

## Planejamento estratégico para exportação: Metodologias aplicadas para inserção no mercado internacional

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.010-063>

**Gabriel Reina Rufino da Silva**

FATEC Zona Leste – São Paulo

E-mail: gabriel.silva480@fatec.sp.gov.br

**Júlia Beatriz Gomes Xavier**

FATEC Zona Leste – São Paulo

E-mail: julia.xavier@fatec.sp.gov.br

---

### RESUMO

Para que uma empresa obtenha sucesso em seu processo de internacionalização, é necessário que haja uma avaliação criteriosa de sua capacidade exportadora, tendo estabelecidos sua missão, visão e valores é possível observar com maior clareza todos os pilares da cultura organizacional da empresa. Também se faz necessária a identificação dos principais desafios encontrados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. A definição de seu posicionamento de mercado e poder de barganha é crucial para que seja possível exportar de maneira competitiva e duradora, acompanhar o desempenho da exportação, avaliar os resultados e fazer ajustes conforme necessário destacando-se no âmbito internacional. O planejamento técnico para exportação é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade da operação, maximizando as oportunidades de crescimento no mercado internacional. Com base nisto, este trabalho apresenta uma discussão teórica sobre a importância de um plano de exportação, fundamentando-se em técnicas de análise e gestão corporativa.

**Palavras-chave:** Capacidade de exportação, Exportação, Análise de mercado, Planejamento estratégico.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização é de extrema importância para empresas que buscam expandir seu negócio utilizando-se da inserção no mercado externo. Por se tratar de um procedimento no qual a empresa será mundialmente exposta, é necessário que se desenvolva um plano estratégico, onde será possível avaliar questões cruciais, como; a capacidade exportadora, o grau de competitividade e os diferenciais que apresentará mediante seus concorrentes.

Conforme Minervini (1997), é primordial que a empresa avalie sua capacidade para exportação, de maneira que seja possível posicionar-se no mercado, após análise de seus ambientes, tanto internos quanto externos.

O planejamento estratégico de exportação (PEE) consiste na elaboração de um processo organizado e sistemático que possui como objetivo desenvolver estratégias para o sucesso de uma exportação. Com ele, o empresário adquirirá conhecimentos sobre os pontos fortes de sua empresa, informações sobre o mercado que deseja adentrar e quais melhorias devem ser realizadas antes de iniciar efetivamente o processo de exportação.

O plano também permitirá que a empresa possua esclarecimento sobre seu posicionamento no mercado, através da utilização de análises que permitam a identificação dos principais riscos envolvidos e, podendo assim, mitigar potenciais problemas.

Com base nas metodologias de análise SWOT, 5 forças de Porter e Concepção de Estratégia de Mintzberg o presente trabalho apresenta discussão teórica sobre a importância do planejamento estratégico para exportação de maneira que o potencial exportador possa enfrentar o mercado mundial, superando os desafios presentes no processo de exportação e mantendo-se atuante no mercado externo.

Este trabalho também conta com informações de procedimentos comerciais internacionais de instituições públicas e privadas do Brasil e como se dá a elaboração de um plano de exportação com o auxílio do Núcleo Operacional (NO) criado pelo Governo Federal e fornecido através da atuação da Agência Brasileira de Promoção da Exportação e Investimentos (APEX).

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico para exportação é um processo complexo que envolve diversas etapas e exige conhecimentos específicos. Segundo Mintzberg et al., (2006, p. 23.) “Não há uma definição única, universalmente aceita” portanto diversos estudiosos apresentam conceitos diferentes no que se refere a definição de estratégia. Vale ressaltar que a estratégia deve ser analisada dentro de um contexto específico, no nosso caso dentro do cenário de exportação.

Segundo Porter (1986), estratégia consiste em desenvolver diferentes atividades, colocando-se em uma posição única de valor, o que proporcionará destaque a empresa, de maneira que, obtenha vantagem competitiva.

Para Oliveira (2002), é necessário que o planejamento esteja baseado na análise de resultados anteriormente obtidos, de maneira que, se possa encontrar uma forma mais eficiente de chegar ao ponto desejado utilizando-se de todos os recursos disponíveis dentro de sua situação atual.

Pesquisa e preparo podem oferecer insights valiosos sobre as melhores práticas de planejamento estratégico para exportação, além de fornecer informações atualizadas sobre o mercado internacional e as tendências do setor.

## 2.1 ANÁLISE SWOT

Nos parágrafos anteriores foi possível introduzir a análise de alguns aspectos do planejamento estratégico, neles vimos como diversos autores enxergam o planejamento estratégico e agora podemos interpretá-los e aplicá-los no contexto de exportação.

Quando Minervini diz que é primordial que a empresa avalie sua capacidade de exportação, para poder se posicionar no mercado, através da análise de seu ambiente interno e externo. Pode-se concluir que sem uma plena visão do ambiente interno e externo é impossível que a empresa consiga se posicionar no mercado.

Para identificar o ambiente interno é necessário compreender tudo o que está sob comando da empresa e pode ser alterado por ela, tais como: quadro de funcionários, administradores, cultura organizacional, desenvolvimento tecnológico, estrutura organizacional e instalações físicas.

Já na caracterização do ambiente externo é necessário identificar e compreender adventos que possuam potencial de impactar a empresa e a situação na qual as organizações existem e operam, é composto por elementos que são externos aos limites da organização, como crises econômicas, alterações legislativas e concorrentes de mercado.

Tendo a definição de ambiente interno e externo, o próximo passo é a elaboração da análise SWOT, a análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas e/ou organizações. A análise SWOT foi desenvolvida na década de 60 pelo Albert S. Humphrey, consultor em gestão pelo Instituto de Pesquisas da Universidade de Stanford. Ele compreendia que forças e fraquezas estão diretamente ligadas a eventos do ambiente interno, logo, encontram-se sob controle e decisões da empresa. Todavia, as oportunidades e ameaças relacionam-se com eventos do ambiente externo, sendo assim, não estão sob o controle e nem são definidas conforme a tomada de decisões da instituição.

Figura 1: Análise SWOT.



Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/analise-swot/#:~:text=As%20forças%20e%20fraquezas%20dizem,interno%20e%20ambiente%20externo%2C%20respectivamente>

**Forças** – Referem-se as vantagens que a empresa possui em relação a concorrência. Seus diferenciais competitivos, aptidões mais fortes do negócio. Dizem respeito também a elementos internos que beneficiem o empreendimento e/ou fatores que estão sob o controle da empresa. No qual, ela pode decidir manter ou não.

**Fraquezas** – Compreende pontos que podem prejudicar e/ou interferir negativamente no andamento e atuação da empresa. As fraquezas encontradas então, devem ser examinadas e observadas de forma individual. Assim, será possível resolver os problemas por elas gerados. Caso não seja possível a solução a curto prazo, é recomendado tentar reduzir seus efeitos, ou ao menos, contorná-los. Fazendo com que, estas fraquezas possuam a oportunidade de tornar-se uma força para a instituição.

**Oportunidades** – Diz respeito a toda e qualquer força externa que impacta positivamente a empresa. Não é possível ter controle sobre elas, mas há a possibilidade de usufruir destas. Desde que sejam reais e possuam embasamento em pesquisas e estudos. Além disso, podem surgir a qualquer momento, como, por exemplo: Uma parceria com a concorrência, um modismo passageiro que resulte no aumento de consumo dos produtos ofertados pela empresa, incentivos governamentais, entre outros.

**Ameaças** – Opondo-se às oportunidades, são consideradas ameaças todas as forças e/ou mudanças externas com potencial para influenciar negativamente o negócio. Quaisquer eventos que possam prejudicar os lucros e empreendimentos como um todo. Podemos tomar como exemplo crises econômicas, pandemias, saturamento do mercado, etc.

Tendo definido os principais pontos voltados a realidade empresarial dentro dos parâmetros da análise SWOT, é possível dar início a questionamentos voltados a situação empresarial no macroambiente. Para uma melhor visualização dos pontos importantes se faz necessária a estruturação

de um quadro que represente os aspectos relevantes a respeito das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Tabela 1: Análise SWOT.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Qual o nível de qualidade do serviço e/ou produto oferecido pela empresa? A localização escolhida é adequada? A empresa possui relevância no mercado? Quais as vantagens competitivas? A equipe é suficientemente competente?	Quais as fraquezas da minha empresa? Minha comunicação é eficiente? A equipe é plenamente capacitada? Qual o posicionamento de mercado da empresa? Por que meu cliente escolheu a concorrência? Houve falhas no planejamento?
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Quais as tendências do mercado? Quais inovações podem agregar meu negócio? Onde os concorrentes falham? Em quais países existe mercado para o meu produto e/ou serviço?	Quais os impactos da economia no desenvolvimento da empresa? Quem são meus concorrentes diretos? Estou de acordo com a legislação vigente no país?

Fonte: Dados da Pesquisa

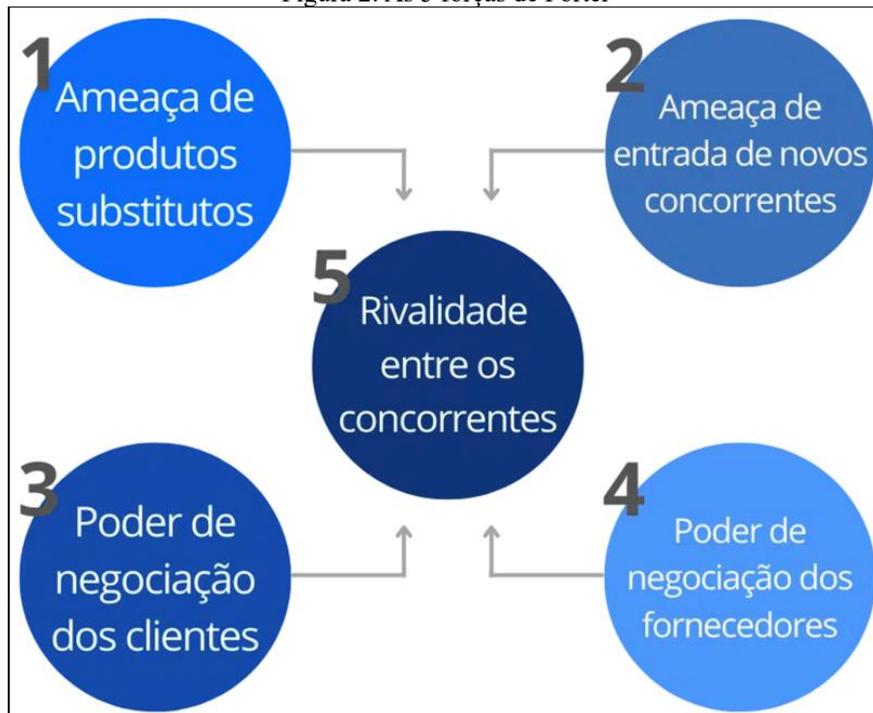
O exemplo acima demonstra possíveis questionamentos que podem ser feitos para a elaboração de uma análise SWOT. Vale ressaltar que, estas perguntas podem não condizer à realidade da sua empresa, pois as variáveis utilizadas como parâmetro referem-se a detalhes específicos de cada instituição. Por exemplo: Empresas que atuem no mesmo setor não necessariamente são concorrentes diretos, o nicho de mercado no qual ela está inserida possui mais influência do que necessariamente o setor de atuação.

Empresas que atuem no mesmo ramo podem se propor a atender públicos distintos. Uma empresa que se propõe a atender o público de classe A não concorre diretamente com uma empresa que se propõe a atender um público de classe C, embora ambas possam atuar no mesmo ramo e possuam o mesmo tipo de produto. Portanto é de extrema importância identificar e definir seu local de atuação no mercado para poder também identificar seus concorrentes diretos, entres outras possíveis ameaças.

Após a clara definição dos pontos impactantes em relação ao ambiente interno e externo da empresa e seu posicionamento no mercado. Para definir de maneira profunda sobre os elementos externos que afetam substancialmente o ambiente organizacional que empresa está inserida, pode-se utilizar como parâmetro de análise das 5 forças definidas por Porter.

## 2.2 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Figura 2: As 5 forças de Porter



Fonte: <https://blog.egestor.com.br/5-forcas-de-michael-porter/>

#### 1 – Ameaça de produtos substitutos

- O que é?

Produtos concorrentes que atendam às mesmas necessidades do seu cliente, seja da mesma forma ou até melhor.

- Como identificar?

De modo geral, os produtos substitutos são bens que não necessariamente fazem parte do mesmo mercado de atuação de um outro produto, mas que concorrem pelo mesmo tipo de consumidor, pois possuem a capacidade de satisfazer parcial e/ou completamente a uma necessidade específica do cliente.

- Como solucionar?

Através de pesquisas de mercado com foco no produto concorrente é possível estabelecer quais os pontos forte e/ou fracos do produto ofertado. Sendo assim, pode-se estruturar estratégias de melhoria e inovação baseados nos desfalques encontrados.

#### 2 – Ameaça de entrada de novos concorrentes

- O que é?

Esta ameaça refere-se à probabilidade de que uma nova empresa entre no mercado existente e comece a competir com as empresas já estabelecidas no mesmo. A intensidade desta ameaça varia conforme fatores próprios do produto e/ou serviço ofertado.

- Como identificar?

A identificação de novos entrantes no mercado pode-se dar por meio de técnicas analíticas, tais como: monitoramento de notícias e mídia referente ao produto ou serviço específico, pesquisa de mercado, redes profissionais e grupos da indústria, pesquisa de patentes existentes e análise da concorrência – seja ela física ou on-line.

- Como solucionar?

Mediante a elaboração de patentes é possível estabelecer uma maior barreira de entrada de concorrência, utilizando-se de tecnologias específicas para o desenvolvimento do produto e/ou formas alternativas de prestação de serviço.

### 3 – Poder de negociação dos clientes

- O que é?

Definido como a capacidade de escolher entre empresas divergentes que oferecem produtos ou serviços semelhantes, baseia-se única e exclusivamente na percepção que o cliente tem sobre a opção escolhida.

- Como identificar?

A análise de comportamento do cliente é primordial para que se possa compreender as escolhas dele, é plenamente possível que, mesmo diante de opções que atendam melhor às necessidades o cliente opte pela empresa que ele já possui uma opinião positiva sobre.

- Como solucionar?

É possível alterar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço ofertado por intervenção de investimentos em marketing, diferenciação, melhoria na qualidade, aplicação de práticas sustentáveis, técnicas de fidelização do cliente, entre outros.

### 4 – Poder de negociação dos fornecedores

- O que é?

Fatores que podem aumentar ou diminuir o poder de negociação dos fornecedores podem variar desde o grau de diferenciação entre eles, custo de produção.

- Como identificar?

O poder de negociação do fornecedor está diretamente atrelado ao número de fornecedores disponíveis no mercado e o quão dependente a empresa é destes. Uma empresa que estabelece integração vertical com apenas um fornecedor está em uma posição de dependência dele, aumentando o poder de negociação do fornecedor. Caso este decida alterar seu preço ou falhar em suas entregas, todos os demais processos da empresa estarão comprometidos.

- Como solucionar?

A adoção de estratégias que visem equilibrar ou reduzir a influência do fornecedor nas negociações é a principal maneira de equiparar esta situação, estas atitudes podem ser



tomadas através de diversificação de fornecedores, parcerias estratégicas, elaboração de normas relativas a preço e definições contratuais.

#### 5 – Rivalidade entre os concorrentes

- O que é?

Quanto maior a rivalidade e saturação do setor, mais difícil será a entrada de novos concorrentes, dado o fato de que empresas que já estão no mercado já possuem um público definido com grandes investimentos em pesquisa de mercado e marketing, além da prática de margens menores.

- Como identificar?

Uma empresa só colocá-se em posição de rivalidade com empresas que encontram-se em seu nível de concorrência direta. Esta definição baseia-se principalmente por meio da análise de seu posicionamento de mercado, avaliando especificamente o meio em que a empresa está inserida.

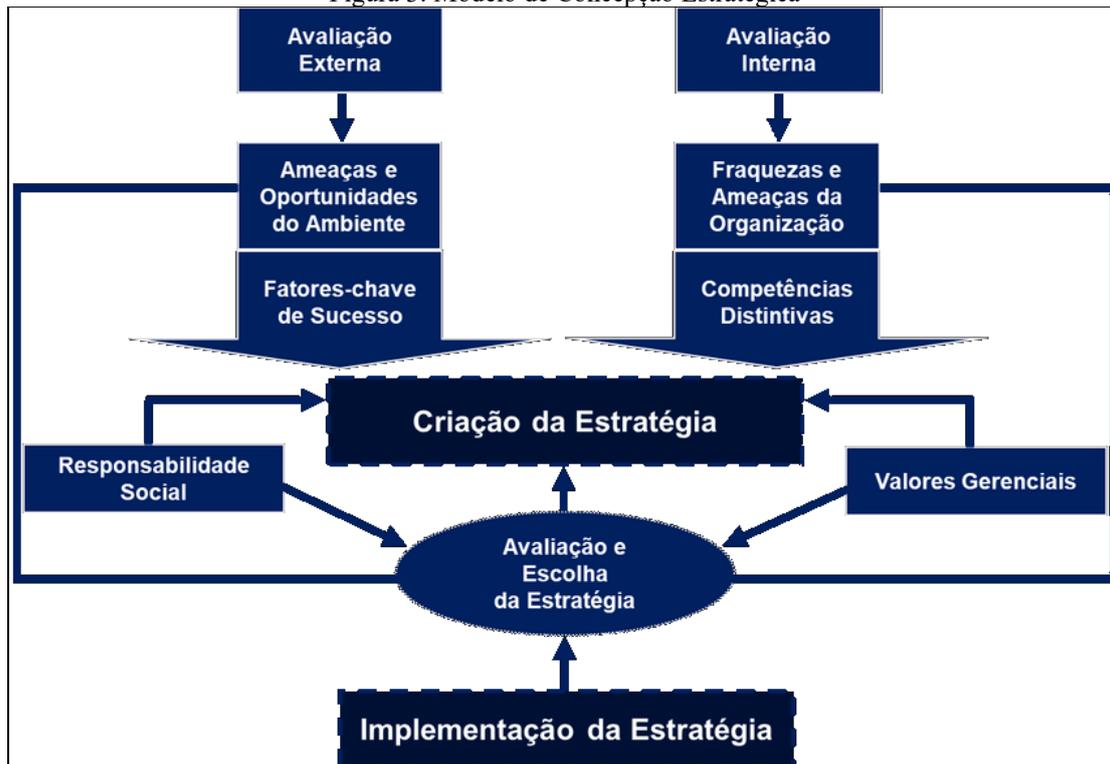
- Como solucionar?

A rivalidade entre concorrentes é uma das partes fundamentais dentro da competição de mercado, de maneira que, a mesma não pode ser solucionada, no sentido de eliminá-la. No entanto, as empresas podem adotar estratégias que permitam que se lide com esta rivalidade de maneira eficaz mantendo ou melhorando a sua posição competitiva. Isto pode ser alcançado por meio de ações como: diferenciação de produtos e serviços, cultura de inovação, expansão visando o alcance de novos mercados e a melhoria da eficiência operacional.

### 2.3 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

Dadas as definições dos principais aspectos que influenciam o ambiente organizacional e estabelecendo quais os de maior relevância no ramo em que a empresa está inserida. É necessário que se dê início ao processo de elaboração do planejamento estratégico para inserção no mercado internacional, como estrutura de base para a concepção de estratégia, pode-se utilizar o modelo proposto por Mintzberg:

Figura 3: Modelo de Concepção Estratégica



Fonte: Scheuer, Luciane. (2020). Manual do Microempreendedor Individual - Orientações para o enfrentamento da Covid-19.

De acordo com Mintzberg, para a concepção de uma estratégia corporativa eficiente é necessário garantir que a mesma esteja conforme as responsabilidades sociais e valores gerenciais da empresa, estes pilares podem ser definidos como:

- **Responsabilidades sociais:**

Tem-se como responsabilidade social de uma empresa o compromisso dela em agir de maneira responsável e ética mediante aos impactos sociais, econômicos e ambientais causados por sua operação. Estas abordagens devem levar em consideração o interesse de todas as partes pertencentes a hierarquia corporativa, como também a comunidades locais e meio-ambiente.

- **Valores gerenciais:**

São definidos por meio dos princípios éticos e crenças que orientam as decisões e ações tomadas pela liderança da instituição. O ato de estabelecer valores sólidos é de extrema importância para a empresa, uma vez que, eles são capazes de determinar a cultura organizacional e influenciar comportamentos dos colaboradores.

Tendo definidos estes pontos de acordo com a visão da empresa, a estratégia passa para a fase de avaliação e escolha, Mintzberg enfatiza que, o processo de avaliação e escolha de uma estratégia não é puramente racional e analítico, devendo por muitas vezes emergir de maneira orgânica e não estritamente lógica. Mintzberg categoriza a estratégia como deliberada ou emergente.

Entende-se por estratégia deliberada aquela que é planejada de maneira sistemática e consciente. De modo geral é tomada em resposta à análises e considerações de padrões previamente observados. Por sua vez, a estratégia emergente é desenvolvida organicamente enquanto a organização interage com os desafios existentes em seu ambiente de atuação.

É inegável a importância da análise no processo de concepção de uma estratégia, porém esta deve estar em conformidade com o contexto e realidade da organização propriamente dita. Isto significa que os dados e informações que fornecem embasamento a análise devem ser complementados por conhecimento da cultura organizacional e da dinâmica interna da instituição. Finalizando o processo com a implementação a longo, médio ou curto prazo da estratégia definida.

### **3 A EXPORTAÇÃO**

#### **3.1 CONCEITO DE EXPORTAÇÃO**

Exportação é definida como a venda de produtos, bens ou serviços de um país para outro, sendo uma operação fundamental para a economia de qualquer nação. Quando empresas nacionais decidem exportar, elas não apenas vendem seus produtos no exterior, mas também se engajam em um processo que aumenta a produtividade, inovação e competitividade. Este processo envolve a saída temporária ou definitiva desses produtos do território aduaneiro, passando por critérios estabelecidos pelo país importador.

A decisão de exportar traz uma série de benefícios internos para as empresas, incluindo o aumento da produção, tanto em quantidade quanto em qualidade. Isso ocorre através da revisão dos processos produtivos e da redução da capacidade ociosa. Além disso, ao adaptar seus produtos às exigências dos mercados externos, as empresas melhoram significativamente a qualidade de seus produtos. A entrada no mercado internacional também permite às empresas a aquisição de novas tecnologias e a adoção de novos padrões gerenciais e tecnológicos, o que melhora sua imagem tanto internamente quanto externamente. Este processo de internacionalização exige das empresas uma maior competência e qualidade, já que precisam atender aos padrões do mercado externo, gerenciando novas condições e obtendo ganhos de competitividade.

#### **3.2 VANTAGENS DA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

A exportação permite que as empresas atinjam novos mercados e públicos, fortalecendo sua posição no mercado e estabelecendo sua marca internacionalmente. Entre as vantagens de iniciar no processo de exportação estão o aumento de vendas, crescimento da produtividade, incentivos fiscais, melhoria da qualidade do produto, aumento do market share, diminuição da dependência do mercado interno e acesso a novas tecnologias. Adicionalmente, a estratégia de dividir a produção entre os



mercados interno e externo permite às empresas ampliarem sua base de clientes, reduzindo riscos e tornando-se menos dependentes de um único mercado.

A exportação não beneficia apenas as empresas, mas também o país como um todo, promovendo o ingresso de divisas, a geração de empregos, o aumento na qualificação dos recursos humanos e o crescimento do parque industrial. No contexto brasileiro, onde o mercado interno já foi considerado suficiente para muitas empresas, a exportação emerge como uma decisão estratégica importante para o desenvolvimento dos negócios. A internacionalização representa, portanto, uma oportunidade para as empresas expandirem e se tornarem mais competitivas, não apenas no mercado interno, mas também no cenário global.

## **4 PRIMEIROS PASSOS PARA COMEÇAR A EXPORTAR**

### **4.1 ESTUDO DE MERCADO INTERNACIONAL**

Antes de iniciar a exportação, é essencial realizar um estudo de mercado internacional. Esse estudo deve considerar aspectos como o potencial de mercado, poder de compra, e menor risco oferecido pelo país-alvo. A análise de dados demográficos, faixa etária, e segmentação de público são fundamentais para identificar as semelhanças entre o mercado doméstico e o mercado-alvo, facilitando a expansão com mínimo de adaptação. Além disso, é importante analisar os aspectos econômicos, sociais, e tecnológicos do país, bem como suas práticas comerciais e barreiras comerciais existentes.

A avaliação da capacidade de produção da empresa é crucial para garantir que se possa atender à demanda gerada pelas exportações. É necessário verificar se há capacidade instalada ociosa que possa ser aproveitada ou se são necessários investimentos para ampliar essa capacidade. Além disso, deve-se considerar a logística envolvida no processo de exportação, incluindo a escolha do modal de transporte mais adequado para garantir a chegada segura e dentro do prazo da carga.

Para exportar, é necessário cumprir uma série de regulamentações e obter certificações específicas. Documentos como a Declaração Única de Exportação (DU-E) e a verificação de licenças são essenciais para o processo. Certificados de origem, tanto preferenciais quanto não preferenciais, também são importantes para comprovar a origem das mercadorias e podem influenciar na redução ou isenção de impostos de importação nos países de destino. Além disso, é crucial que as empresas se certifiquem de que todos os documentos necessários estejam autenticados e verificados por entidades confiáveis. Esses passos iniciais são fundamentais para as empresas que desejam iniciar no processo de exportação e expandir suas operações internacionalmente.

### **4.2 ADAPTAÇÕES DO PRODUTO**

Antes de iniciar o processo de exportação, é essencial que as empresas considerem a adaptação de seus produtos às exigências e particularidades do mercado internacional. Isso envolve a análise de

diversos fatores, como normas técnicas, preferências culturais e barreiras comerciais. A adaptação dos produtos para atender aos requisitos legais, regulatórios e culturais de diferentes países é um passo crucial para garantir a conformidade e o sucesso no mercado externo. Além disso, é importante verificar se o produto é naturalmente competitivo, avaliando atributos como qualidade, design, inovação e preço.

A escolha da embalagem certa é fundamental para o sucesso da exportação, pois ela deve não apenas proteger o produto durante o transporte, mas também cumprir todas as exigências legais e culturais do mercado de destino. As embalagens devem ser planejadas para resistir aos manuseios durante o transporte e garantir a integridade do produto até o consumidor final. É necessário considerar as especificações técnicas, como barreiras contraluz, água e gases, e escolher materiais que suportem as condições de transporte. Além disso, a rotulagem deve incluir informações claras e precisas, respeitando as normas de rotulagem do país de destino, e pode necessitar incluir detalhes como a origem do produto e instruções de uso na língua local.

Para garantir a qualidade dos produtos exportados, é fundamental implementar um controle rigoroso de qualidade durante o processo de produção. Isso inclui a adoção de sistemas e conceitos que visam a redução de estoques, tempos entre etapas produtivas e defeitos nos produtos. Essas práticas não apenas melhoram a qualidade, mas também reduzem custos e aumentam a rastreabilidade de erros, o que é crucial para atender às expectativas de clientes internacionais. Além disso, é importante considerar a gestão de qualidade como um diferencial competitivo no mercado internacional, exigindo um controle mais estrito para atender às demandas de um público mais exigente.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

O posicionamento de marca no mercado internacional é crucial para o sucesso das estratégias de marketing. É essencial que as empresas criem um planejamento global de marca, considerando as culturas e países em que desejam atuar. Este planejamento deve ser suficientemente flexível para se adaptar às especificidades locais, como é o caso da Coca-Cola, que adapta até mesmo o sabor de seus produtos para mercados específicos. Além disso, é importante que a marca transmita seus valores fundamentais, como qualidade e responsabilidade, de forma clara e adaptada às percepções e linguagem locais.

A escolha dos canais de distribuição é fundamental para o sucesso nas estratégias de marketing internacional. Empresas podem optar por exportação direta, onde a venda é realizada diretamente entre o fabricante e o consumidor final no exterior, ou exportação indireta, utilizando intermediários locais. Esta escolha dependerá de diversos fatores como o tamanho do mercado, a estrutura da empresa e o conhecimento sobre o mercado externo. Além disso, é importante estabelecer parcerias estratégicas



com distribuidores locais, que podem facilitar a entrada e adaptação dos produtos aos mercados internacionais.

## **5 EXIGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA EXPORTAÇÃO**

Após a conclusão da estruturação inicial da exportação, a qual define-se a viabilidade da operação com base em diversos fatores que possam interferir na capacidade produtiva da empresa e entende-se as peculiaridades existentes no destino selecionado. Uma das principais prioridades para garantir o sucesso da operação é estar ciente das normas legais exigências administrativas relacionadas ao processo de exportação.

### **5.1 RADAR**

O Sistema Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros – RADAR – é um sistema que possibilita acompanhar, em tempo real, informações de natureza aduaneira, fiscal e contábil de empresas que atuem em Comércio Exterior.

Esta plataforma é uma ferramenta fundamental no combate à fraudes, pois permite a fiscalização e identificação de riscos em operações.

Para que uma empresa possa atuar no mercado internacional. É necessário que se obtenha a autorização da Receita Federal do Brasil (RFB) através do cadastro no RADAR. Os principais documentos exigidos são:

- a) Documento de identificação pessoal de todos os sócios da empresa (RG e CPF);
- b) Contrato social da empresa;
- c) Certidão de Cadastro da Empresa na Junta Comercial;
- d) Alvará de Licença de funcionamento;
- e) Contrato de locação e/ou escritura do imóvel no qual a empresa está situada;
- f) Conta de luz e/ou telefone;
- g) Comprovante de quitação do IPTU referente ao ano anterior;
- h) Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF);

O RADAR possui validade de 6 meses caso a empresa não faça nenhuma operação de importação e/ou exportação durante este período. Em casos de movimentação, o cadastro é renovado automaticamente.

### **5.2 SISCOMEX**

No Brasil, as exportações devem ser registradas no SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior) para serem analisadas, de maneira virtual, pelos órgãos que gerem o sistema. Sendo eles: A Receita Federal do Brasil (RFB), o Banco Central do Brasil (BACEN), o Ministério de

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Secretaria do Comércio Exterior (SECEX). Este registro de exportação pode ser feito tanto pela própria empresa exportadora quanto por meio de despachantes aduaneiros, corretoras de câmbios, agências bancárias que operem com câmbio e demais entidades habilitadas.

Para conseguir acesso ao SISCOMEX, a empresa deve se registrar no Sistema Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros.

No momento em que a empresa registrar a primeira operação de exportação no SISCOMEX, se concluirá automaticamente a inscrição no REI (Registro de Importadores e Exportadores), uma vez tendo-o, cabe a empresa classificar suas mercadorias conforme a Nomenclatura Comum do Mercosul.

### 5.3 CLASSIFICAÇÃO DE MERCADORIA

Para que uma empresa consiga comercializar determinado produto no exterior, é necessário que este seja identificado. No Brasil, utiliza-se da Nomenclatura Comum do Mercosul – comumente conhecida como NCM – para padronizar, designar e codificar as mercadorias.

A NCM é formada por 8 dígitos (todos numéricos) e sua estrutura de classificação, que pode conter até 6 níveis de agregação, sendo eles: Capítulo, posição, subposição simples, subposição composta, item e subitem.

1. Capítulo – Indicado pelos dois primeiros dígitos da NCM.
2. Posição – A posição dentro de determinado capítulo é representada pelos 4 primeiros dígitos do código numérico.
3. Subposição simples – Representa-se com o 5º dígito da NCM.
4. Subposição composta – Representa-se com o 6º dígito da NCM.
5. Item – é a subdivisão do Sistema Harmonizado, representado pelo 7º item do código.
6. Subitem – é a subdivisão do item, representado pelo último dígito da NCM.

Além de sua função na caracterização do produto, a nomenclatura selecionada interferirá diretamente nas tarifas, impostos, custos sobre o produto e frete do mesmo.

## 6 DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA PARA A EXPORTAÇÃO

Para que se possa garantir o sucesso da operação de exportação, é necessário que a empresa disponha de toda a documentação obrigatória. Para que se possa garantir a legalidade e segurança de todas as transações vinculadas ao processo de exportação.

### 6.1 FATURA PRÓ-FORMA

É o documento resultante do processo de negociação entre importador e exportador. A fatura indicará todas as condições de venda da mercadoria, e deve possuir as seguintes informações:



- a) Nome das partes
- b) Descrição da mercadoria, quantidade, peso bruto, peso líquido, preço unitário e valor;
- c) Quantidade mínima e máxima da mercadoria permitida para o embarque;
- d) Tipo de embalagem e apresentação do produto;
- e) Modalidade de pagamento;
- f) Termos e condições de venda;
- g) Data e local de entrega da mercadoria;
- h) Local de embarque e desembarque da mercadoria;
- i) Prazo e validade da proposta;
- j) Assinatura do exportador;
- k) Local para assinatura do importador (caso haja a concordância com a proposta);

A fatura também pode ser substituída por cotação enviada por carta, desde que contenha as informações descritas acima.

## 6.2 FATURA COMERCIAL

Considerado um dos documentos mais importantes em uma operação de exportação. Este documento, que será usado no momento de desembaraço da mercadoria (já no local de destino) deverá conter todos os elementos relacionados a operação. Com as seguintes informações:

- a) Nome e endereço do exportador;
- b) Nome e endereço do importador ou do adquirente
- c) Especificações da mercadoria em idioma oficial do Acordo Geral sobre Tarifa e Comércio;
- d) Marca e numeração dos volumes;
- e) Quantidade e espécie dos volumes;
- f) Peso bruto;
- g) Peso Líquido;
- h) País de origem – aquele em que a mercadoria houver sido produzida;
- i) País de aquisição – aquele do qual a mercadoria foi adquirida;
- j) País de procedência – onde a mercadoria se encontrava no momento da aquisição;
- k) Preço unitário da mercadoria;
- l) Custos de transportes e demais despesas;
- m) Condição e moeda de pagamento;
- n) Condições de venda – Incoterm;

O conhecimento de carga aéreo equipara-se à fatura comercial, contanto que nele contenham todas as indicações referente a quantidade de mercadoria e valores.



### 6.3 ROMANEIO DE CARGA (PACKING LIST)

Com o objetivo de facilitar a identificação dos produtos dentro de um mesmo lote, o romaneio de carga é um documento utilizado tanto no embarque quanto no desembarque de uma mercadoria. No packing list deverá conter a relação dos seguintes elementos:

- a) Número do documento;
- b) Nome e endereço de ambas as partes;
- c) Data de emissão;
- d) Descrição da mercadoria contendo quantidade, unidade, peso bruto e peso líquido;
- e) Local de embarque e desembarque da mercadoria;
- f) Nome da transportadora e data do embarque;
- g) Número de volumes, identificação dos mesmos por ordem numérica, tipo de embalagem, peso líquido e bruto por volume e dimensões de cada volume.

### 6.4 NOTA FISCAL

A Nota Fiscal deve acompanhar a mercadoria em todas as etapas da exportação que ocorram a partir da saída da mercadoria do estabelecimento do exportador. Este documento deve ser emitido em moeda nacional, baseando-se na conversão do preço FOB em reais. A Nota deverá ser emitida em nome da empresa importadora em casos de exportação direta.

### 6.5 DECLARAÇÃO ÚNICA DE EXPORTAÇÃO (DU-E)

A DU-E é um documento que deve apresentar informações de natureza aduaneira, comercial, administrativa, financeira, fiscal, tributária e logística que caracterizem as exportações. Sua elaboração se dá utilizando apenas o número da chave de acesso da nota fiscal eletrônica e o sistema carregará automaticamente os dados importados da NF-e.

A DU-E deve dispor das seguintes informações:

- a) CNPJ do Declarante;
- b) Termos de exportação;
- c) Referência única da carga;
- d) Moeda da negociação;
- e) Unidade de despacho e recinto aduaneiro correspondente;
- f) Unidade de embarque e recinto aduaneiro correspondente;
- g) Via de transporte;
- h) Descrição dos itens (Contendo NCM, descrição, quantidade, peso líquido, condição de venda, VMCV e VMCE, comissão do agente)
- i) Nome e endereço do importador;

- j) País de destino;

## 6.6 CONHECIMENTO DE EMBARQUE

O Conhecimento de embarque é um documento que objetiva a oficialização da contratação da operação de transporte, comprovando o recebimento da carga na origem e garantindo a obrigação de entrega da mercadoria no destino. O conhecimento de embarque deve dispor das seguintes informações:

- a) Nome e endereço das partes;
- b) Local de embarque e desembarque da mercadoria;
- c) Quantidade, marca e espécie dos volumes;
- d) Descrição do tipo de embalagem;
- e) Descrição da mercadoria e seu código (NCM)
- f) Peso bruto e líquido;
- g) Valor da mercadoria;
- h) Dimensões dos volumes;
- i) Valor do frete;

Também é importante que este documento contenha informações a respeito das condições em que a mercadoria foi embarcada, podendo ser: Embarque sem restrições, mercadoria recebida aparentemente em boas condições, entre outros. Esta afirmação determina que a mercadoria deverá ser entregue ao importador nas mesmas condições em que foi disponibilizada pelo exportador.

## 6.7 APÓLICE DE SEGURO DE TRANSPORTE

Em negociações na qual o exportador fique responsável pela contratação do seguro, também se faz necessário que possua uma apólice, comprovando a contratação do mesmo. O seguro objetiva cobrir possíveis danos que possam vir a ocorrer com a carga transportada.

## 6.8 CERTIFICADO DE ORIGEM

O Certificado de origem serve para comprovar que o produto de fato é originário do país exportador. É de extrema importância em operações que envolvam países que concedam preferências tarifárias e são fornecidos por entidades credenciadas. É dever do certificado de origem possuir as seguintes informações:

- a) Valor dos insumos nacionais em dólares;
- b) Valor dos insumos importados em dólares;
- c) Descrição do processo produtivo da mercadoria;
- d) Regime e/ou regras de origem;

## 6.9 CARTA DE CRÉDITO

A carta de crédito é uma modalidade de pagamento que conta com a intermediação de bancos, garantindo assim, a segurança da transação comercial. A carta de crédito, garante ao exportador que o pagamento será feito integralmente, além de reduzir riscos de produção, em casos onde o importador cancele o pedido.

A carta de crédito conta com 5 partes envolvidas, sendo elas: Importador, banco emissor – aquele que emitirá o crédito a pedido do importador, banco avisador – possui a responsabilidade de acessar o crédito a pedido do banco emissor, banco confirmador – o banco que agirá como avalista, confirmando o crédito e o exportador.

## 7 CONCLUSÃO

Conforme pesquisas realizadas através dos trabalhos já mencionados anteriormente, conclui-se que a elaboração da estratégia não está baseada em uma única vertente, devendo ser adaptada a realidade na qual a empresa avaliada está inserida.

Em resumo, sobre a avaliação da escolha de estratégia, deve-se levar em consideração a complexidade do processo, que envolve tanto elementos racionais quanto elementos intuitivos, políticos e emergentes. De modo geral, a estratégia é algo que evolui à medida que a organização aprende e se adapta ao seu ambiente. Portanto o processo de formulação de estratégias não é estritamente linear ou previsível, mas sim um processo dinâmico e contínuo, elaborado de maneira orgânica.

Oliveira entende que é necessário realizar uma análise de resultados anteriores para que se possa chegar aos resultados desejados de maneira mais eficiente, realizando os passos já explicitados para a análise de seu ambiente interno e externo e definição de seu posicionamento de mercado é possível a criação de uma estratégia sólida que contribua significativamente para a inserção da empresa no mercado internacional.

Desta maneira, utilizando-se da Análise SWOT é possível que a empresa obtenha uma ampla visão de seu posicionamento de mercado, podendo assim, estabelecer métricas específicas do meio na qual ela está inserida. Complementando esta observação com As 5 forças de Porter a empresa será capaz de mitigar e solucionar riscos presentes tanto em seu ambiente interno quanto em seu ambiente externo.

Baseando-se nos resultados obtidos nas análises iniciais, a empresa começará a elaboração do seu planejamento específico de exportação. Onde avaliará as melhores opções de destino e quais as peculiaridades do país escolhido para avaliar se haverá a necessidade de modificações nos produtos ofertados e até mesmo ter um parâmetro concreto sobre a viabilidade da operação.



Estas metodologias precedem a elaboração de uma estratégia específica para que seja realizada a exportação direcionada ao seu público alvo com maior assertividade. De maneira que, seja possível regularizar-se em função de toda a documentação necessária. Podendo assim, realizar todo o processo de exportação de maneira assertiva, mitigando erros e garantindo o sucesso da operação.



## REFERÊNCIAS

BUENO, Sinara.(2024). 08 Vantagens de Exportar os Seus Produtos. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/comex/vantagens-de-exportar-produtos/>.

BUENO, Sinara.(2024). Como adaptar o produto para a Exportação. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/comex/como-adaptar-o-produto-para-a-exportacao/>.

CIFU, Rafael.(2021). Marketing Internacional: Como Posicionar Sua Marca De Forma Global | Portal Do Comércio Exterior. Disponível em: <https://portaldocomercioexterior.com.br/marketing-internacional-global-branding/>.

JUNIOR, Nestor Foster.(2022). Guia como exportar Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/exportar/conheca-os-mercados/pesquisas-de-mercado/estudo-de-mercado.pdf/GUIACOMOEXPORTAREUA2022EmbaixadaBRA.pdf>

MINERVINI, Nicola. Exportar: Competitividade e Internacionalização, São Paulo: Makron, 1997.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. São Paulo: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, Cybele.(2022). Conheça as vantagens da internacionalização de empresas e o impacto para o seu negócio! Disponível em: <<https://www.domaniconsultoria.com/post/conhe%C3%A7a-as-vantagens-da-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-de-empresas-e-o-impacto-para-o-seu-neg%C3%B3cio>>.

OLIVEIRA, L. M. et al. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Marcelle Colares.(2005). Canais de distribuição internacional: Um estudo do acesso de empresas cearenses ao mercado exterior. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137444006.pdf>

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

SCHEUER, Luciane. (2020). Manual do Microempreendedor Individual – Orientações para o enfrentamento do Covid-19. Disponível em: Manual do Microempreendedor Individual - Orientações para o enfrentamento da Covid-19 (researchgate.net). Acesso em: 23/09/2023

SILVA, Leticia Monteiro. (2018). Planejamento Estratégico para Exportação: Relevância para Inserção no Mercado Internacional. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20397>

SPRENGER, Leandro.(2024). DOCUMENTOS DE EXPORTAÇÃO | Lista dos principais. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/npe/documentos-de-exportacao/>.

\_\_\_\_\_. Tudo sobre análise SWOT: o que é, como fazer e template para baixar, 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/analise-swot/#:~:text=As%20for%C3%A7as%20e%20fraquezas%20dizem,interno%20e%20ambiente%20externo%20respectivamente>

\_\_\_\_\_. Exportação no Brasil bate recorde em 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/exportacao-e-comercio-exterior/>.



SILVA, Maria Augusta.(2023). Entenda os conceitos de importação e exportação. Disponível em: <https://www.politize.com.br/importacao-e-exportacao/>.

\_\_\_\_\_. Alguns benefícios decorrentes das exportações. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/por-que-exportar-1/alguns-beneficios-decorrentes-das-exportacoes>.

\_\_\_\_\_. Por que Exportar?, 2022 Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/por-que-exportar-1>.

\_\_\_\_\_. O que é internacionalização e quais as vantagens para sua empresa. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-internacionalizacao-e-quais-as-vantagens-para-sua-empresa,f8db8a4c7a396810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Com%20a%20internacionalizac%C3%A7%C3%A3o%2C%20empresas%20se,capacitar%20pessoas%20e%20distribuir%20produtos.&text=Cada%20vez%20mais%20a%20flexibiliza%C3%A7%C3%A3o,conecta%20uma%20diversidade%20de%20mercados>.

\_\_\_\_\_. 5 vantagens para empresas em processo de internacionalização. Disponível em: <https://aliancatraducoes.com/5-vantagens-para-empresas-em-processo-de-internacionalizacao/>.

\_\_\_\_\_. Plano de exportação: entenda sua importância e como elaborar. Disponível em: <https://www.gruposarpa.com.br/plano-de-exportacao/>.

\_\_\_\_\_. Como selecionar mercados para exportação. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook\\_sebrae\\_como-selecionar-mercados-para-exportacao.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_como-selecionar-mercados-para-exportacao.pdf)

\_\_\_\_\_. Avaliação da Capacidade Exportadora. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/planejando-a-exportacao-1/avaliacao-da-capacidade-exportadora>.

\_\_\_\_\_. Estratégias de Produtos para Mercados Internacionais. Disponível em: <https://awari.com.br/estrategias-de-produtos-para-mercados-internacionais/>.

\_\_\_\_\_. Embalagens para exportação: 6 regras que você precisa conhecer. Disponível em: <https://blog.gs1br.org/embalagens-para-exportacao-6-regras-que-voce-precisa-conhecer/>.

\_\_\_\_\_. Embalagens Exportação. Disponível em: [https://arq.apexbrasil.com.br/portal/Embalagens\\_Exportacao.pdf](https://arq.apexbrasil.com.br/portal/Embalagens_Exportacao.pdf).

\_\_\_\_\_. A importância da qualidade para o Comércio Exterior. Disponível em: <https://www.samericatrade.com/a-importancia-da-qualidade-de-producao-e-de-servicos-prestados-na-exportacao/>.

\_\_\_\_\_. Canais de distribuição abrem horizontes no mercado global. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/canais-de-distribuicao-abrem-horizontes-no-mercado-global,f7d52f8f340c5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.