

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL**

**THE RELEVANCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE BUSINESS
INTERNATIONALIZATION**

Eduardo Mauch Palmeira, Eduardo Longo Gomes, Leonardo Betemps Kontz, Luciane da Silva Gomes

RESUMO

O trabalho tem por objetivo esclarecer a importância da estratégia para o sucesso da empresa que busca a internacionalização e assim expandir-se para o comércio global, desse modo apresentando as necessidades e cuidados deste processo e também considerando suas vantagens e benefícios, tendo sempre como base o planejamento estratégico. Atualmente muitas empresas buscam a internacionalização, mas a falta de conhecimento e potencial destas faz com que muitas falhem no processo. O planejamento estratégico pode não ser a chave para o sucesso, mas a sua exclusão claramente será um dos motivos para a falha do processo de internacionalização. Desse modo independentemente do tamanho da empresa, o planejamento estratégico deve estar presente em um processo gerencial de internacionalização empresarial.

Palavras-chave: Internacionalização, Planejamento, Estratégia.

ABSTRACT

This work aims to elucidate the relevance of strategy for the company that pursues internationalization and expanding to the global market. To do so, the needs and concerns of this process are presented, also considering its outcomes and benefits, always focused on the strategic planning. Nowadays, many companies search for internationalization, but the lack of both knowhow and potential results usually in failure. Strategic planning may not be the key to succeed, but its omission from the internationalization process will clearly be one of the causes for failing. In this sense, disregarding the company's size, the strategic planning must integrate the management process of business internationalization.

Keywords: Internationalization, Planning, Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da globalização no fim do século XX e início do século XXI, que por vez contribuiu para diminuir as barreiras entre nações e culturas, de modo a melhorar a integração econômica, social, cultural e política, uma grande oportunidade foi criada para empresas que buscavam expandir seus mercados, a fim de vender mais e obter maior lucro, assim como também baratear custos com produção, uma vez que existem incentivos fiscais para o comércio exterior. Produzir e/ou vender em outras nações está cada vez menos complicado, mesmo que empresas de pequeno porte não tenham capital para inserir uma unidade em outro país, estas podem exportar e importar serviços e mercadorias de diversos lugares do mundo sem sair do seu país de origem, a globalização contribuiu para que isso acontecesse e exigiu que as empresas se adaptassem a padrões internacionais, exemplo disso são as certificações ISO (*International Standards Organization*) que muitas organizações de diferentes portes desejam ou possuem a fim de se adequar seja por necessidade ou reconhecimento no mercado externo.

Os avanços da tecnologia permitem comunicações imediatas com as mais distintas regiões do planeta, possibilitando que os mais diversos negócios sejam efetuados, diariamente, com empresas de variados e distantes países. No passado, a indústria nacional era protegida por barreiras que hoje já não existem. Isso faz com que empresas estrangeiras possam vir concorrer com as empresas brasileiras dentro de nosso próprio país.

A internacionalização leva ao desenvolvimento da empresa, pois a obriga a modernizar-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar as suas posições no mercado interno. Neste sentido, o comércio exterior adquire cada vez mais importância para as empresas que querem realmente crescer, assim como para a economia brasileira, mediante o ingresso de divisas e geração de emprego e renda.

A estratégia de destinar uma parcela de sua produção para o mercado interno e outra para o mercado externo permite que a empresa amplie sua base/carteira de clientes, o que significa correr menos riscos, pois, quanto maior o número de mercados ela atingir, menos dependente ela será.

A diversificação de mercado permite, ainda, que a sazonalidade do produto seja eliminada, isto é, uma empresa que fabrica produtos voltados para o clima frio, poderá produzi-los o ano inteiro, porque terá diferentes mercados onde vendê-los, e não dependerá somente das estações nacionais.

Quanto ao planejamento estratégico salientar a sua importância é primordial para qualquer processo organizacional, pois este se trata de um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas a empresa e sua evolução esperada. O planejamento estratégico segue premissas básicas, tais como:

- Formulação dos objetivos organizacionais;
- Análise interna das forças e limitações da empresa;
- Análise externa;
- Formulação estratégica;
- Controle.

A estratégia sempre foi e será a principal fonte de sucesso das operações militares por milhares de anos, e o mesmo vale para o ambiente corporativo, uma vez que empresas com destaque em planejamento estratégico se destacam entre as demais, uma vez que estas

conseguem realizar seu planejamento de acordo com as limitações da empresa e desse modo também atingem o objetivo estratégico do processo.

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Atualmente a busca por novos mercados e a desmistificação do comércio exterior é um fator para as empresas tentarem contato com o comércio externo, não ser mais dependente do mercado interno parece algo como segurança, mas o processo de internacionalização não acontece momentaneamente, e apesar das políticas de comércio exterior brasileiras estarem menos complicadas, estas estão longe de se tornarem simples.

Tornar-se uma empresa internacional é um processo sério e cuidadoso que deve ser ministrado aos mínimos detalhes, uma vez que a falha pode comprometer a organização como um todo, portanto este deve ser muito bem planejado, executado e controlado. Existem várias razões pela qual a empresa pode querer se internacionalizar, sendo evidente a busca por novos mercados consumidores, do qual a empresa terá de se adequar as necessidades de competitividade e de mercado, uma vez que deixando seu território nacional, esta passa não mais a competir com empresas locais e sim com empresas globais.

Entre as diversas formas de atuação no mercado internacional destaca-se a exportação pela sua importância para a economia do país, segundo Lopez (2008):

Ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, consequência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de planos de *marketing* mais sofisticados. (LOPEZ; GAMA, 2008, p. 30).

Então a internacionalização trará benefícios à organização na forma de “exigir mais dela”, pois ao adentrar em mercados diferentes e conquistar novos patamares, a empresa amadurece, e, portanto ganha competitividade, uma vez que esta aprende com o processo, que exige da empresa requisitos de qualidade gerencial, estratégico e financeiro.

3. RAZÕES PARA EXPORTAR

A maioria das empresas tem seu primeiro contato com o mercado externo através da exportação de seus produtos, empresas de todos os tipos e tamanhos, buscam levar seus produtos a outros mercados, e para isso arriscam-se além de suas fronteiras, uma vez que toda a ação tem um risco, o comércio exterior também. Muitas dessas empresas desconhecem a atividade de comércio exterior ou não possuem *Know How* suficiente para realizarem a transação ou buscarem consumidores em outros países, em virtude disso muitas buscam com sabedoria a consultoria de empresas e profissionais do ramo. Como reflexo da exportação em termos de qualidade Lopez (2008) exalta que:

Exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de

bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor. (LOPEZ; GAMA, 2008, p. 31).

Desse modo como citado anteriormente a competitividade do mercado externo, na forma positiva trará a empresa uma busca contínua por melhoria em seus produtos ou processos de modo a sempre atender as necessidades dos consumidores.

As empresas exportadoras também podem utilizar mecanismos que contribuem para uma diminuição dos tributos que normalmente são devidos nas operações no mercado interno, são incentivos fiscais destinados a eliminar os tributos incidentes sobre os produtos nas operações normais do mercado interno. Quando se trata de uma exportação, é importante que o produto possa alcançar o mercado internacional em condições de competir em preço e, por isso, ela pode compensar o recolhimento dos impostos internos, para que desse modo o produto possa ser vendido fora do país a preço competitivo com outras empresas. São exemplos de alguns tributos compensados:

IPI - Os produtos exportados não sofrem incidência do *Imposto Sobre Produtos Industrializados*.

ICMS - O *Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços* não incide sobre operações de exportações.

COFINS - As receitas decorrentes da exportação, na determinação da base de cálculo da *Contribuição para Financiamento da Seguridade Social* são excluídas.

PIS - As receitas decorrentes da exportação são isentas da contribuição para o *Programa de Integração Social*.

IOF - As operações de câmbio vinculadas à exportação (serve também para outros bens e serviços) têm alíquota zero no *Imposto Sobre Operações Financeiras*.

Também podemos resumir algumas vantagens para a internacionalização da empresa e o início da exportação em alguns aspectos como:

- Geração do aumento de renda e trabalho;
- Aperfeiçoamento do processo produtivo;
- Redução da carga tributária;
- Redução da dependência de mercado interno;
- Melhoria da empresa;
- Know-how* internacional;
- Ampliação de mercados;
- Incorporação de tecnologia;
- Novas idéias e crescimento empresarial;
- Maior oferta de produtos.

Tais motivos parecem bastante atrativos, muitas empresas vêm a exportação apenas para suprir a demanda do mercado interno, o que é errado, pois uma vez que o mercado interno se estabilize a empresa logo deixaria de exportar. Uma importante citação de LOPEZ (2008) diz que “Não é demais lembrar que a exportação, além de ser um investimento, é um compromisso”.

Um compromisso que deve ser planejado minuciosamente para o aprimoramento da empresa, a utilização da estratégia é vital para o comprometimento de todos, e a definição dos objetivos da empresa deve estar clara para todos. Planejar é uma forma de definir e prever ações de modo a não ser pego de surpresa, a agilidade do comércio externo é tamanha que empresas ausentes na busca pela melhoria contínua acabam sucumbindo perante o cenário da competitividade global.

4. AVALIANDO A CAPACIDADE DE EXPORTAR

Uma vez compreendidas as características do mercado selecionado, a empresa deve fazer um diagnóstico interno, uma análise de suas forças e fraquezas. Dessa forma, a empresa avalia a sua real capacidade exportadora em face de um determinado mercado, para assim conhecer seu potencial em relação aos seus competidores.

Cada área na qual a empresa seja mais forte que seus concorrentes representa uma vantagem competitiva. O diagnóstico interno de suas forças e fraquezas procura analisar tanto a capacidade quanto os recursos disponíveis. A técnica mais eficiente para identificação do poder da empresa e os seus limites é a análise dos seus Pontos Fortes e Pontos Fracos (*Swot Analysis*):

Pontos Fortes e Fracos = Fatores Internos = EMPRESA
Oportunidades e Ameaças = Fatores Externos = MERCADO

A análise dos Pontos Fortes e Fracos indica áreas em que a empresa é boa e aquelas em que ainda há espaço para melhorias estruturais.

Trata-se de um processo relativamente simples, suficiente para estabelecer se a empresa tem gerenciamento e equipe com experiência internacional, se a produção pode acompanhar o incremento ocasionado pelas exportações e se tem recursos para financiar investimentos na área.

Uma boa avaliação da empresa evolve três níveis:

Nível nacional – verifica a posição, no mercado internacional, ocupada pelo país em que a empresa está localizada e quais suas vantagens competitivas.

Nível setorial – verifica a competitividade do setor ao qual pertence à empresa, em nível nacional e internacional, bem como a política adotada para o segmento.

Nível empresarial – verifica os recursos e limitações da empresa (administrativos, financeiros e tecnológicos), bem como suas estratégias.

Para Lopez (2008) antes de tomar a decisão de exportar a empresa deve avaliar sua capacidade empreendedora, suas vantagens e limitações e até que ponto está disposta a perseguir os objetivos estabelecidos, considerando, criteriosamente, as seguintes questões:

O que motivou a empresa a decidir exportar?

A empresa dispõe dos recursos necessários para exportar?

Quais as dificuldades e oportunidades do mercado-alvo?

A empresa tem capacidade de produção ou condições de aumentar essa capacidade?

A exportação está coerente com as outras metas da empresa?

Que tarefas adicionais a exportação acarretaria para os setores-chave da empresa – gerência e pessoal, financeiro e capacidade produtiva? Como essas exigências serão supridas?

Os benefícios esperados compensam o custo, ou as receitas da empresa seriam mais bem empregadas se fossem direcionadas ao aumento da sua participação no mercado doméstico?

São importantes perguntas a serem realizadas antes de qualquer ação, assim a empresa tem uma análise da sua real capacidade exportadora, é importante participação de todos os setores da empresa no processo, e integração total com os objetivos e metas do mesmo.

Enfim Lopez (2008) define que a decisão de exportar deve incluir, necessariamente:

- Disposição para garantir fornecimento contínuo ao cliente;
- Conscientização da necessidade de planejamento;
- Compromisso com a qualidade;
- Eficiência na entrega;
- Paciência na espera de resultados.

Considerando estes passos a empresa pode se dedicar ao planejamento estratégico, para definir qual será sua estratégia no mercado externo, como irá enfrentar seus concorrentes e como adaptara seus produtos as diferentes culturas.

5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No mundo globalizado a crescente necessidade de internacionalização por parte das empresas faz o planejamento estratégico ter um papel relevante no que se diz a diferenciação e competitividade. Sendo este planejamento uma análise dos recursos, da capacidade e dos objetivos da empresa. Uma vez a comissão gestora estar de acordo que a empresa deve buscar a internacionalização, mesmo que em um primeiro momento seja apenas exportando mercadorias, então o processo de planejamento estratégico começa, de modo a definir as metas e objetivos a serem traçados pela empresa, para assim claramente direcionar seus esforços, também é importante ressaltar que a estratégia não é recente e sim algo que vem sendo utilizada por milhares de anos basicamente tendo seu surgimento no cenário militar, hoje ela expandiu-se para o ambiente competitivo das empresas, assim Chiavenato (2003) define que:

O processo estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional. As organizações utilizaram durante décadas o processo estratégico para alcançar várias finalidades que foram sofrendo alterações e sofisticações gradativas com o passar do tempo. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.26).

Com o passar do tempo as técnicas de planejamento estratégico evoluíram a fim de melhorarem sua eficácia quanto a sua utilização, também se espera que a empresa que esteja disposta a enfrentar o comércio exterior, no entanto possua conhecimentos em planejamento estratégico, mesmo que este seja voltado ao mercado doméstico, assim possuindo uma missão e uma visão estabelecidas.

Planejamento estratégico segundo Chiavenato (2003) é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Assim a análise ambiental é um fator importante a ser considerado quando se busca a inserção de um produto em um local desconhecido, como outro país e por consequência outra cultura. Assim é importante considerar alguns fatores como:

- Variáveis Ambientais;
- Variáveis Culturais/Sociais;
- Variáveis Demográficas;
- Variáveis Econômicas;
- Variáveis Jurídicas/Políticas;
- Variáveis Psicológicas;
- Variáveis Tecnológicas.

Outro fator importante a ser considerado é o processo de mudança na organização, pois a estratégia para o comércio exterior pode exigir mudanças, e o gestor deve ter em mente que todo processo de mudança exige atenção. Uma vez que a empresa terá de aumentar seus níveis de qualidade, isso acarreta em melhoria nos processos da organização seja na forma de melhoria tecnológica o incidirá em treinamento para os colaboradores, assim como estes também terão de se adaptar as novas exigências, uma vez que o mercado passa a exigir mais da organização esta passa a fazer o mesmo com seus colaboradores. Todo processo de mudança é realizado com cautela ao mesmo tempo em que se espera que a empresa e colaboradores se adaptem, no caso do comércio externo é vital que a empresa consiga acompanhar a velocidade das mudanças, na figura a seguir podemos ver as modificações causadas pelo planejamento.

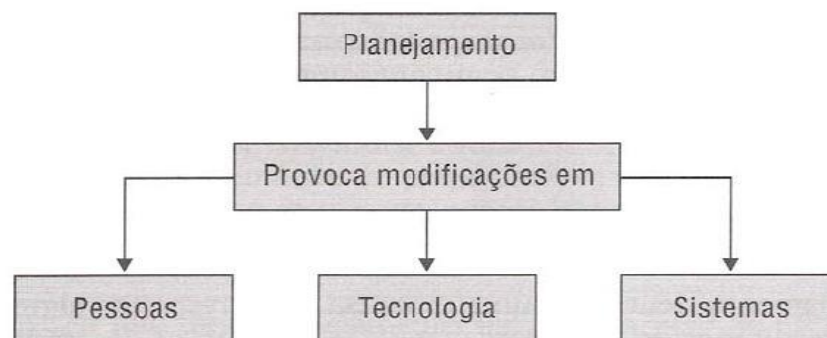


Figura 1: Mudanças causadas pelo planejamento. Fonte: (OLIVEIRA, D. de P. R. 2002)

Também devemos considerar os tipos de planejamento, na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem- se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

De forma genérica, podem- se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa "pirâmide organizacional", conforme mostrado na Figura 2.

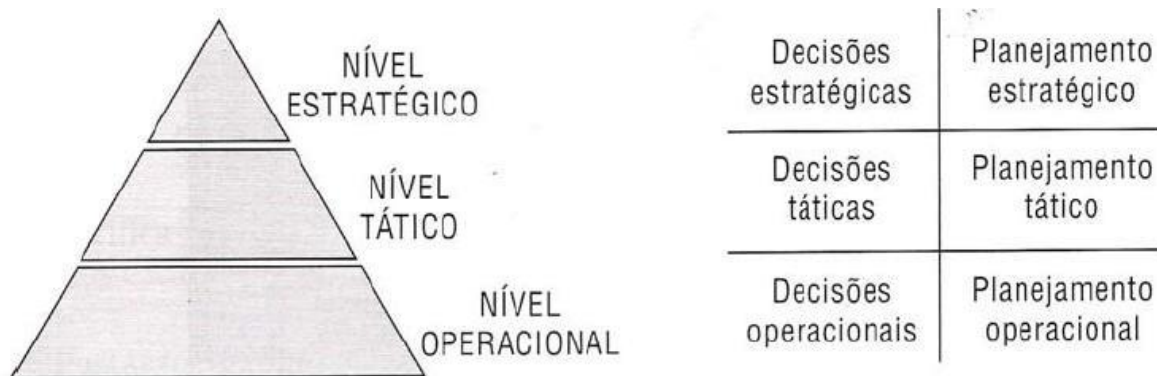


Figura 2: Tipos de planejamento. Fonte: (OLIVEIRA, D. de P. R. 2002.)

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se com os objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Portanto o gestor deve estar atento a toda essa gama de informações na hora de preparar o planejamento estratégico a fim de precaver possíveis erros da organização quando iniciar o processo de internacionalização da mesma. Muitas empresas ingressam na atividade de exportação sem obter informações prévias sobre os mercados mais promissores e as melhores maneiras de acessá-los. Essas empresas podem ter algum sucesso, mas com certeza deixam de obter os melhores resultados possíveis. Sendo que o possível fracasso pela falta de informações pode levar a empresa a desistir de exportar no início do processo. Lopez (2008) salienta que:

Um dos segredos para desenvolver um planejamento de sucesso é o envolvimento de todo o pessoal que irá participar da exportação. Todos os aspectos do projeto de exportação devem ser conhecidos por aqueles que irão colocá-lo em prática. (LOPEZ; GAMA, 2008, p. 34).

Alguns erros comuns são cometidos por empresas novatas ao comércio internacional, devendo haver o cuidado e planejamento ideal para evitá-los. São eles:

- Falta de avaliação da capacidade de internacionalização.
- Não cumprimento do prazo de entrega.
- Atraso nas respostas e no encaminhamento de informações ao importador.
- Apresentação de produtos em desacordo com a negociação, em termos de qualidade e exigências.
- Embalagem inadequada.
- Design não adaptado ao mercado alvo.

Assim cabe ao gestor fazer do seu planejamento a chave de seu sucesso, devendo identificar se é o momento certo para a organização buscar novos mercados e se ela está preparada para isto. Também é importante para o gestor ter uma visão sistêmica do processo de planejamento estratégico ilustrado na figura 3.

VISÃO SISTÊMICA

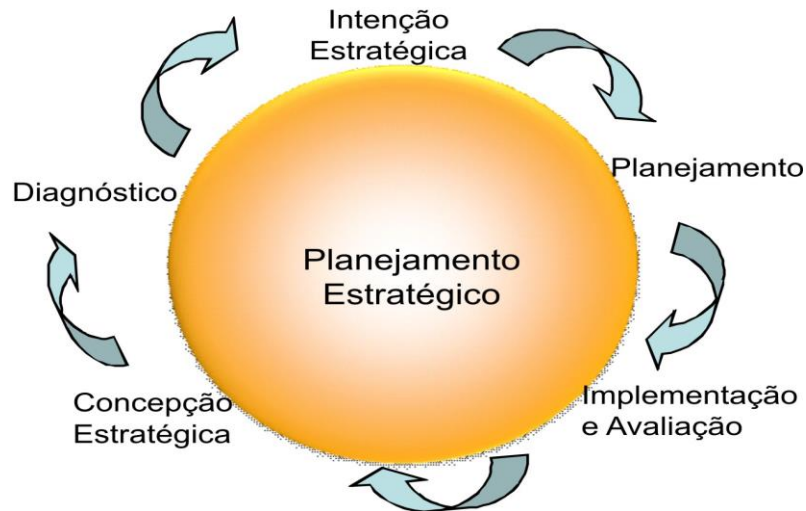


Figura 3: Visão sistêmica do processo de gestão estratégica.

Desse modo podemos ver que tudo está ligado ao planejamento estratégico assim as ações gerenciais dependerão dele no que se diz respeito à tomada de decisão. Outro fator interessante a ser considerado é a busca pela melhoria contínua, uma vez que o mercado internacional exige da empresa esse quesito, assim é muito importante o gestor considerar a utilização da ferramenta *Ciclo PDCA* conforme figura 4.

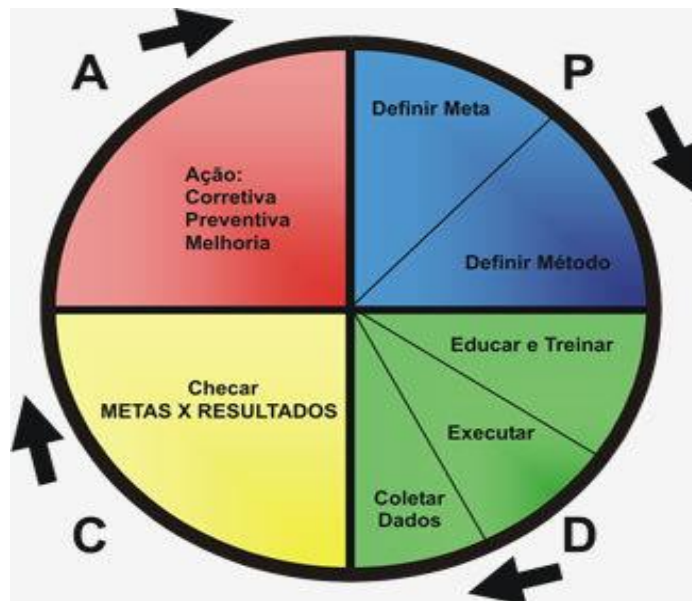


Figura 4: Exemplo do Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

Plan (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

Do (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

Act (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Existem diversas ferramentas além do *Ciclo PDCA* a disposição das empresas para o processo de qualidade, porém o *Ciclo PDCA* é uma das mais utilizadas, de modo que se bem empregada torna-se uma poderosa ferramenta de qualidade.

Tendo em vista um bom planejamento estratégico para sua organização o gestor deve estudar as ferramentas e necessidades da organização com uma visão macro para assim poder formular um planejamento estratégico eficiente e com resultados expressivos.

6. O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

O processo de exportação segue algumas questões importantes como:

O que exportar?

Para onde exportar?

Como exportar?

Com base nessas questões é importante o gestor estar atento na hora de formular sua estratégia. Lopez (2008) enfatiza que:

Em princípio, qualquer produto pode ser exportado. O diferencial que transforma um produto comum num produto de exportação está em fatores como controle mais eficiente de custos, maiores cuidados com a embalagem e principalmente atenção as exigências do mercado consumidor. (LOPEZ; GAMA, 2008, p. 35-36).

Fica evidente que diferentes mercados querem produtos conforme suas necessidades, isso quer dizer que alguma modificação no produto pode ter de ser feita antes de exportado,

muita atenção deve ser dada a embalagem do produto, para evitar a rejeição do produto pelo consumidor final.

O *design* e a embalagem do produto de consumo também ocupam posição de destaque no aumento do potencial de exportação de uma mercadoria, por isso é importante analisar aspectos como:

Tradição e costumes;

Símbolos, sinais, cores e rotulagem;

Dizeres da embalagem uma vez que podem ser contraditórios aos costumes do país.

Também devem levar em consideração as exigências relativas à segurança e às restrições sanitárias.

Existem diversas maneiras de colocar os produtos de uma empresa no mercado internacional, como por exemplo:

Vender para empresas que atuam no mercado interno e que exportam por sua conta.

Vender a agentes estrangeiros no mercado nacional.

Exportando via comercial exportadora ou *trading company* do qual esta encontra compradores no mercado externo.

Exportando via consórcios sendo a união de empresas independentes a fim de aperfeiçoar a exportação e também a competitividade.

Quanto ao produto podemos dizer que é tudo aquilo que é oferecido a um mercado para aquisição, uso ou consumo, de modo a satisfazer as necessidades daquele mercado. Devem-se considerar três níveis para os produtos:

Produto básico: aquele que realmente o consumidor está comprando, como benefícios, segurança e solução de problemas proporcionados pelo mesmo.

Produto real: é o produto em si.

Produto ampliado: são os benefícios adicionais ao produto, como por exemplo, a garantia.

Outro fator importante é a busca por clientes no mercado externo, quanto a esse quesito o exportador pode utilizar-se de vários meios como, por exemplo, o Portal do Exportador (www.portaldoexportador.com.br), desse modo através da internet é possível a busca por potenciais compradores estrangeiros, nesse sentido o Ministério das Relações Exteriores através do seu portal (www.braziltradenet.gov.br) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também oferecem ajuda a empresa que deseje comercializar seus produtos no exterior.

7. ADAPTAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

A adaptação é um fator primordial para o sucesso do produto no mercado externo, sabe-se que muitos produtos fracassam, pois não atenderam os gostos e padrões locais. Assim a cultura, hábito e práticas de consumo mercadológico, são barreiras a serem vencidas. Assim deve ao exportador adaptar seu produto ao mercado-alvo.

Existem dois tipos de adaptação, as simples como, por exemplo, conversões de voltagens de eletrodomésticos, e as adaptações básicas que provocam alterações básicas no produto.

Para Lopez (2008) a perfeita adequação de um produto à exportação depende das respostas de duas questões:

Os comerciantes do mercado importador estão interessados em trabalhar com o produto?

Os consumidores ou usuários finais vão querer comprar o produto?

Desse modo existem técnicas para testar a adequação do produto, adotando assim algumas providências como:

Estudar o produto em relação aos seus competidores no mercado, considerando os seguintes itens sobre o produto:

avaliação técnica: matérias primas empregadas, *design*, variedade de modelos, tipos, tamanhos, formas e cores disponíveis, mudanças e melhorias possíveis, adaptação aos padrões e durabilidade;

padrão de qualidade: resistência, eficiência, *performance*, aparência, adequação, facilidade de uso;

proteção legal: situação dos direitos de patente e licenças.

Quanto à embalagem e apresentação devemos considerar:

avaliação técnica: *design*, materiais empregados, resistência às condições climáticas (calor, umidade etc.);

atrativos: tamanho, forma, cor, adequação, qualidade de impressão, desenho do rótulo;

identificação: forma, cor, marca do rótulo;

informações transmitidas pela embalagem: descrição do produto e dos componentes, instrução para uso.

Quanto aos serviços acoplados aos produtos temos entrega, instalação e técnica. Outro fator importante é a formulação do preço, desse modo podemos seguir os seguintes parâmetros:

preço ao consumidor: lista básica de preços, taxas, descontos, formas de pagamento, indenizações por bens danificados;

preço de mercado: amplitude de preços, formas de pagamento e descontos ao importador e ao distribuidor por produto, região, tamanho do pedido e tipo de contrato.

É bastante importante para o gestor ter esses conhecimentos uma vez que a falha na aceitação do produto pode comprometer todo o processo de modo que ele tenha que ser refeito e o produto modificado, assim é importante no planejamento estratégico o gestor considerar todas as variáveis possíveis para o seu produto, pois mesmo que este tenha uma grande aceitação no mercado local a empresa, isto não garante que o produto será aceito no mercado externo, geralmente estes tendem a passar por modificações de rotulagem e embalagem para atender a outros mercados. Desse modo é primordial que a empresa realize uma pesquisa de mercado para verificar a aceitação de seu produto no exterior antes de iniciar o processo de internacionalização.

8. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas são formas de relacionamento colaborativas para aumentar a possibilidade de acesso de uma organização no mercado internacional. Sendo assim uma empresa busca um parceiro estrangeiro visando um objetivo comum em que ambos se beneficiem.

Atualmente com a globalização dos mercados e da conseqüente intensidade competitiva, cresce a formação de alianças estratégicas no mercado internacional, assim as empresas conseguem atender a níveis de qualidade e tecnológicos exigidos, atingindo velocidade competitiva na distribuição dos produtos aos consumidores, com um menor risco. Desse modo as alianças se formam a fim de competirem com grandes empresas, do quais sozinhas elas não conseguiriam.

As formas mais usuais de aliança estratégica são as **joint ventures**, que se trata de uma expressão inglesa para definir uma associação entre empresa estrangeira e nacional. Assim é muito importante a escolha do parceiro que é primordial para o sucesso de uma *joint venture*, devendo assim haver: afinidade de valores, empatia entre os executivos, modelo de gestão conjunta, meios de avaliação e remuneração e mecanismos que administrem divergências.

Algumas motivações para a formação de *joint ventures* são:

- Reduzir riscos e custos no acesso a novo mercado.
- Obter complementação técnica e comercial.
- Enfrentar possíveis barreiras comerciais.
- Acelerar o lançamento de novo produto devido à rapidez nas mudanças tecnológicas ou ao ciclo de vida mais curto do mesmo.
- Imprimir rapidez ao acesso à tecnologia, visando produção a custos mais baixos.
- Neutralizar ou minimizar a concorrência
- Reduzir os impactos da legislação local sobre investimentos estrangeiros.

Assim a formulação de uma *joint venture* também pode ser considerada parte da formulação do planejamento estratégico, caso a empresa perceba que não está preparada para sozinha enfrentar o mercado internacional, está pode buscar parceiros estrangeiros a fim de dividir benefícios e riscos, uma vez que o parceiro é identificado é necessário verificar a compatibilidade do mesmo com a empresa, para assim evitar divergência de interesses.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado exportador para os diferentes tipos de organizações é uma boa oportunidade se feito com planejamento e cautela, a grande possibilidade de atingir um público consumidor maior e o fato de as vantagens para a atividade estarem em crescimento, possibilita que a empresa se torne internacionalizada e assim comercialize seus produtos para diferentes nações. As empresas tendem a ter um crescimento e uma melhora ao buscar a atividade internacional, pois essa atividade exige da empresa requisitos, assim obrigando a empresa a melhorar seu sistema de qualidade, a buscar certificações ISO e parceiros internacionais, de modo que seu crescimento seja pressionado.

O fato de ser uma empresa internacionalizada não garantirá a sobrevivência da mesma, mas certamente fará com que seja mais competitiva frente aquelas que atendem apenas ao mercado interno, na visão estrangeira possuir certificações internacionais é positivo uma vez que passa confiança ao importador, manter uma boa relação e cumprir os prazos estipulados também é importante, sendo este requisito muito cobrado.

A convivência com o mercado internacional trará várias experiências que ajudarão a empresa a sobreviver, crescer, a conhecer e respeitar novos valores e diretrizes. Sendo que para isso acontecer com eficiência não podemos esquecer que é preciso ter o produto certo para esse público novo, que provavelmente fará exigências novas será necessário adaptar-se a situações pontuais de acordo com cada cultura e crenças, mas tudo é válido quando a intenção é satisfazer as necessidades do cliente.

Não esquecendo que para toda ação bem executada é primordial um bom planejamento estratégico, planejar é precaver-se para assim não ser pego de surpresa por variáveis não averiguadas com antecedência, a busca também por parceiros é um ponto válido

quando a empresa não tem capacidade para assumir os riscos de uma internacionalização, esse é um modo de dividir os riscos e benefícios com tal processo. Muitas empresas estão comercializando seus produtos no exterior, mas poucas conseguem se consolidar nesses mercados, uma vez que além da capacidade estratégica também a capacidade financeira da empresa é fortemente requisitada em um primeiro momento, quando a organização está recém no início do processo de internacionalização e por consequência planejando e executando a comercialização de seus produtos no exterior, também é comum erros em um primeiro momento, mas cabe ao gestor tentar ao máximo minimizá-los, por mais que as políticas de comércio exterior do Brasil estejam melhores do que já foram, ainda existe protecionismo e barreiras por parte de outras nações o que de fato prejudica as empresas brasileiras.

Referências

- BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio Exterior**. Editora Síntese. 7. ed. 2002.
- CERTO, Samuel C; PETER, J P – **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão – **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em: jun. de 2013.
- OBSTFELD, Maurice; KRUGMAN, Paul R. - **Economia Internacional**. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTAL DO EXPORTADOR disponível em <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em 10 jun. de 2013.
- PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma CAMPANHA DE PROPAGANDA**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROMÃO, António - **Comércio Internacional. Teorias e Técnicas**. Lisboa: Instituto do Comércio Externo de Portugal - ICEP, 1991.
- SOARES, Cláudio César. **Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.