serviços de consumo popular, e precisará considerar ainda se são de consumo obrigatório, de consumo por impulso ou ainda, de consumo esporádico.

- Para bens de consumo obrigatório ou de primeira necessidade, o consumidor exigirá pronta disponibilidade e como consequência, o importador terá de comprar uma quantidade maior que a necessária, tratando de revender o produto a outros intermediários para viabilizar entrega e até mesmo seu custo de estoque.
- Produtos de consumo por impulso exigirão ainda maior disponibilidade e quantidade de agentes intermediários que os produtos de primeira necessidade, pois, se são consumidos por impulso, será sempre necessário que estejam presentes no mercado, no momento desejado de consumo.
- Mesmo que o produto da empresa seja um bem de consumo esporádico, o fator prazo de entrega é de suma relevância e deverá ser suprido com políticas adequadas de estocagem e de distribuição, com a utilização de um menor número de intermediários entre importador e consumidor em relação aos anteriores.
- Por outro lado, caso o produto da empresa seja um produto de consumo industrial que possui um número bem menor de clientes, assim mesmo dificilmente a empresa conseguirá cobrir o mercado por conta própria.
- Somente em casos muito especiais junto a clientes isolados com um consumo considerável é que se aplicaria a relação comercial direta entre fabricante e consumidor.
- Caso contrário, haverá a necessidade da figura do intermediário, por seu maior domínio sobre as melhores formas locais de promoção, sobre as exigências do mercado e sobre a viabilização de um trabalho pós-venda, típico deste produto.
- Em resumo, em relação ao produto, existirá sempre (exceto vendas por internet: *e-commerce* e *m-commerce*) a necessidade de a empresa considerar a figura do intermediário como um elemento integrante da estrutura de mercado e de sua política de distribuição no exterior.
- Sob a ótica do mercado/consumidor, o estudo deverá indicar os tipos de canais de distribuição que a empresa deverá utilizar, visto

que a anterior abordagem, sob o ponto de vista do produto, já deixou evidenciada a necessidade e importância da utilização do intermediário.

- A determinação das estratégias de distribuição estará sob a influência de diversas variáveis, como o estágio econômico e industrial de cada mercado, sua localização geográfica em relação ao Brasil, aspectos de ordem social e cultural e os hábitos de compra do consumidor, conforme já analisado nas seções anteriores deste plano.
- Determinados mercados poderão necessitar grandes estoques reguladores locais, em função da não oferta de transportes regulares e frequentes (especialmente rotas de navios) com o resto do mundo.
- Alguns produtos industriais poderão exigir a entrega porta a porta no comprador estrangeiro, sendo necessária uma manutenção de estoques no ponto de destino, a coordenação de todo trâmite de importação, o desembaraço alfandegário, e o transporte dentro do país.
- Neste último exemplo, o fabricante, muitas vezes, acaba optando pelo estabelecimento de escritório próprio no país importador face às características e hábitos de compra deste mercado em particular.
- Após o estudo em função do produto e do mercado, caberá concluir o assunto agora sob a ótica da empresa, isto é, quais os agentes intermediários que mais adequadamente constituirão o canal de distribuição entre a fábrica e o consumidor.
- A empresa deverá eleger, uma ou mais de uma, entre as seguintes possibilidades: *trading company*, comercial exportadora, negociador internacional de mercado, agente estrangeiro de compras no Brasil, agente de vendas brasileiro, empresa congênere exportadora, consórcio de exportação ou importação, representante comercial no país-alvo, distribuidor autorizado, importador-atacadista, varejista, escritório comercial próprio, filial com ou sem unidade industrial no país-alvo.
- Caso a empresa decida compartilhar os investimentos em promoção com o canal de distribuição deverá declarar as

proporcionalidades previstas.

- Uma vez escolhida a forma de distribuição no país, a empresa terá ainda que optar por trabalhar em regime de importador exclusivo ou dividir geograficamente o país e pensar em mais de um importador. Em países geograficamente grandes ou com regiões de economias distintas é natural a divisão por região de atuação para ter uma cobertura mais eficiente e completa.
- A empresa precisará ainda analisar todas as possibilidades de transporte internacional que atendem o país-alvo, principalmente quanto a custos, tempo total, frequência, riscos e chegar àquele tipo de transporte mais viável para o seu tipo de mercadoria.
- Nesta parte final da seção, é importante que permaneçam registrados, para eventuais e futuras correções do plano, todos os critérios adotados pela empresa como, por exemplo, para a escolha do canal de distribuição, as razões da escolha ou não de exclusividades, os critérios de zoneamento geográfico do país-alvo para localização de distribuidores, o percentual de cobertura seletiva do país previsto pela estratégia, características exigidas dos intermediários, critérios para compartilhamento de investimentos promocionais no país-alvo.
- É fundamental que após escolhido o intermediário, feito a distribuição regional, prazos e acertado os deveres e obrigações de todos, que isso seja firmado em contrato, devidamente assinado pelas partes.
- Dois exemplos simplificados de estratégias de marketing relativas à praça (no exemplo o produto é de consumo popular e esporádico) para um determinado país-alvo, no caso o Uruguai:
 - *“1ª estratégia de marketing: os consumidores são agricultores localizados nas áreas rurais e urbanas de todos os departamentos do país, por isso o mercado deverá ser geograficamente dividido”.*
 - *“2ª estratégia de marketing: canal de distribuição no formato fábrica-distribuidor autorizado-varejista-consumidor final, com a importação sendo realizada pelo distribuidor autorizado, um por região”.*

e) Outras

- Como cada negócio, cada país e cada empresa têm suas peculiaridades, nesse item pode-se agregar outras estratégias não constantes nos itens anteriores e que podem ser relevantes. Por exemplo: demais estratégias que tenham relação com: a política local, relações de poder (principalmente levando em conta os governos e as legislações e o poder de reação e não aceitação da concorrência local e sua capacidade de se articular), cultura, economia, relações públicas (necessidade de estabelecer novas relações públicas nesse novo mercado e com a sociedade), macro-marketing, marketing de relacionamento, comportamento do consumidor, marketing de serviços, marketing de relacionamento, mega tendências.
- Algumas estratégias vinculadas ao que os autores consideram relevantes em outros Ps como: ao P de “processo” (que inclui dentre outros o fluxo de atividades, número de etapas, cumprimento de cronograma, envolvimento com o cliente), ao P de “pessoas” (especialmente quando envolve serviços que é forte em relações e ações ligadas aos funcionários e clientes, mas pode também agregar outros como comunidade, parceiros, vizinhos, ...); ao P de “evidência física” (*physical evidence*), especialmente quando se trata de serviços (instalação, montagem ou sinalização de algum equipamento ou serviço; ou, moda, ou aparência).
- Outras ações importantes detectadas e não relatadas nos itens anteriores.

A próxima seção do plano definirá como transformar as estratégias de marketing aqui desenvolvidas em efetivas condições de implementação.

X. PROGRAMAS DE AÇÃO DE MARKETING

- Esta parte do plano deverá apresentar os programas de ação para as estratégias de marketing de exportação, previstas e determinadas na seção IX.

- Estes programas serão organizados a partir do desenvolvimento de ações particulares para cada uma das estratégias de marketing criadas anteriormente.
- Os programas de ação deverão ser capazes de transformar cada estratégia em um mecanismo operacional, algo como uma ação prática perfeitamente realizável e que seja uma resposta concreta aquela necessidade estratégica, de modo a oferecer condições para a implementação efetiva do plano de marketing de exportação.
- Para tanto, os programas atribuirão responsabilidades, definirão prazos, além de dimensionarem os investimentos necessários para suas execuções.
- Da mesma forma que as estratégias foram desenvolvidas para cada um dos 4 P's, os programas de ação também deverão fazê-lo, respeitando a mesma sequência proposta, no sentido de dar uma boa organização para o trabalho.
- As ações podem ser elaboradas como segue ou dentro da perspectiva (O que, Porque, Como, Onde, Quem, Quando, Quanto).
- Esta seção, portanto, estará dividida em módulos de ações para produto, preço, promoção, praça e outros, como nos exemplos a seguir e que estão relacionados com alguns exemplos citados nas estratégias de marketing:

A) Produto (solução): mercadoria ou serviço

- Exemplo ligado a Produto:
 - Estratégia de marketing: *“a partir do chassi básico utilizado no Brasil, transformar as plantadeiras brasileiras para os espaçamentos físicos, entre linhas de plantio, utilizados no Uruguai (17 – 53 – 70 cm).”*
 - Ações de marketing: *desenhar, fabricar todas as peças e montar o protótipo que permita avaliar a transformação das plantadeiras brasileiras para os espaçamentos de 17, 53 e 70 cm, entre linhas de plantio.*
 - Responsável: *profissional responsável pela engenharia de produto da empresa, com prazo para execução até 15/12/21.*
- Investimento total nas ações: US\$ 1.250,00

- Se esse exemplo fosse feito na Perspectiva do “O que, Porque, Como, Onde, Quem, Quando, Quanto”, ficaria:

Ação 1 – Produto

Pergunta	Descrição
<i>O que?</i>	Desenhar, fabricar todas as peças e montar o protótipo que permita avaliar a transformação das plantadeiras brasileiras para os espaçamentos de 17, 53 e 70 cm, entre linhas de plantio
<i>Por Que?</i>	No Uruguai, culturalmente, o espaçamento usado é diferente do brasileiro
<i>Como?</i>	“A partir do chassi básico utilizado no Brasil, transformar as plantadeiras brasileiras para os espaçamentos físicos, entre linhas de plantio, utilizados no Uruguai (17 – 53 – 70 cm).”
<i>Onde? (local)</i>	Setor de Pesquisa e Desenvolvimento da Empresa
<i>Quem? (Responsável)</i>	Profissional responsável pela engenharia de produto da empresa (Preferencialmente nominar que é essa pessoa ou equipe)
<i>Quando? (prazo)</i>	Até 15/12/21
<i>Quanto? (Investimento necessário)</i>	US\$ 1.250,00

- Depois de desenvolvida todas as ações propostas, elas podem ser apresentadas resumidamente como segue:

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (produto)	Investimento	Investimento	Investimento	Investimento	TOTAL
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
Ação 1 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 1</i>					
Ação 2 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 2</i>					
.....					
.....					
Total Geral Ações Produto					

Obs.: **Ano 0 (zero)** aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. É o ano da construção do plano de marketing, da pesquisa de mercado, do reconhecimento de mercado, da adaptação do produto, da preparação da folheteria em língua estrangeira, da aquisição de espaço em feiras pro ano seguinte, de visitas direcionadas, dos cálculos e formação de tabelas de preço, da compra de espaço em feiras para o ano seguinte, dos primeiros contatos com possíveis distribuidores, etc. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

B) Preço (criação de valor): custos, tabelas, desconto, financiamento e condições de pagamento

- Exemplos ligados a Preço:

- Estratégia de marketing: “o preço para exportação será formado para cobrir os custos totais da produção no Brasil, o custo de transportes e aduaneiros, os custos de promoção no exterior, os tributos no mercado importador, comissões e ainda, um lucro líquido de 10 % (preço FOB), adotando-se uma política geral de fixação de preços com uma lista geral, lista de descontos e preço mínimo.”

- 1ª ação de marketing: montar a planilha de cálculo de preço de exportação para os produtos X, Y, Z, que serão exportados, tendo como regra cobrir os custos totais da produção no Brasil, o custo de transportes e aduaneiros, os custos de promoção no exterior previstos nesse plano, os tributos no mercado importador, comissões e ainda, um lucro líquido de 10 % (preço FOB).

- Responsável pela metodologia e cálculos: Contador da empresa, prazo até 15/12/21.

- 2ª ação de marketing: preparar lista de preços de exportação dos produtos, com uma lista geral, lista de descontos e preço mínimo.

- Responsável pela preparação da lista de preços de exportação: profissional responsável pela atividade de exportação da empresa, com prazo até 30/12/21.

- Investimento total nas ações: US\$ 250,00

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS DE PREÇO

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (preço)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Ação 1 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 1</i>					
Ação 2 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 2</i>					
.....					
.....					
Total Geral Ações Preço					

Obs.: **Ano 0 (zero)** aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. É o ano da construção do plano de marketing, da pesquisa de mercado, do reconhecimento de mercado, da adaptação do produto, da preparação da folheteria em língua estrangeira, da aquisição de espaço em feiras pro ano seguinte, de visitas direcionadas, dos cálculos e formação de tabelas de preço, da compra de espaço em feiras para o ano seguinte, dos primeiros contatos com possíveis distribuidores, etc. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

C) Promoção (informação): comunicação integrada, comunicação global de marketing

- Exemplos ligados a Comunicação Integrada de Marketing:
 - 1^a estratégia de marketing: “*merchandising* nas melhores feiras de equipamentos agrícolas do Uruguai, por três anos seguidos e começando em 2022”.
 - Ações de marketing: contratar a participação nas feiras *Feria del Prado de Montevideo* e *Expodinámica de Soriano* que se realizarão respectivamente em (citar a data/período) e em (citar a data/período); acionar equipe de apoio de feiras para instalar nos locais dois produtos da empresa, um modelo MXA-26 e um modelo MXV-20; acionar equipe de apoio de feiras para preparar

- material de divulgação: folhetos, brindes, catálogos, lista de preços, levando em conta o idioma adequado. Estas ações estão planejadas para serem repetidas nos anos de 2023 e 2024.
- Responsabilidade pelas ações: profissional responsável pela atividade de exportação da empresa, com prazo para execução até 30/12/21.
 - Investimento anual nas ações para participação nas duas feiras, incluindo deslocamento e hotel para uma pessoa: US\$ 5.000,00
 - 2ª Estratégia de marketing: “propaganda em revista especializada em agricultura no Uruguai. O objetivo da propaganda será criar uma identidade do produto/marca com a agricultura e agricultor local, focando no plantio direto”.
 - Ações de marketing: preparar sugestão de texto e fotos, contratar uma inserção mensal de página inteira a partir janeiro de 2022, durante o período de um ano, na revista “El Campo Nativo”.
 - Responsável: responsável pela atividade de exportação da empresa, com prazo para execução até 30/12/21.
 - Investimento anual nas ações de propaganda em revista: US\$ 500,00
 - Investimento anual total em promoção de marketing: US\$ 5.500,00
 - Critério para investimentos no Uruguai: todas as ações de promoção de marketing terão seus investimentos compartilhados na razão de 50 % para a empresa e 50% para os importadores uruguaios dos produtos.
 - TOTAL DE INVESTIMENTOS em todo o programa de ação de promoção de marketing para o Uruguai, nos anos 2022, 2023 e 2024: US\$ 16.500,00
 - Parte correspondente aos importadores uruguaios: 50 % dos investimentos em promoção e equivalente a US\$ 8.250,00
 - Parte da empresa (50 %): US\$ 8.250,00
 - Desembolso da empresa em 2021 (prévio): US\$ 750,00
 - Desembolso da empresa em 2022: US\$ 2.500,00
 - Desembolso da empresa em 2023: US\$ 2.500,00
 - Desembolso da empresa em 2024: US\$ 2.500,00

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (promoção)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Ação 1 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1º trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 2º trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 3º trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 4º trimestre – Ação 1</i>					
Ação 2 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1º trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 2º trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 3º trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 4º trimestre – Ação 2</i>					
.....					
.....					
Total Geral Ações Promoção					

Obs.: Ano 0 (zero) aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. É o ano da construção do plano de marketing, da pesquisa de mercado, do reconhecimento de mercado, da adaptação do produto, da preparação da folheteria em língua estrangeira, da aquisição de espaço em feiras pro ano seguinte, de visitas direcionadas, dos cálculos e formação de tabelas de preço, da compra de espaço em feiras para o ano seguinte, dos primeiros contatos com possíveis distribuidores, etc. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

D)Praça (acesso, onde e como): distribuição, ponto, lugar

- Exemplos ligados a Praça, local, ponto, distribuição:

- 1ª estratégia de marketing: “os consumidores são agricultores localizados nas áreas rurais e urbanas de todos os departamentos do país, por isso o mercado deverá ser geograficamente dividido”.

- Ações de marketing: criar três grandes regiões para a distribuição de produtos agrícolas no mercado uruguaio:

* Região 1 – *Artigas* (para atender consumidores dos *Departamentos de Artigas, Tacuarembó, Rivera e Salto*;

* Região 2 – *Mercedes* (para atender os consumidores dos

Departamentos de Paysandú, Rio Negro, Soriano, Flores, Colon e San José);

* Região – 3: *Treinta y Tres* (para atender os consumidores dos *Departamentos de Cerro Largo, Treinta y Tres, Rocha, Durazno e Florida*).

- Responsável pelas ações: responsável pela atividade de exportação da empresa, com prazo até 30/12/21.

- Investimentos (em 2021) nas ações: US\$ 1.500,00 incluindo uma viagem aos locais para sondagem de possíveis candidatos a distribuidor.

- 2ª estratégia de marketing: “canal de distribuição no formato fábrica-distribuidor autorizado-varejista-consumidor final, com a importação sendo realizada pelo distribuidor autorizado, um por região”.

- Ações de marketing: nomear os três distribuidores autorizados, organizar e providenciar treinamento, encaminhar material de apoio gráfico.

- Responsável: responsável pela atividade de exportação da empresa, e estas ações deverão ser realizadas no período de 01/01/22 até 30/01/22.

- Investimentos nas ações (em 2022): US\$ 3.000,00 incluindo uma viagem de 10 dias para nomeação, treinamento no local e entrega de material de apoio gráfico inicial.

- Logística: estoque em fábrica e nos Distribuidores Autorizados, com transporte rodoviário, sem transbordos e aduana em Livramento/Rivera. Exemplos de distâncias rodoviárias desde a fábrica: região 1 (1.650 km), região 2 (2.000 km).

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS DE PRAÇA

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (praça)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Ação 1 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 1</i>					
Ação 2 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 2</i>					
.....					
.....					
Total Geral Ações Praça					

Obs.: Ano 0 (zero) aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

e) Outros

- Incluir aqui outras ações não previstas anteriormente e que serão necessárias, nos moldes de exemplos anteriores.

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS “OUTRAS”

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (outras)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Ação 1 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 1</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 1</i>					
Ação 2 – (descrever a Ação)					
<i>Investimentos 1^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 2^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 3^o trimestre – Ação 2</i>					
<i>Investimentos 4^o trimestre – Ação 2</i>					
.....					
.....					
Total Geral Ações “outras”					

Obs.: Ano 0 (zero) aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

- Para tornar ainda mais interessante essa abordagem pode-se sintetizar todos os esforços de ações em um quadro como o que segue:

QUADRO RESUMO AÇÕES E INVESTIMENTOS EM ESTRATÉGIAS (4Ps)

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (4Ps)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Resumo Total Ações – Produto					
<i>Investimentos – Ação 1</i>				-	
<i>Investimentos Ação 2</i>				-	
Resumo Total Ações – Preço					
<i>Investimentos – Ação 1</i>				-	
<i>Investimentos Ação 2</i>					
Resumo Total Ações – Promoção					
<i>Investimentos – Ação 1</i>					
<i>Investimentos Ação 2</i>				-	
Resumo Total Ações – Praça					
<i>Investimentos – Ação 1</i>				-	
<i>Investimentos Ação 2</i>				-	
Resumo Total Ações – Outros					
<i>Investimentos – Ação 1</i>					
<i>Investimentos Ação 2</i>					
Total Geral Ações (4Ps)					

Obs.: Ano 0 (zero) aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em

questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas.

- Para facilitar a visualização dos prazos atribuídos a todas as ações de marketing, poderão ser utilizados cronogramas tipo Gantt. Da mesma forma, a empresa poderá organizar um quadro detalhado com as ações de marketing planejadas para produto, preço, promoção, praça e “outros”.
- Concluídos os programas de ação de marketing, a empresa deverá tratar da organização do orçamento para as receitas e os investimentos que serão gerados pelo plano de marketing de exportação.

XI. ORÇAMENTOS

- Os orçamentos para vendas e investimentos de marketing de exportação serão baseados nos objetivos de marketing de exportação, seção VIII do plano, assim como, nos programas de ação de marketing de exportação, seção X.
- Será uma peça importante do plano, uma vez que permitirá confrontar previsão de receita e previsão de investimentos.
- Sua análise apurada, por parte dos donos ou diretores da empresa, poderá determinar a implementação imediata do plano, sua postergação por prazo determinado, ou ainda e definitivamente, sua não implementação.
- As informações mais relevantes do orçamento deverão estar relacionadas, preferentemente, sob a forma de quadro permitindo fácil visualização e entendimento,
- Normalmente serão tabuladas as seguintes informações: volume de vendas em unidades e em US\$, com previsões trimestrais; condições e prazos de pagamento; investimentos de marketing de exportação com fluxo trimestral de desembolsos.
- Este quadro com os orçamentos poderá dar origem a um segundo, mais detalhado e elaborado pela área financeira da

empresa, mostrando o impacto no planejamento global da empresa quanto à receita, custos, despesas, lucro líquido, por exemplo.

- O orçamento deverá incluir todo o período de abrangência do plano, no mínimo três anos, ou no caso de investimentos de grande vulto, todo o período estimado para retorno do capital investido.
- A seguir um modelo:

ORÇAMENTOS PARA VENDAS E INVESTIMENTOS DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

NOME DO PAÍS: _____

PERÍODO: ANO 0, ANO 1, ANO 2 e ANO 3 (ex.: 2021, 2022, 2023 e 2024)

Ações (4Ps)	Investimento ANO 0	Investimento ANO 1	Investimento ANO 2	Investimento ANO 3	TOTAL
Volume total de vendas no ano – US\$	-				
<i>Vendas 1^o trimestre – US\$</i>	-			-	
<i>Vendas 2^o trimestre – US\$</i>	-			-	
<i>Vendas 3^o trimestre – US\$</i>	-			-	
<i>Vendas 4^o trimestre – US\$</i>	-			-	
Volume total de vendas – R\$	-				
Volume total de vendas – unidades	-				
Investimento total marketing exportação – US\$					
<i>Investimentos 1^o trimestre – US\$</i>				-	
<i>Investimentos 2^o trimestre – US\$</i>				-	
<i>Investimentos 3^o trimestre – US\$</i>				-	
<i>Investimentos 4^o trimestre – US\$</i>				-	
Investimento total marketing exportação – R\$					
Prazo médio pagamento (com ACE)					

Preço médio do produto: US\$ _____

Taxa cambial média: US\$ 1,00 = R\$ _____, em (data)

Obs.: Ano 0 (zero) aparece aqui por que é um ano que antecede a ação direta no mercado em questão, mas já é um ano que demanda alguns dos primeiros investimentos e esforços. Ano Zero é o chamado período prévio, da preparação inicial antes da ação mais concreta no mercado. Nesse exemplo, as ações feitas ainda em 2021 contam como ano zero. Usualmente é o período (ou ano) que apenas se investe e pouco ou nada pode se esperar de vendas ou receitas. Por isso inclusive as vendas não aparecem no Ano 0 (zero). Normalmente os primeiros anos exigem mais investimentos em marketing e ocorre menor volume de vendas. Com o passar dos trimestres e anos, as vendas vão subindo e o investimento em marketing nem tanto.

XII. CONTROLES DO PLANO DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

- Nesta seção, deverá ser estabelecido um sistema de controle e de análise comparativa entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados durante o processo de implementação do plano de marketing de exportação.
- A eficiência do controle estará diretamente relacionada a permanente obtenção de informações e ao tratamento destas informações dentro da empresa.
- Será necessário, portanto, que sejam estabelecidas responsabilidades e periodicidades na obtenção e no tratamento das informações.
- O sistema de controle será eficiente quando puder prevenir a empresa sobre eventuais alterações em relação aos dados que fundamentaram os objetivos e as estratégias, e com isso, orientar ações corretivas sobre o plano básico.
- A empresa deverá elaborar pelo menos dois conjuntos de instrumentos de controle que permitam uma imediata visualização da situação, preferentemente no formato de quadros, conforme os exemplos na sequência.
- O primeiro, é um conjunto de quadros comparativos (um para cada ano de abrangência do plano) entre as medidas projetadas e as realizadas para orçamentos e objetivos de marketing de exportação, com os desvios observados entre estas.
- O segundo conjunto de quadros deverá permitir comparações mais pontuais, geralmente não numéricas, como comportamento dos concorrentes, situação dos consumidores, tendências, cenários.
- A seguir exemplos de quadros a serem elaborados:

A) Controle dos orçamentos e objetivos de marketing

MEDIDAS PARA O ANO 1	Projetado	Realizado	Desvio %
Volume total de vendas no ano – US\$			
<i>Vendas 1º trimestre – US\$</i>			
<i>Vendas 2º trimestre – US\$</i>			
<i>Vendas 3º trimestre – US\$</i>			
<i>Vendas 4º trimestre – US\$</i>			
Volume total de vendas no ano – R\$			
Volume total de vendas no ano – unidades			
Investimento total marketing export. – US\$			
<i>Investimentos 1º trimestre – US\$</i>			
<i>Investimentos 2º trimestre – US\$</i>			
<i>Investimentos 3º trimestre – US\$</i>			
<i>Investimentos 4º trimestre – US\$</i>			
Investimento total marketing export. – R\$			
Prazo médio pagamento (com ACE)			
Outros objetivos de marketing de export.			
Preço médio do produto vendido – US\$			
Taxa cambial média: US\$ 1,00 = R\$			

- Responsáveis pela obtenção e análise dos dados: profissional responsável pela atividade de comércio exterior da empresa e profissional responsável pela área financeira da empresa.
- Periodicidade: obtenção mensal de dados e tabulação trimestral.
- Orientação: Repetir esse tipo controle para os demais anos!!

B) Controle de pontos críticos das análises preliminares

ANO 1 – MÊS:	Esperado	Constatado	Observação Reação/Ação
Limite operacional de câmbio – US\$			
Nº de concorrentes no mercado			
Benefícios do produto do concorrente A			
Vantagens do produto do concorrente C			
Atributos importantes ou determinantes			
Mercado potencial do produto			
Tendências			
Clientes potenciais			
Fontes de informação mais utilizadas			
Onde o consumidor compra			
Fatores legais na importação			
Cenário otimista			
Cenário pessimista			
Pontos fortes da empresa			
Pontos fracos da empresa			
Pontos fortes do concorrente B			
Pontos fracos do concorrente F			
Oportunidades			
Ameaças			

- Responsáveis pela obtenção e análise dos dados: profissional responsável pela atividade de exportação da empresa.
- Periodicidade: obtenção e tabulação mensal de dados.

XIII. REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO PLANO

- Nesta parte do plano de marketing de exportação deverão estar relacionadas **todas** as fontes de dados e informações que o embasaram sua pesquisa incluindo livros, sites, documentos, etc. Inclusive não deixe de citar o presente **livro**.
- Exemplos de fontes: este livro, outros livros, relatórios internos da

própria empresa, relatórios de pesquisa contratados fora da empresa, registros de relatos pessoais, *sites* específicos com datas de consulta, outros planos estratégicos da empresa, artigos técnicos e científicos, dados governamentais, trabalhos diversos.

- Estas mesmas fontes, ou suas atualizações, poderão servir como referência para eventuais correções nos rumos do plano ou mesmo para a elaboração de planos futuros.

XIV. ANEXOS E APÊNDICES DO PLANO

- Nesta última seção do plano deverão ser anexados os documentos julgados de fundamental importância para o seu entendimento, e apenas estes, de modo a não prejudicar a ideia básica de oferecimento de um documento conciso e objetivo.
- Anexos são documentos elaborados por outros e aqui anexados.
- Apêndices são documentos elaborados pela própria equipe que elaborou o plano. Ou seja, são documentos parte do e para o plano em questão.
- Por uma questão de organização, todos os documentos deverão ser anexados separadamente, de modo a permitir sua fácil identificação e citação individual no índice do início do plano.
- Nessa parte podem aparecer mapas, divisão de regiões de distribuição, rotas, fotos, relatos, relatórios e demais itens que se considerar necessário.
- A seguir, na parte final desse Guia e do Livro, aproveitando que os apêndices e os anexos sempre podem ser úteis optou-se por deixar como apêndices desse Guia dicas gerais, lembretes e recortes que possam ser relevantes para o profissional e o estudante pensar a exportação.

PARTE III

ADIÇÕES FINAIS

9 COLOCAR EM PRÁTICA: O ato final e o objetivo primordial

Elaborado o Plano de Marketing de Exportação agora a próxima etapa é apresentá-lo a direção da empresa. Obtendo aprovação desta é fundamental que este também seja apresentado para os demais membros da empresa. Pois, embora todos devem participar do planejamento, também é importante que todos, no final, saibam como este ficou, como e quando será implementado e qual a responsabilidade de cada um dentro desse grande esforço e investimento da organização.

É importante lembrar que “todos são profissionais do marketing dentro da organização, nem que ao menos em tempo parcial”. Logo, todos devem estar envolvidos e comprometidos com as ações de marketing. Um evento interno com a apresentação do plano pode ser o “pontapé” inicial de sua operacionalização. Depois é “plano dentro da mala, passagem comprada e mãos à obra”.

Esse livro teve a pretensão de propor um instrumento que contribua para o planejamento das empresas de pequeno e médio porte em suas ações para atingir o mercado externo com segurança e continuidade, de tal forma que este processo colabore para o seu desenvolvimento.

Primeiramente, concluiu-se que as fábricas de pequeno e médio porte em qualquer parte do país, pouco participam das exportações do Brasil. Embora representem a maioria em número de empresas, pouco representam em volume de vendas, ficando a maior fatia exportada para as grandes (principalmente essas) e médias empresas.

Considerando essa realidade, pode-se inferir que o país somente atingirá números mais expressivos no comércio mundial, quando as micros, pequenas e médias empresas industriais forem definitivamente focalizadas pelas políticas públicas de incremento das exportações.

De modo geral, e em função da baixa participação nas exportações, pode-se deduzir que as empresas industriais de micro, pequeno e médio porte carecem de estratégias e de ações de marketing internacional que definitivamente as insiram e as consolidem no mercado exterior, além da falta de informações e da necessidade de qualificação profissional específica.

Por mais variados e justificados que sejam os motivos declarados para a pouca participação de micros, pequenas e inclusive algumas médias empresas no comércio exterior, o fator falta de cultura exportadora e a pouca qualificação técnica para a execução destas atividades são preponderantes. Embora hajam, de certo modo, esforços privados e públicos em aumentar as atividades ligadas ao comércio exterior, em especial as exportações, essas alternativas precisam ser mais facilitadas e divulgadas para as empresas de pequeno porte, de tal forma que possam construir uma cultura exportadora própria e, em consequência, buscar a necessária qualificação técnica para a abertura e a consolidação de novos mercados no exterior.

Este livro tem a pretensão de deixar um legado, um desafio e, de certo modo, apontar um caminho. A simples leitura deste livro já contribuirá de alguma forma para a início de formação de uma cultura exportadora e uma melhor visão de como atuar na perspectiva do marketing internacional e, especificamente, o Guia Prático fornece um instrumento prático para início de ações efetivas.

O Guia Prático apresentado nesse livro é um documento com finalidade estratégica, tática e operacional (funcional), que considera os princípios fundamentais de comércio exterior e de marketing internacional e pode contribuir para o planejamento das ações de abertura e consolidação de mercados no exterior das micros, pequenas e até das médias empresas que ainda não atuam no mercado externo. Com o plano se pensa uma perspectiva de promover a atividade exportadora na organização de uma forma segura e contínua que possa constituir-se em uma efetiva alternativa de desenvolvimento.

O guia prático para a elaboração de planos de marketing de exportação apresentado está estruturado e formatado de uma maneira clara, concisa e direta, de modo a propiciar uma leitura de fácil

compreensão e permitir sua posterior utilização por pessoas não especialistas em marketing e em comércio exterior, como se supõe ser o caso de pelo menos uma grande parte dos seus futuros usuários das pequenas e médias empresas, além dos estudantes que estão em processo de aprendizado.

Como é um guia prático, todas as suas seções foram digitadas na formatação e apresentação gráfica que se entende como a recomendada para futura utilização em um plano de marketing, isto é, cada seção do Guia já está sendo apresentada na formatação que deverá ser também a formatação do plano do marketing de exportação a ser elaborado pela ou para a empresa. Além disso, cada uma delas indica os pontos mínimos que deverão ser estudados pela empresa na própria seção, relativamente ao marketing internacional, nada impedindo que algo a mais seja acrescentado. Também nada impede que os seus elaboradores busquem novas fontes para enriquecer o modelo. Como dica de leitura adicional fica a indicação dos autores e das publicações citadas nesse livro.

No final desse livro, como se fosse seção de apêndices e anexos, foram agregados dicas, orientações e alertas sobre comércio exterior, que todos os profissionais devem saber. Afinal pode-se afirmar que não se justifica a construção de um plano de marketing de exportação sem que antes preceitos mínimos de comércio exterior sejam também observados. Esta relação entre comércio exterior e marketing internacional pretende, portanto, ser mais uma despreziosa contribuição, porque recomendações para a elaboração de planos de marketing de exportação (especificamente) não são facilmente encontradas na literatura especializadas, e mais, não usualmente é apresentado anexo e com as recomendações sobre teorias e práticas de exportação.

Sabe-se que o marketing como um todo e seu desdobramento em marketing internacional vai além do que fora aqui exposto. Mas também se sabe que para as pretensões propostas por esse livro, limitando-o as principais abordagens aplicadas ao assunto e a produção de um documento estratégico, tático e funcional para a utilização prática nas empresas, por profissionais ou estudantes, em seus processos de planejamento, inserção e manutenção de mercados no exterior, ou de aprendizado (estudantes), a escolha estratégica

dessa abordagem do marketing foi fundamental para garantir a aplicação didática e prática do mesmo.

Garantiu-se assim um material prático que oferece, simultaneamente, passos e recomendações para a segurança comercial de um plano de exportação. Esta produção, portanto, é resultado do estudo teórico somado a experiência prática dos e oferece uma ferramenta clara e direta, onde a aplicação de conceitos evolui didaticamente em todas as etapas.

Assim, seguindo os passos do planejamento e do marketing, desejamos importante aprendizado e boas exportações a todos que fizerem uso desse livro e seu Guia.

REFERÊNCIAS

ALADI – *Asociación Latinoamericana de Integración*. Disponível em: <<http://aladi.org>> Acesso em 09/2013.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMBROSIO, V. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

BEHRENDTS, F. L. **Comércio Exterior**. Porto alegre: Ortiz, 2001.

_____. **Comércio Exterior**. 8. ed. São Paulo: Thompson IOB, 2006.

BRASILGLOBALNET: www.brasilglobalnet.gov.br. Consulta em jan. 2014.

BRUM, A. L. **A economia internacional na entrada do século XXI: transformações irreversíveis**. 2.ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

BURLAMAQUI, P. F. **Plano de marketing globalizado – passo a passo**. Porto Alegre: PUC-polígrafo, 2001.

CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CELLICH, C.; CAVUSGIL S. T. Plano de marketing de exportação para pequenas empresas. **Revista Comércio Exterior Informe BB**, Brasília-DF, Edição Especial, p.65-85, nov. 2001.

CRESCITELLI, E; IKEDA, A. A. **O efeito potencial da comunicação integrada de marketing**. *Revista Marketing*, Editora Referência Ltda, São Paulo, p.51-58, maio 2002.

DAEMON, D. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DAL BELLO, U. B. **As poderosas *trading companies* japonesas**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FORNER, C. **Prospecção de mercado e marketing internacional**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1999.

FROEMMING, L. M. S. A evolução do conceito de marketing social. **Revista de Estudos de Administração** – Ed. Unijuí, Ijuí, v.1, n.1. p.5-13, jul./dez. 2002.

FUNCEX – **Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior**. Disponível em <<http://www.funcex.com.br>>

GONÇALVES, R.; *et al.* **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

GORDON, R. *Re-thinking and re-tooling the social marketing mix*. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, n. 2, p. 122-126, may 2012.

GRÖNROOS, C. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

_____. *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*. **Marketing Theory**, v. 6, n. 4, p. 395-417, 2006.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTABE, M.; HELSEN K. **Global marketing management: instructor's resource guide**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____.; ARMONSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional**: como conquistar negócio em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Marketing Internacional**: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais, São Paulo: M. Books, 2007.

KUHN, E. Comércio exterior como perspectiva de desenvolvimento da pequena e média indústria regional: marketing internacional como guia estratégico. Ijuí: Unijuí, 2004. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento).

_____ (a). **Plano de marketing internacional**: Imasa. Ijuí: Unijuí, 2003. (Monografia de pós-graduação em Marketing).

_____ (b). **Plano de marketing internacional**. Apostila para estudantes de comércio exterior e marketing, [2003]. Não publicado.

_____ (a). **Teoria e prática cambial**. Apostila para estudantes de comércio exterior, [2002]. Não publicado.

_____ (b). **Transportes e seguros internacionais**. Apostila para estudantes de comércio exterior, [2002]. Não publicado.

LAS CASAS, A. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUDOVICO, N. **Comércio Exterior**: preparando sua empresa para o mercado global. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKWALD, R. PESSOA, E. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, ano XVII, n. 76, p. 68-75, Jul./Set. 2003.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thompson, 2003.

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

_____. **O exportador**. 3 ed. São Paulo: Makron, 2001.

_____. **O exportador**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **O exportador: construindo o seu projeto de internacionalização**. 7. ed. São Paulo: Actual, 2019.

OMC – **Organização Mundial do Comércio**. Disponível em: <<http://www.wto.org>> Acesso em Jan. 2014.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SATUR, R. V. **Competência em informação dos profissionais negociadores na atuação nos mercados internacionais**. João Pessoa: 2017. 449 f. Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

_____. **Círculo internacional das missões jesuíticas: turismo, desenvolvimento e integração no noroeste do estado do Rio Grande do Sul**. João Pessoa: Mestrado em Economia PPGE/ UFPB, 2002. (Dissertação de Mestrado).

_____. Informação, marketing e negociação no mercado: reflexões éticas. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 5. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/liti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2779/1129>>.

_____; STUDZINSKI, M. A. Consórcio de Exportação: uma alternativa viável para as Micros e Pequenas Empresas. *In: II Concurso Gaúcho de Artigos sobre Comércio Exterior*. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

_____.; NEVES, D. A. B., DUARTE, E. N. Cognição, neuromarketing e neuroeconomia: entendendo as decisões dos atores baseados em informações.

ISKO, 2015 (Espanha). Disponível em http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2015/11/225_Satur.pdf

_____; PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. 11:2 (2017) p.07-18. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5057>>.

SEBRAE-RS. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>> Acesso em jan. 2014.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior>> Acesso em 18/03/2020.

SILVA, M. F. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

SVARZMAN, G. Radiografia do desempenho dos pequenos exportadores argentinos. Alguma coisa nova no horizonte? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, ano XVII, n. 76, p. 54-67, Jul./Set. 2003.

VAZQUEZ, J. L. **Manual de exportação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES E ANEXOS:

DICAS ADICIONAIS

TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS NO EXTERIOR: Vantagens e Desvantagens

1. Trading ou Comercial Exportadora

- Vantagens: assumem todos os custos e riscos comerciais pelas operações, além de assumirem todas as atividades de marketing no exterior. O fabricante recebe como se tivesse executado uma venda no mercado interno, mas é uma forma de exportação indireta e inclusive usufrui dos benefícios tributários da exportação.

- Desvantagens: total dependência da Trading ou da Comercial Exportadora em termos de informações sobre o mercado e de planejamento dos volumes de produção para exportação.

2. Agente de compras/vendas

- Vantagens: o agente de compras representa o importador estrangeiro, enquanto o agente de vendas representa o fabricante nacional no exterior. Nesse caso a empresa tem uma única despesa de marketing no exterior: a comissão sobre a operação.

- Desvantagens: total dependência mercadológica dos agentes, além de assumir todos os riscos comerciais pela operação, já que o fabricante é o exportador direto.

3. Empresa congênere exportadora

- Vantagens: a aproximação com uma empresa congênere que fabrique um produto complementar (ex.: bombons e balas, roda e pneu) diminui os gastos com as atividades de marketing no exterior.

- Desvantagens: total dependência mercadológica, além de assumir todos os riscos comerciais pela operação, já que o fabricante é o exportador direto.

4. Consórcio de exportação e importação

- Vantagens: pequena empresa pode participar de grandes encomendas do exterior com redução de custos na compra de matéria-prima e componentes, redução de fretes internacionais, maior representatividade junto a órgãos financiadores.

- Desvantagens: dependência dos rumos do consórcio, pelos menos inicialmente, e riscos comerciais compartilhados nas operações de exportação.

5. Representante comercial

- Vantagens: responsabiliza-se pela organização das atividades de marketing no exterior, mas não pelos seus custos e é remunerado através de comissão sobre vendas.

- Desvantagens: dependência mercadológica do representante e riscos comerciais nas operações de exportação.

6. Distribuidor autorizado

- Vantagens: compartilham as atividades e os custos de marketing no exterior, geralmente assumem os serviços pós-venda e o risco da inadimplência do varejo no país, mantém um estoque regulador de produto e de peças de reposição, são fonte de informação técnica e de mercado para o fabricante, geralmente são os importadores do produto e os revendem.

- Desvantagens: riscos comerciais menores, mas a nomeação do distribuidor deverá passar por critérios técnicos e creditícios bastante rigorosos, em função da profunda parceria gerada.

7. Importador-atacadista

- Vantagens: opção semelhante ao distribuidor, porém mais utilizada para produtos populares com alta demanda e inúmeros consumidores finais.

- Desvantagens: as mesmas do distribuidor autorizado.

8. Varejista

- Vantagens: importante intermediário de canal, está localizado entre o grande importador e o consumidor e compartilha, com o fabricante e o importador, parte dos investimentos em atividades promocionais de marketing no exterior.

- Desvantagens: exigem um bom sistema de acompanhamento de desempenho, já que são fiéis a marcas que lhe proporcionem rentabilidade, gerando constantes trocas.

9. Escritório comercial próprio

- Vantagens: melhoria da representatividade, com coordenação local. A empresa poderá optar por ser também importadora, eliminando outros intermediários, além de obter vantagens com o gerenciamento dos financiamentos à exportação promovidos pelo seu país de origem.

- Desvantagens: responsabilidade única pelas estratégias de marketing, aumento dos custos totais de exportação, concentração de risco comercial na própria empresa.

10. Unidade industrial no exterior

- Vantagens: sedimentação da posição da empresa no mercado do país-alvo, viabilização das exportações a mercados vizinhos ou outros países antes inacessíveis, viabilização de exportações para dentro de zonas preferenciais de comércio internacional, possibilidade de benefícios fiscais e de créditos originados em diferentes países.

- Desvantagens: riscos de diferentes ordens, assumidos unicamente pela empresa.

PRINCIPAIS VANTAGENS DA EXPORTAÇÃO PARA AS EMPRESAS:

- a) Expansão e diversificação de mercado;
- b) Independência de um único mercado;
- c) Economia de escala, diminuição da capacidade ociosa, maior produtividade;
- d) Diminuição ou até eliminação da sazonalidade do mercado doméstico;
- e) Vantagens fiscais e diminuição do desembolso mensal em impostos e tributos;
- f) Acesso a recursos financeiros de baixo custo para operações de exportação, denominados ACC e ACE;
- g) Melhoria da imagem institucional da empresa perante o mercado doméstico;
- h) Prolongamento do ciclo de vida do produto;
- i) Maior acesso a know-how internacional e a formação de parcerias internacionais;
- j) Criação de novos produtos e embalagens;
- k) Valorização patrimonial da empresa através de nome e marcas globalizadas;
- l) Aprimoramento da qualidade de produtos e evolução tecnológica;
- m) Reação contra a crescente entrada de competidores estrangeiros no mercado brasileiro;
- n) Desenvolvimento econômico da empresa, quando a exportação for considerada uma meta estratégica para desenvolver-se.

RISCOS NO COMÉRCIO EXTERIOR:

- Riscos comerciais de não pagamento, de falha na entrega ou de não entrega, riscos políticos, risco técnico, risco de falta de qualificação profissional.
- Para cada uma das situações existem medidas de precaução que devem ser adotadas pelos comerciantes, ou seja, os contratos de venda devem estar amparados por instrumentos de garantia de fornecimento ao comprador e de pagamento ao vendedor.

COMISSÃO DE AGENTE

- Agente é um representante da empresa do país na negociação de venda (exportação) ou de compra (importação) com outra empresa no exterior.
- Por conta dessa atividade, o agente cobra uma comissão, sobre o valor da operação realizada, chamada comissão de agente.
- Essa comissão deve estar mencionada no campo “Comissão de Agente” da “RE” correspondente, assim como a sua forma de pagamento.
- O pagamento dessa comissão, pelo exportador, pode ser efetuado em conta gráfica, por dedução da fatura comercial e a remeter.

DESPACHO ADUANEIRO

- Procedimento fiscal realizado em unidades de fronteira, portos, aeroportos ou estações aduaneiras do interior (portos secos) da Receita Federal brasileira, através do qual se processa o desembaraço de mercadorias que são exportadas ou importadas.
- Este procedimento é obrigatório e poderá ser encaminhado por um despachante aduaneiro contratado e legalmente autorizado pelo exportador ou pelo importador brasileiro, ou então, diretamente encaminhado pelos próprios interessados.
- **Em função da frequente alteração da legislação aduaneira, é aconselhável que este processo seja instruído por um despachante aduaneiro, profissional especializado e que se mantém permanentemente atualizado.**

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: INCOTERMS

- Os *Incoterms*, servem para definir dentro de um contrato de compra e venda internacional as responsabilidades e a divisão dos custos necessários para o deslocamento da mercadoria, do local onde é elaborada até seu destino final.
- A escolha de um de seus treze termos será tarefa dos comerciantes envolvidos na negociação (exportador e importador). O excelente domínio dos *Incoterms* é fundamental para que os negociadores tenham perfeita identificação de seus direitos e obrigações recíprocas.
- Os comerciantes devem ter o cuidado de sempre mencionar no contrato de compra e venda o ano da revisão dos *Incoterms*, para evitar interpretações distintas.
- Os INCOTERMS propostos pela Câmara de Comércio Internacional foram revisados em 2020 e são EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CFR, CIF, DAP, DPU e DDP.

a) Grupo “E”, mínima obrigação para o exportador

Significa que a mercadoria é colocada à disposição do comprador no estabelecimento do vendedor, como a fábrica ou um armazém, não desembarçada para a exportação (sem os trâmites legais aduaneiros de saída do país) e não carregada em qualquer veículo coletor.

Este grupo é composto por apenas um termo:

EXW – Na origem (mencionar: local designado)

b) Grupo “F”, transporte principal não pago pelo exportador

O exportador está livre dos compromissos com o transporte internacional da mercadoria. A mercadoria é entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador:

FCA – Livre no transportador (mencionar: local designado)

FAS – Livre no costado do navio (mencionar: porto de embarque designado)

FOB – Livre a bordo (mencionar: porto de embarque designado)

CPT, CFR, CIF, DAP, DPU e DDP

c) Grupo “C”, transporte principal pago pelo exportador

Neste grupo o vendedor contrata o transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque:

CPT – Transporte pago até (mencionar: local de destino designado)

CFR – Custo e frete (mencionar: porto de destino designado)

CIF – Custo, seguro e frete (mencionar: porto de destino designado)

d) Grupo “D”, máxima obrigação para o exportador

Neste grupo a transferência de riscos ocorre fora do país de exportação, quando os bens são entregues após a fronteira do país de exportação, podendo ser um porto, aeroporto, um terminal aduaneiro terrestre, ou qualquer outro local de destino designado:

DAP – Entregue no porto ou na fronteira destino, sem desembarque (mencionar: local designado)

DPU – Entregue no local, com desembarque (mencionar: local de destino designado)

DDP – Entregue a partir do cais, com direitos pagos (mencionar: local de destino designado, normalmente endereço do importador)

Dica adicional: o FazComex lançou um ebook explicativo sobre o Incoterm 2020. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/incoterms-2020/>

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: CUIDADOS

- Mesmo nos casos em que o frete não é de responsabilidade do exportador, na modalidade FOB – *Free on Board* por exemplo, este deve estar atento para o preço a ser contratado pelo importador, em razão de sua influência no nível de competitividade do produto a ser exportado.
- O custo do frete internacional pode favorecer ou liquidar com a competitividade de um produto num determinado mercado.
- Existem duas formas de pagamento do frete internacional: frete pré-pago (*freight prepaid*) e frete a pagar (*freight collect*).
- Os modais de transporte podem ser classificados da seguinte forma: marítimo, fluvial, lacustre, rodoviário, ferroviário, aéreo, intermodal e multimodal.
- A escolha do modal ou dos modais de transporte para atender uma determinada operação de exportação vai depender de uma série de fatores:
 - ✓ Características da carga como peso, volume, forma, manuseio, cuidados especiais;
 - ✓ Modais possíveis para aquele mercado; disponibilidade e frequência nos modais;
 - ✓ Prazo de entrega das cargas;
 - ✓ Locais de embarque e desembarque;
 - ✓ Custos de manuseio, embarque e desembarque;

- ✓ Valor do frete dos diferentes modais em cada trecho da viagem, ou seja, dentro do país de origem, trecho internacional, dentro do país de destino.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: UNITIZAÇÃO DE CARGA

- Unitizar uma carga significa agrupar vários volumes em outro maior, ou mesmo um único volume.

- Vantagens: redução do número de volumes a serem manipulados, facilidade de mecanização, redução do tempo de operação de embarque e desembarque, menor custo de movimentação em terminais aduaneiros, redução do custo de embalagens, diminuição de roubo ou avarias de mercadorias, menor custo do seguro de transporte.

- Principais tipos de recipientes para unitização: *pallet, container, big bag*, outros tipos como barris, tambores e caixas de madeira ou plásticos resistentes.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: TRANSPORTE MARÍTIMO

- Vantagens: alcança todo o globo terrestre, é utilizado para qualquer tipo de carga, movimenta grandes volumes e pesos de uma só vez e em função da grande capacidade dos navios e ao aumento da oferta de linhas regulares entre diferentes países, constitui-se na opção mais barata de frete internacional por unidade de peso e volume transportado.

- Desvantagens: apresenta o maior tempo de deslocamento da mercadoria e a necessidade de utilização de um outro modal para os transportes internos nos países de origem e de destino.

CONHECIMENTO DE EMBARQUE MARÍTIMO (BILL OF LADING – B/L)

- Documento emitido pelo armador após o embarque da carga (até 24 horas), assinado pelo comandante do navio ou então pela agência marítima, em seu nome.

- É um dos mais importantes documentos do Comércio Exterior, em função de sua utilização posterior no processo de exportação.

- Tem três finalidades específicas: contrato de transporte entre transportador e embarcador; recibo da entrega da mercadoria ao transportador ou a bordo do navio; título de crédito, isto é, documento necessário para o resgate da mercadoria no porto de destino, junto ao transportador.

CONSIGNAÇÃO DO CONHECIMENTO DE EMBARQUE MARÍTIMO B/L

- A mercadoria, para poder ser resgatada no destino, deverá estar consignada (destinada, confiada) a alguém. Quem determina a quem a mercadoria será consignada é o embarcador e não o transportador.

- São três diferentes modos de consignação do B/L e este é um aspecto importantíssimo que poderá ser usado pelo exportador como mais um fator de segurança comercial de sua operação: à ordem (ou à ordem do embarcador), à ordem de alguém ou consignado a alguém.

“À ordem” ou “À ordem do embarcador”: significa que somente o embarcador poderá retirar a mercadoria junto ao transportador no porto de destino. Normalmente usados quando se quer garantias do importador antes que este nacionalize a mercadoria em seu país, como por exemplo, o importador colocar seu aceite nos documentos de cobrança (saques, cambiais), ou então, um banco local contratado pelo importador firmar seu aval sobre estes documentos de cobrança.

- **“À ordem de alguém”**: somente quem tiver seu nome mencionado no B/L retira a mercadoria. Recurso normalmente utilizado pelo banco emitente da Carta de Crédito (L/C) que usa esse modo de consignação como garantia extra contra o importador.

- **“Consignado a alguém”**: normalmente ao importador, que retira a mercadoria e já pode internalizar em seu nome, isto é, nacionalizá-la em seu país.

- Na prática, depois que todas as condições de garantias estão satisfeitas, os Conhecimentos de Embarque (B/L) consignados “à ordem” ou “à ordem de alguém” são endossados “em preto”. O endosso em preto é feito em nome de alguém definido, geralmente ao importador, que poderá resgatar a mercadoria junto ao transportador.

- Normalmente o B/L é emitido em três vias originais negociáveis e três vias originais não negociáveis.

- Quando uma via é negociada, ou seja, apresentada ao transportador para resgate da mercadoria, as outras perderão o valor comercial como título de crédito.

- As cópias não negociáveis servem para trâmites aduaneiros e trâmites fiscais, como um dos elementos que comprovam o embarque de uma

operação de exportação.

CÁLCULO E MEDIÇÃO NO FRETE MARÍTIMO

- O exportador deverá considerar que a relação peso/volume no transporte marítimo é 1:1.
- Cada tonelada métrica (1000 quilos) equivale a um metro cúbico para efeitos de cotação.
- Para cálculo e cobrança do frete prevalecerá àquela dimensão, peso ou volume excedente, que proporcionar a maior receita ao armador.
- Este aspecto deverá ser considerado no projeto de embalagens e na unitização das cargas.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: TRANSPORTE RODOVIÁRIO

- Vantagens: adequado para curtas e médias distâncias tais como operações de transporte entre países limítrofes; flexibilidade e agilidade no acesso às cargas; simplicidade operacional; a carga sai da casa do exportador e pode ir até a casa do importador, num sistema porta a porta; menor manuseio da carga; maior segurança de avaria por manuseio mas menor segurança no quesito acidente de trânsito ou roubo de carga; menor custo de embalagens; rapidez em curtas distâncias e frete muito mais baixo que o transporte aéreo.
- Desvantagens: frete mais alto que seus concorrentes no segmento curta e média distância (ferroviário e o fluvial); menor capacidade de carga entre todos os modais; poluidor e congestionador de trânsito nas rodovias e cidades.

CONHECIMENTO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL POR RODOVIA – CRT (CARTA DE PORTE INTERNACIONAL POR CARRETERA)

- Finalidades: contrato de transporte entre o comerciante e o transportador, recibo de entrega da carga e título de crédito para resgate da mercadoria no destino.
- O CRT será emitido sempre em três vias originais com a seguinte destinação: 1ª original remetente (negociável), 2ª original – acompanha a mercadoria (não-negociável); 3ª original – transportador (não-negociável).
- Por solicitação do exportador, são emitidas mais cópias não negociáveis e que são válidas para trâmites aduaneiros, trâmites fiscais e comprovação do

embarque.

- A mercadoria só será resgatada junto ao transportador, no destino, quando for apresentada a 1ª via original negociável do conhecimento de embarque - CRT. A negociação, portanto, é entre o transportador e o consignatário (ou alguém que já recebeu o endosso).

CONSIGNAÇÃO DO CONHECIMENTO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL POR RODOVIA – CRT

- A mercadoria, para poder ser resgatada, deverá estar consignada a alguém.
- A consignação do CRT é um aspecto importantíssimo que pode ser usado pelo exportador como mais um fator de segurança comercial de sua operação:
 - À ordem do remetente (ou “à ordem”): só o remetente resgatará a mercadoria, ou então, aquele para quem estiver o endosso;
 - À ordem de alguém: geralmente aos bancos emitentes das cartas de crédito, que depois endossam ao importador;
 - Consignado a alguém: geralmente ao importador, que resgatará a mercadoria sem endosso de ninguém.

CÁLCULO E MEDIÇÃO NO FRETE RODOVIÁRIO

- O exportador deverá solicitar várias cotações de frete antes da contratação, uma vez que há um grande número de transportadores e livre concorrência no transporte internacional.
- O frete básico é calculado sobre o peso (t), o volume da mercadoria (m³) ou sobre o uso de veículo exclusivo de carga rodoviária (toco, truck, cavalo mecânico simples ou trucado, conjunto carreta 2 ou 3 eixos, bitrem, treminhão, etc.) multiplicado pela distância a ser percorrida. A este é acrescentado a taxa *ad valorem* calculada sobre o valor FOB da mercadoria, mais a taxa de expediente relativa às despesas de emissão de documentos.
- O exportador deve considerar que a relação peso/volume no transporte rodoviário é 1: 3,3. Isto significa que cada tonelada métrica (1000 quilos) equivale a 3,3 metros cúbicos.
- Para cálculo e cobrança do frete prevalecerá a dimensão que proporcionar a maior receita ao transportador internacional, isto é, peso ou volume que exceder a relação típica anterior.
- Este aspecto deve ser considerado no projeto de embalagens e na unitização das cargas.
- O transporte internacional só poderá ser realizado por empresas autorizadas no país de origem e em cada país onde quer operar.
- Caso o exportador queira utilizar-se de caminhões próprios para eventuais

transportes, mesmo para demonstrações ou feiras no exterior, deverá licenciar-se perante o Departamento de Transportes Rodoviários do Ministério dos Transportes e no órgão correspondente do país de interesse.

- Além do CRT, o transporte rodoviário internacional na América do Sul utiliza outros dois documentos necessários para o despacho aduaneiro, apresentados num só impresso, o MIC/DTA – Manifesto Internacional de Carga/Declaração de Trânsito Aduaneiro. No Mercosul também se pede a Carta Verde ou algum tipo de seguro equivalente.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: TRANSPORTE AÉREO

- Vantagens: segurança e pontualidade; rapidez na expedição, no transporte e no recebimento. Ideal para o transporte de encomendas urgentes, produtos não muito grandes de alto valor agregado ou produtos muito delicados ou altamente perecíveis. Muito usado para transporte de computadores, softwares, telefones celulares (smartphones), componentes eletrônicos, cargas valiosas como joias e ouro, mercadorias perecíveis como flores in natura, amostras, peças de reposição e pequenos volumes em geral. Permite acesso mais rápido a todo o mundo. Eficiente para quem aplica o sistema *just in time*. Seguro de transporte de 30 % a 50% mais barato que o transporte marítimo.

- Desvantagens: custo do frete; capacidade de carga bem menor que outros modais (só é maior que o rodoviário).

CONHECIMENTO DE EMBARQUE AÉREO (AIRWAY BILL)

- Pode ser apresentado de três formas distintas: AWB (*Airway Bill*), emitido pela empresa aérea diretamente para o exportador, quando a mercadoria é embarcada individualmente; MAWB (*Master Airway Bill*), emitido pela empresa aérea para o agente de carga; HAWB (*House Airway Bill*), emitido pelo agente de carga ao exportador, para cobrir uma carga consolidada por este agente.

- No transporte aéreo, as finalidades do conhecimento de embarque são distintas: contrato de transporte entre transportador e embarcador; recibo de entrega da carga para embarque; fatura para pagamento do frete da carga; certificado de seguro aéreo especial e por fim, excepcionalmente e a pedido do exportador, pode ter a finalidade de título de crédito da mercadoria, utilizado para seu resgate no destino.

- O conhecimento de embarque aéreo é um documento não-negociável e pode ser emitido com antecedência.
- É um documento de expedição direta das mercadorias e emitido diretamente ao destinatário.
- A mercadoria é resgatada por este, mediante identificação documental. Somente a pedido do exportador alguns transportadores emitem conhecimentos negociáveis, consignados.
- Embora não-negociáveis, das três vias originais uma fica com o transportador, a segunda vai para o destinatário e a terceira permanece com o comerciante embarcador.
- As cópias são válidas para os trâmites aduaneiros, trâmites fiscais e comprovação de embarque.

CÁLCULO E MEDIÇÃO NO FRETE AÉREO

- **Tarifa mínima** aplicada a pequenas encomendas que não atingem a um valor de frete, quando calculado por peso.
- **Tarifa geral** calculada para embarques de até 45 kg, de 46 a 100 kg, de 101 a 300 kg, de 301 a 500 kg e acima de 501 kg.
- Outras tarifas: **tarifa para mercadoria específica, tarifa classificada, tarifa para expedição em ULD**-equipamento de unitização aérea.
- A relação peso/volume no transporte aéreo é 1 kg: 6000 cm³. Cada quilo equivale a seis mil centímetros cúbicos para efeitos de cotação e este aspecto deve ser considerado no projeto de embalagens e na unitização das cargas. Para cálculo e cobrança do frete prevalecerá aquela dimensão, peso ou volume excedente, que proporcionar a maior receita ao transportador.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTES NO COMÉRCIO EXTERIOR: TRANSPORTE FERROVIÁRIO

- Vantagens: frete mais barato que o rodoviário; movimenta qualquer tipo de carga, com grandes volumes e pesos, de uma só vez; caminho livre de congestionamento; menor custo público de infraestrutura e manutenção; grandes usuários podem instalar terminais próprios, próximos as linhas férreas; muito empregado para transportar mercadorias de baixo valor agregado ou commodities tais como grãos, combustíveis e minérios.
- Desvantagens: mais lento que o rodoviário; trajeto inflexível, dado pela linha férrea; limitado a dificuldades decorrentes da existência de diferentes bitolas entre países ou regiões, como por exemplo no Mercosul, o que obriga

a transbordos que podem aumentar os riscos de avarias, atrasos, roubos e aumento de custos.

CONHECIMENTO DE EMBARQUE FERROVIÁRIO – TIF/DTA (CARTA DE PORTE INTERNACIONAL)

- O TIF é o conhecimento internacional e o DTA – Declaração de Trânsito Aduaneiro serve para o desembaraço aduaneiro.
- Finalidades: contrato de transporte; recibo de entrega da carga e título de crédito.
- Emitido em quatro vias originais: 1ª via – remetente (negociável); 2ª via – acompanha a mercadoria (não-negociável); 3ª via – permanece com a estação de origem (não-negociável); 4ª via: - funciona como DTA, da aduana de origem até a aduana de destino (não-negociável).
- As condições para resgate de mercadoria, tipos de consignação e de endosso, comprovação de embarque, são as mesmas utilizadas nos transportes rodoviário e marítimo.

CÁLCULO E MEDIÇÃO NO FRETE FERROVIÁRIO

- O frete básico é calculado sobre o peso (t), volume (m³) ou vagão, pela distância a ser percorrida (TKU – tonelada por quilometro útil). A este se acrescenta uma taxa *ad valorem* calculada sobre o valor FOB da mercadoria e mais a taxa de expediente que cobre despesas de emissão de documentos.
- A relação peso/volume no transporte ferroviário é 1:3,5 isto é, cada tonelada métrica (1000 quilos) equivale a 3,5 metros cúbicos para efeitos de cotação e este aspecto deve ser considerado no projeto de embalagens e na unitização das cargas.
- Para cálculo e cobrança do frete prevalecerá àquela dimensão, peso ou volume excedente, que proporcionar a maior receita ao transportador.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTE MULTIMODAL

- Utiliza mais de um modal de transporte para levar a carga, de sua origem ao destino final.
- No transporte multimodal é emitido um único conhecimento de embarque.
- O transporte multimodal é mais barato e mais seguro que o intermodal porque acaba envolvendo um só contrato.
- O *container* é o equipamento de transporte ideal para a multimodalidade, pela facilidade de manuseio na troca de veículos transportadores, pois pode ser acomodado no navio (marítimo), no trem (ferroviário) e na carreta (rodoviário).

CONHECIMENTO DE EMBARQUE MULTIMODAL

- Quem emite este tipo de conhecimento é o OTM – Operador de Transporte Multimodal, figura jurídica, de atuação internacional, que legalmente se responsabiliza, desde a retirada da mercadoria no exportador, até a entrega da carga ao consignatário determinado no destino.
- Têm as mesmas características do Conhecimento de Transporte Marítimo (B/L) quanto aos campos, termos, vias negociáveis e não-negociáveis, consignatários e endosso.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

TRANSPORTE INTERMODAL

- Utiliza mais de um modal de transporte para levar a carga, de sua origem ao destino final.
- São emitidos vários conhecimentos de embarque, um para cada modal empregado ao longo do deslocamento da carga, da origem até o destino.
- O exportador contrata e paga individualmente cada trajeto ou então, pode utilizar-se de um operador de transportes neste caso atuando como “transitário de carga” que não se responsabiliza legalmente pela mercadoria, isto é, o responsável legal pela carga em cada trecho é o respectivo transportador.
- O transporte intermodal é também chamado de transporte segmentado.

SEGUROS NO COMÉRCIO EXTERIOR DE TRANSPORTE E DE PAGAMENTO

- A importância do seguro para as operações de deslocamento de uma mercadoria, desde a fábrica até o seu destino final em outro país, é facilmente perceptível.
- As possibilidades que favorecem eventuais ocorrências de danos ou perdas são enormes, pela quantidade de manuseios, de armazenamentos temporários, de tipos diferentes de transporte, de condições climáticas adversas.
- Três tipos de seguro são recomendados, em função das diferentes relações com as operações de comércio exterior: seguro de mercadoria, definido entre exportador e importador; seguro do transportador, para a proteção dos veículos e de sua carga; seguro de crédito à exportação – SCE, para proteger o exportador contra a falta de pagamento.

SEGURO DE MERCADORIA

- Para que uma mercadoria possa ser segurada no comércio exterior são necessárias duas condições: a existência de um contrato de venda ou compra e o transporte internacional desta mercadoria.
- O seguro não é legalmente obrigatório, a não ser nos termos CIF do *Incoterm*.
- Os outros termos do *Incoterms* definem os responsáveis pela contratação do seguro, quando este for exigido pelo exportador ou importador. O momento exato de transferência de responsabilidade da carga também está definido neste conjunto de normas.
- No caso de sinistro numa carga não segurada, a responsabilidade será da parte que poderia ou deveria contratar seguro, segundo o termo *Incoterm* escolhido pelas partes no contrato de compra e venda.
- Os exportadores determinam que o valor segurado seja no mínimo o valor CIF da mercadoria somado ao prêmio do seguro, ou então, com a aceitação da corretora, 10% acima do valor CIF ou 25% acima do valor FOB.
- Prêmio de seguro é o valor pago pelo exportador à companhia seguradora e é determinado pelo tipo de transporte, mercadoria, embalagem, perecibilidade, destino, distância, período coberto, tipos de coberturas contratadas, índice de sinistralidade do bem, taxa de seguro.
- O embarque aéreo tem uma tarifa de seguro média de 50% da marítima e terrestre. Embarques marítimos em *containers* têm uma redução no prêmio de seguro entre 10 e 20%.

-Uma eventual indenização vai depender do que o exportador efetivamente contratou. Para isso é fundamental a assessoria de um corretor de seguros de sua confiança.

SEGURO DE CREDITO À EXPORTAÇÃO – SCE

- Visa proteger o exportador contra a falta de pagamento de seus bens e serviços, enviados ou realizados no exterior, em relação a:
 - ✓ Riscos comerciais: inadimplência do importador por problemas financeiros, calote, insolvência;
 - ✓ Riscos políticos: do país importador como moratória, guerra civil, revoluções;
 - ✓ Riscos extraordinários: ocorrência de fenômenos naturais como terremotos, furacões.
- No Brasil quem realiza este tipo de seguro é a SBCE – Seguradora Brasileira de Credito à Exportação, através das companhias seguradoras.
- Não são seguradas operações individuais;
- O exportador deverá segurar o volume total de exportações do ano;
- A SBCE é bastante rígida na avaliação dos importadores e pode negar o seguro solicitado;
- A taxa média do prêmio de seguro é de 1%;
- O prêmio pode ser pago em quatro parcelas trimestrais;
- A inadimplência do importador é caracterizada por um atraso de 180 dias;
- O seguro pode ser feito em moeda estrangeira;
- A cobertura máxima do seguro é de 85% do valor segurado.

MODALIDADES DE PAGAMENTO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

- São formas de pagamento:

- a) Pagamento antes do embarque: **pagamento antecipado**;
- b) Pagamento após o embarque: **remessa sem saque, remessa, cobrança, carta de crédito**.
- c) **Saque/letra de câmbio/cambial** (*draft / bill of exchange*): é o título representativo da dívida numa exportação, emitido pelo exportador e pago pelo importador.

1. PAGAMENTO ANTECIPADO (*cash in advance*)

- O pagamento antecipado é normalmente realizado antes do embarque dos bens. Também é chamado pagamento antecipado, a parcela correspondente ao “sinal de pagamento” ou “entrada” (*down payment*) e outras eventuais parcelas pagas antes do embarque.

- Como garantia contra o não embarque o importador pode pedir que o fornecedor ofereça uma “garantia de antecipação de pagamento” (*advance payment bond*) emitida por um banco de primeira linha no mundo.

- Vantagens para o exportador: a operação não apresenta riscos financeiros e pode contribuir para formação do seu capital de giro.

2. REMESSA SEM SAQUE (*open account*)

- Pagamento realizado via giro bancário, sem a presença de qualquer título representativo da dívida (saque, ou outro qualquer).

- Operação de alto risco para o exportador: entregou a mercadoria, entregou os documentos originais que dão posse e permitem a nacionalização dessa mercadoria e não tem nem o saque para cobrar a dívida.

3. REMESSA (*teletransmission transfer – wire*)

- Utilizadas em algumas exportações brasileiras de “*commodities*” ou de produtos manufaturados “à vista”, além de “operações de fronteira” entre comerciantes de países limítrofes onde o cumprimento do acordado é facilmente comprovado.

- Operação segura para o exportador, porque só envia os documentos depois da confirmação do pagamento e para importador, que só paga depois da mercadoria embarcada.

4. COBRANÇA (*collection*)

- Nesta modalidade o exportador embarca a mercadoria e entrega os documentos (fatura comercial, conhecimento de embarque, saque, ...) a um

banco para que este, através de seus bancos correspondentes no exterior, providencie a cobrança dos mesmos juntos ao importador. Tipos:

a) Cobrança à vista (*cash against documents-CAD, documents against payment-D/P, sight D/P*): os documentos originais necessários para nacionalizar a mercadoria importada são entregues ao importador, pelo banco cobrador no exterior, contra pagamento do saque.

b) Cobrança a prazo (*D/A-documents against acceptance*): os documentos originais somente são entregues ao importador, pelo banco cobrador no exterior, contra aceite do saque correspondente.

- Embora muito utilizada no comércio mundial, a modalidade “Cobrança” oferece alguns riscos comerciais para o exportador:

a) Primeiramente, o exportador deve ter bem presente que os bancos envolvidos não respondem pelo sucesso da operação. Responsabilizam-se apenas pelo fiel cumprimento das instruções de cobrança.

b) Na cobrança à vista, embora os documentos só sejam entregues ao importador mediante pagamento, a mercadoria já foi embarcada. Se o importador se recusar a pagar, resta ao exportador retornar à mercadoria ou tentar vendê-la a outro importador, ou então, impetrar uma cobrança judicial de ressarcimento de despesas.

c) Na cobrança a prazo o risco é maior, pois o importador já está de posse, ou seja, já nacionalizou a mercadoria, contra o aceite do saque. No caso de falta de pagamento, só restará ao exportador apelar para uma ação de cobrança judicial ou de protesto legal.

d) A modalidade cobrança, portanto, pode ser usada quando já existe um extremo grau de confiança do exportador para com o importador.

- Uma alternativa para a diminuição dos riscos é solicitar ao importador, que depois do aceite ao saque, ele contrate um aval bancário para a garantia da operação. Este aval deve ser de um banco de primeira linha e aceite pelo exportador.

- URC 522 / Regras uniformes para cobrança da Câmara de Comércio Internacional: disciplinam as operações de cobrança, mas é necessário que estejam incorporadas à “instrução de cobrança” para que produzam efeito.

- Na cobrança a prazo é conveniente usar a data do Conhecimento de Embarque como referência para a determinação da data de vencimento do saque.

Recomendações básicas ao exportador, já na fase de negociação com o importador:

a) Modalidade de pagamento não recomendável para compradores e para países não confiáveis.

- b) Verificar, diante da legislação vigente no país do Sacado, quais as providências judiciais a serem adotadas no caso de atraso ou de não pagamento (existência de protesto ou de medida alternativa, prazo para protesto, ação judicial de cobrança, retorno de mercadoria, armazenagem).
- c) Evitar remessa direta de documentos originais ao importador, ainda que apenas parte deles.

5. CRÉDITO DOCUMENTÁRIO OU CARTA DE CRÉDITO

(documentary credit ou letter of credit)

- Instrumento através do qual um banco (Banco Emitente), a pedido e sob instruções do importador (Tomador do Crédito), se compromete, em última análise, a efetuar o pagamento ao exportador (Beneficiário).
- Trata-se de pagamento assegurado pelo banco desde que o exportador (Beneficiário) cumpra uma série de termos e condições e comprove o seu cumprimento, mediante a apresentação dos documentos indicados no próprio Crédito.
- Adequado para operações de alto risco comercial e/ou político, pois representa um dos mais seguros sistemas de pagamento de Comércio Exterior.
- A publicação UCP 500 da Câmara de Comércio Internacional regulamenta estas operações, desde que estejam incorporadas ao texto do Crédito a declaração seguinte: *“subject to the UCP Publication 500, 1993 Revision, ICC/Paris”*.
- O Crédito será honrado mediante a apresentação dos documentos exigidos, à vista ou a prazo, que normalmente são: fatura comercial, documento de transporte, documento de seguro, *packing list*, certificados, saques, daí a denominação “Crédito Documentário”.
- O Crédito deve espelhar os termos e condições do negócio comercial, realizado entre exportador e importador.
- É aconselhável que o importador envie um rascunho (*draft*) do Crédito ao exportador, antes de concluir o seu processo de abertura, para que o mesmo o examine antecipadamente.
- O Crédito pode ser **revogável ou irrevogável**. Pode, ainda, ser **irrevogável confirmado**.
- Um **Crédito revogável** (*revocable*) pode ser emendado ou cancelado pelo Banco Emissor, sem prévio aviso ao Beneficiário, exceto quando o mesmo já tenha sido utilizado.
- Já um **Crédito irrevogável** (*irrevocable*), constitui um compromisso firme do Banco Emitente, não pode ser emendado ou cancelado, a menos que todas as partes concordem.

- O **Crédito irrevogável confirmado** (*irrevocable and confirmed credit*) possui o compromisso de dois bancos. Uma confirmação de um Crédito irrevogável por outro banco (o Banco Confirmador) por autorização ou solicitação do Banco Emitente, constitui um compromisso firme do Banco Confirmador, adicional ao do Banco Emitente.

Antes de aceitá-lo o exportador deve avaliar o Crédito (check-list):

- a) O Crédito é Irrevogável?
- b) O banco emitente é considerado de 1ª linha?
- c) O país do banco emitente é estável?
- d) Se confirmado, o Banco Confirmador é considerado de 1ª linha?
- e) O país do banco confirmador é estável?
- f) Os termos e condições do Crédito estão de acordo com aqueles negociados no contrato comercial?
- g) Existe alguma condição a ser cumprida fora do país do Beneficiário?
- h) Todos os documentos exigidos poderão ser apresentados?
- i) Prazo e instruções para pagamento e/ou reembolsos estão corretos?
- j) O nome do beneficiário está correto e completo?
- k) Nome e endereço do Tomador estão corretos e completos?
- l) A descrição da mercadoria está correta?
- m) Datas máximas para embarque e apresentação dos documentos estão corretas?
- n) As datas de validades são coerentes?
- o) Local para embarque/desembarque, apresentação dos documentos está correto?
- p) Existem condições especiais?
- q) Publicação UCP 500, da CCI está incorporada?

- **Crédito não restrito** (*fully negotiable credit*): pode ser negociado e constitui-se em bom instrumento para antecipação de recursos financeiros, desde que o exportador tenha um limite operacional de câmbio.

- **Crédito transferível** (*transferable*): possibilidade de pagamento de seus fornecedores ou outros credores, em conformidade com instruções do beneficiário.

- A "**Red Clause**" permite que o beneficiário receba antecipadamente o valor total ou parcial do crédito (sinal de negócio).

- **Cartas de Crédito especiais**: Carta de Crédito de Garantia de Oferta (*Bid Letter of Credit* ou *Bid Bond*), Carta de Crédito de Garantia de Desempenho (*Performance Bond*), Carta de Crédito de Garantia de Antecipação de Pagamento (*Advance Payment Bond* ou *Refundment Letter of Credit*).

OPERAÇÕES DE CÂMBIO DE EXPORTAÇÃO

- Pela legislação brasileira, a moeda estrangeira recebida pelas vendas ao exterior deve ser transformada em moeda nacional, através de Contrato de Câmbio efetivado em bancos autorizados, e esta (R\$), transferida para o exportador.

- São obrigações do exportador no Brasil:

I) entregar os documentos comprobatórios da exportação a um banco autorizado a operar em câmbio;

II) fazer ingressar, no país, a moeda estrangeira decorrente da sua exportação.

Conceitos importantes:

a) Embarque da mercadoria: data de emissão do Conhecimento de Embarque.

b) Contratação do câmbio: fechamento do Contrato de Câmbio em uma determinada data, que passa a ser a data do Contrato de Câmbio.

c) Liquidação do Contrato de Câmbio de Exportação: é o cumprimento das obrigações pelas partes contratantes – a entrega da moeda estrangeira, pelo vendedor (exportador), e o pagamento do contravalor em moeda nacional, pelo comprador (banco).

d) Contratação de câmbio para liquidação pronta: as partes contratantes (exportador e banco) cumprem suas obrigações dentro dos limites do “câmbio pronto” (câmbio à vista), ou seja, em até dois dias úteis da data da contratação.

e) Contratação de câmbio para liquidação futura: as partes contratantes (exportador e banco) cumprem suas obrigações no mercado de câmbio futuro (a termo), ou seja, o exportador vende as divisas a uma taxa determinada na contratação e entrega estas divisas em data futura. Nesta data futura, acordada entre as partes, o banco comprador das divisas paga o contravalor em moeda nacional.

- O câmbio no Brasil pode ser contratado antes ou após o embarque, diante de determinadas condições:

I) Pagamento pelo importador antes do embarque da mercadoria

✓ Pagamento antecipado: o embarque da mercadoria deve ser feito em até 360 dias da contratação câmbio.

✓ Pré-pagamento: normas específicas e registro no BACEN permitindo embarque após 360 dias da contratação do câmbio.

- O sistema de Câmbio Simplificado obedece a regras próprias.

- O não embarque da mercadoria, dentro dos prazos legais, implica na transformação do valor recebido como pagamento antecipado em

investimento direto de capital ou em empréstimo em moeda estrangeira.

II) Pagamento pelo importador após o embarque da mercadoria

- Toda operação de exportação, com prazo de pagamento de até 180 dias da data de embarque, pode ter a contratação de câmbio efetivada antes ou após o embarque.

- Se antes do embarque, pode contratar o câmbio com antecipação máxima de 360 dias em relação à data de embarque;

- Se depois do embarque, deve contratar o câmbio em até 20 dias após a data do recebimento do valor em moeda estrangeira;

- O sistema de Câmbio Simplificado obedece a regras próprias.

f) Antecipação de contrato de câmbio

I) ACC - Adiantamento sobre Contrato de Câmbio

- É uma antecipação em moeda nacional por conta da moeda estrangeira vendida para liquidação futura (a termo), relativa a uma exportação ainda não embarcada e concedida pelo banco comprador da moeda.

- A moeda nacional é uma concessão do banco, isto é, ele está adiantando o dinheiro por conta de uma liquidação futura. Para receber o dinheiro antecipadamente, o exportador pagará juros (deságio) pelo período de utilização, que é contado desde a data do fechamento do Câmbio até a data da liquidação do Câmbio (quando o exportador entregar a moeda estrangeira correspondente).

II) ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues

- É uma antecipação em moeda nacional por conta da moeda estrangeira vendida para liquidação futura (a termo), relativa a uma exportação já embarcada e concedida pelo banco comprador da moeda.

- O adiantamento é concedido ao exportador, no dia da entrega dos documentos. Os critérios para concessão ou não do adiantamento são do banco e os custos para o exportador são semelhantes aos da ACC.

- Quando o Contrato de Câmbio for fechado na entrega dos documentos, o exportador pagará um deságio pelo período de utilização do adiantamento (da concessão até a efetiva liquidação do Contrato de Câmbio).

Entrega dos Documentos ao Banco

- Pela regulamentação em vigor no Brasil, o exportador é obrigado a entregar, a um banco autorizado a operar em câmbio, os documentos originais que comprovam a exportação, no prazo máximo de 15 dias após o embarque da mercadoria, independentemente de ter ou não contratado câmbio correspondente.

- Se o exportador já tem câmbio contratado para a operação, deve respeitar a data estabelecida no Contrato de câmbio.

- O exportador não deve confundir “entrega de documentos” com “negociação do câmbio” ou com “negociação de documentos”. A “entrega de documentos” comprova a realização da exportação, após o embarque, e é uma obrigação do exportador. A “negociação do câmbio” é o fechamento, a contratação do câmbio, antes ou após o embarque.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

CÂMBIO SIMPLIFICADO

- Exportações até US\$ 10,000.00 (dez mil dólares americanos) podem ter o câmbio contratado dentro das normas do câmbio simplificado.
- O exportador não é obrigado a entregar ao banco comprador de moeda, os documentos que comprovam a exportação, mas não tem direito a ACC ou ACE.
- O exportador poderá vender a moeda estrangeira, a um banco autorizado a operar em câmbio, em até 90 dias antes do embarque (para pagamento antecipado) ou em até 90 dias após o embarque da mercadoria (para pagamento à vista ou a prazo).
- O exportador é obrigado a guardar os documentos do câmbio simplificado (boleto, fatura comercial, documento de embarque, pedido, etc.) pelo prazo de 5 anos, contados do término do exercício em que ocorreu.

COMÉRCIO EXTERIOR: DICAS E ORIENTAÇÕES

ALTERAÇÃO E REGULARIZAÇÃO DE CONTRATOS DE CÂMBIO

- Os contratos de câmbio podem ser alterados, prorrogados, cancelados, transferidos para a posição especial ou baixados na posição cambial.
- Para todas as situações há uma regulamentação específica e, exceto a baixa na posição cambial, depende do consenso das partes.
- As alterações contratuais mais comuns são a prorrogação no prazo na entrega dos documentos e no prazo para liquidação do contrato.
- As alterações podem levar a uma repactuação de condições (ex.: aumento do deságio), entre as partes.

SEGURANÇA PARA O EXPORTADOR – CUIDADOS COM O PAGAMENTO

- Para que o importador nacionalize a mercadoria, isto é, tome posse definitiva da mercadoria, ele precisa dos documentos comerciais originais na sua aduana de entrada.
- Por essa razão, todo importador solicitará que estes documentos cheguem antes, ou no máximo junto com a mercadoria. Caso contrário, a mercadoria ficará esperando os documentos e pagando armazenagem no porto de destino.
- O exportador deve lembrar que os documentos originais podem ser sua segurança na operação. Entregar estes documentos diretamente ao importador, antes do pagamento ou antes do aceite do saque, pode colocar em risco a liquidação da operação.

CCR – CONVÊNIO DE PAGAMENTOS E CRÉDITOS RECÍPROCOS

- A existência de convênios comerciais entre o país do exportador e o país do importador deve ser pesquisada. Como exemplo pode ser citada a existência do CCR, que abrange os países membros da ALADI.

IMPORTANTE:

- Nem todas as operações entre os países conveniados estão garantidas pelo CCR;
- O exportador deverá consultar a lista de bancos conveniados, isto é, aptos a emitirem Cartas de Crédito ou avais sobre saques da operação;
- Da mesma forma, deverá conhecer as instruções quanto ao prazo de pagamento das operações.

PREÇOS NA EXPORTAÇÃO

- Existem diferentes formas para a formação de preço na exportação, mas a mais simples e mais utilizada é a que parte dos preços de venda ao mercado interno, dos quais se deduzem os impostos não incidentes na exportação e outras despesas específicas e se adicionam aquelas despesas características das vendas ao exterior.

- Entre as despesas típicas das vendas ao exterior estão: comissão a terceiros, embalagem de exportação, frete interno até o porto de embarque, despesas portuárias e de despacho aduaneiro, seguro de transporte, da mercadoria e de pagamento, corretagem de câmbio, juros de mora na liquidação de cambiais, despesas financeiras para eventuais antecipações de contratos de câmbio.

FIXAÇÃO DE PREÇOS:

a) Preço mínimo ou piso de preço: reflete o custo do produto (apreçamento por margem sobre custo);

b) Preço-teto: preços competitivos de produtos comparáveis (apreçamento baseado na concorrência, como por exemplo, seguidor de líder de mercado);

c) Preço ótimo: equilíbrio de demanda e oferta (apreçamento baseado no valor para o mercado).

- Estratégias de preço para entrada em um novo país:

- ✓ Skimming do mercado: desnatar preços na fase introdutória do ciclo de vida do produto no exterior;
- ✓ Fixação de preços por penetração: a empresa utiliza o preço para conquistar uma posição no mercado. Isso pode ser possível graças ao ganho da produção em escala;
- ✓ Fixação de preços para retenção de mercado: a empresa objetiva manter uma participação no mercado e normalmente reage segundo os movimentos da concorrência.

Sobre os autores

EGÍDIO KUHN

Egídio Kuhn é casado, pai de duas filhas, tem 66 anos de idade. Formado em Engenharia Mecânica (PUCRS). Tem especialização em Marketing (UNIJUI) e mestrado em Desenvolvimento (UNIJUI). Atua há quatro décadas como negociador internacional tendo experiência ampla na área. É empresário, consultor e professor de comércio exterior e marketing internacional. Experiência de atuação em multinacional alemã com investimentos nas Américas e na Ásia. Atuou em diversas empresas brasileiras na sua inserção internacional. Fala cinco idiomas e conhece aproximadamente 40 países, sendo que em muitos desses países retornou, a negócios, dezenas de vezes. Atua por quatro décadas como negociador internacional.

Contato: egidio.mb@hotmail.com, egidio.mb@gmail.com

ROBERTO VILMAR SATUR

Roberto Vilmar Satur é casado, pai de um filho, tem 46 anos de idade. Formado em Economia e em Administração. Tem especialização em Comércio Exterior, mestrado em Economia (linha: Empresa) e doutorado em Ciência da Informação (linha: Ética, gestão e política de informação). Fez pós-doutorado na Universidade do Porto (Portugal). Foi professor da ULBRA, da UERGS, da EFA/UNIJUI, da URI, dentre outras IES. Atualmente é professor do Departamento de Mediações Interculturais da UFPB. Participa do Grupo de Pesquisa GIACO (Brasil), do CITCEM (Portugal) e é líder do Grupo de Pesquisa em Mediações Interculturais, Negociadores e Negociações e Negociadores Internacionais no Mundo (MINNI-Mundo).

Contato: robertosatur@yahoo.com.br