

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
NACIONAIS**

MARIA ELIANA GOMES CARDIM DE QUEIROZ GUIMARÃES

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTONIO ARANTES SALLES

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2002

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
NACIONAIS**

MARIA ELIANA GOMES CARDIM DE QUEIROZ GUIMARÃES

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTONIO ARANTES SALLES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2002

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DA UNIMEP
(CAMPUS DE SANTA BÁRBARA D'OESTE)

G963p Guimarães, Maria Eliana Gomes Cardim de Queiroz
Processos de Internacionalização de Empresas Nacionais/
Maria Eliana Gomes Cardim de Queiroz Guimarães. – Santa Bárbara
D'Oeste, SP:[s.n.], 2002.

Orientador: José Antônio Arantes Salles.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção. Programa de Mestrado
em Engenharia de Produção.

1. Comércio Exterior. 2. Competitividade Internacional. 3. Estratégias
Competitivas. I. José Antônio Arantes Salles. II. Universidade Metodista de
Piracicaba, Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção. Programa
de Mestrado em Engenharia de Produção. III. Processos de
Internacionalização de Empresas Nacionais.

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NACIONAIS

MARIA ELIANA GOMES CARDIM DE QUEIROZ GUIMARÃES

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 02 de julho de 2002, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles, Presidente
UNIMEP

Prof^a. Dra. Rosângela Maria Vanalle
UNIMEP

Prof. Dr. Oduvaldo Vendrameto
UNIP

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Nivaldo Lemos Coppini, pela dedicação ao seu trabalho de coordenação do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

Ao professor Dr. José Antônio Arantes Salles, pela orientação e paciência dispensada ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Dra. Rosângela Maria Vanalle e Dr. Sílvio Roberto Ignácio Pires, pela amizade e principalmente pelo suporte oferecido no aprendizado .

Ao meu marido Waldemar Eduardo e aos meus filhos, William e Priscila, pela compreensão dos momentos de ausência.

À Silvia Maria de Oliveira Amendola Assis pelo trabalho de revisão ortográfica.

Ao IMAPES – Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior de Sorocaba, pelo apoio oferecido.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	x
GLOSSÁRIO	xi
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. JUSTIFICATIVA	20
1.2. OBJETIVOS.....	20
1.3. METODOLOGIA	21
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2. COMÉRCIO EXTERIOR E PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	23
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL..	25
2.1.1. O Brasil e o Comércio Exterior.....	27
2.2. PANORAMA ATUAL DO COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL.....	39
2.3. ORGANISMOS NACIONAIS LIGADOS AO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO.....	44
2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	56
2.4.1. Motivos para a Internacionalização.....	60
2.4.2. Requisitos para a Internacionalização.....	61
2.5. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	65
2.5.1. Plano de Internacionalização.....	66
2.5.2. Estudo do Mercado Internacional.....	72
2.5.3. Promoção Internacional	79
2.5.4. Desenvolvimento de Canais de Distribuição Internacional.....	86
2.6. SÍNTESE DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	95
3. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NACIONAIS NO ANO DE 2001	97
3.1. PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	99
3.2. ESTUDO DO MERCADO INTERNACIONAL	101
3.3. PROMOÇÃO INTERNACIONAL	104
3.4. DESENVOLVIMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL	112
3.5. SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	117

4. CONCLUSÕES	118
ANEXO	120
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	125
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	129
APÊNDICE	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Associação de Comércio Exterior do Brasil
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
APEX	Agência de Promoção de Exportações
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil S/A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CACEX	Carteira de Comércio Exterior (Banco do Brasil)
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CAMINT	Câmara Internacional de Comércio do Brasil
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
CFR	<i>Cost and Freight</i>
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
CNEN	Conselho Nacional de Energia Nuclear
DECEX	Departamento de Operações de Comércio Exterior
DECOM	Departamento de Defesa Comercial
DEINT	Departamento de Negociações Internacionais
DEPOC	Departamento de Políticas de Comércio Exterior
DES	Direitos Especiais de Saque
DI	Declaração de Importação
DIC	Divisão de Informação Comercial
DNC	Departamento Nacional de Combustíveis
DOC	Divisão de Operações de Promoção Comercial
DOU	Diário Oficial da União
DPG	Divisão de Programas de Promoção Comercial
DPR	Departamento de Promoção Comercial

FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FOB	<i>Free on Board</i>
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
GATT	<i>General Agreement on Trade and Tariffs</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis
IBD	Instituto Biodinâmico
IBPC	Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural
II	Imposto de Importação
INCOTERMS	<i>International Commercial Terms</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LI	Licença de Importação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MICT	Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MF	Ministério da Fazenda
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAFTA	<i>North American Free Trade Association</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações de Bens e Serviços
RE	Registro de Exportação
SEAIN	Secretaria de Assuntos Internacionais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SGP	Sistema Geral de Preferências
SISBACEN	Sistema Integrado de Registro de Operações de Câmbio
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
SRF	Secretaria da Receita Federal
THC	<i>Terminal Handling Charge</i>

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO.....	45
FIGURA 2 - PRINCIPAIS BARREIRAS AO COMÉRCIO EXTERIOR.....	63
FIGURA 3 - SENSIBILIDADE ÀS CULTURAS.....	65
FIGURA 4 - PERFIL DE UM MERCADO	74
FIGURA 5 - PESQUISA DO PRODUTO	76
FIGURA 6 - PESQUISA DA EMBALAGEM	78
FIGURA 7 - CANAL DE DISTRIBUIÇÃO CLÁSSICO	91
FIGURA 8 - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES MUNDIAIS.....	97
FIGURA 9 - BARREIRAS ÀS VENDAS EXTERNAS	99
FIGURA 10 - EMPRESAS EXPORTADORAS NO BRASIL - 1990-2001	100
FIGURA 11 - EMPRESAS NACIONAIS - DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS..	102
FIGURA 12 - EMPRESAS NACIONAIS - CERTIFICAÇÕES ECOLÓGICAS.....	104
FIGURA 13 - PERCEPÇÃO NORTE-AMERICANA DOS PAÍSES.....	106
FIGURA 14 - EMPRESAS NACIONAIS - INVESTIMENTOS EM MARCAS.....	110
FIGURA 15 - MULTINACIONAIS BRASILEIRAS.....	114
TABELA 01 - PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DA EXPORTAÇÃO MUNDIAL - 2000	98
TABELA 02 - <i>RANKING</i> DAS PRINCIPAIS MARCAS MUNDIAIS.....	109
TABELA 03 - FRANQUIAS BRASILEIRAS COM OPERAÇÕES NO EXTERIOR	116

GLOSSÁRIO

- Ad Valorem* - Expressão latina usada para significar que os encargos e taxas são calculados em função do valor das mercadorias.
- Brazil Trade Net* - Rede Brasileira de Promoção Comercial.
- Broker* - Corretor de negócios, de mercadorias, de seguro, de câmbio.
- Budget* - Orçamento.
- Check-List* - Lista de conferência.
- Clusters* - Conglomerados industriais que reúnem, numa mesma região, todos os elos integrantes da cadeia industrial.
- Copyright* - Direito que reserva a proteção sobre “obra literária e artística”; direito autoral.
- Cost and Freight (CFR)* - Custo e frete; significa que no preço da mercadoria o frete está incluído até o porto de destino, porém sem a cobertura de seguro.
- Cost, Insurance and Freight (CIF)* – Custo, seguro e frete; significa que o preço se entende pela mercadoria posta no porto de destino, frete pago e coberta pelo seguro.
- Courier* - Empresas especializadas em entregas expressas.
- Design* - Desenho; projeto de uma mercadoria.
- Downsizing* - Processo que resulta em enxugamento das operações, pode envolver troca de equipamentos ou mesmo pessoas.
- Drawback* - Mecanismo fiscal que objetiva a remissão ou reembolso de direitos alfandegários.
- Dumping* - Venda sistemática abaixo do preço com objetivo de dominar mercados, causando danos a concorrência; venda efetuada no estrangeiro, a um preço nitidamente inferior ao das mesmas mercadorias em seu próprio mercado.

- Feeling* - Impressão de uma situação.
- Follow-up* - Acompanhamento do processo.
- Forest Stewardship Council (FSC)* - Certificação orgânica; selo florestal.
- Franchising* - Franquia; concessão para exploração de um serviço sob condições prefixadas.
- Free on Board (FOB)* – Livre a bordo. Termo utilizado na cotação dos preços, que significa que por preço se entende que todos os gastos, impostos e riscos são por conta do vendedor até o momento em que a mercadoria é colocada a bordo do navio.
- General Agreement on Trade and Tariffs (GATT)* - Acordo Geral de Tarifas e Comércio. Organismo internacional que se ocupa dos estudos das tarifas e fretes marítimos e dos problemas tarifários entre as nações. Hoje transformada na OMC – Organização Mundial de Comércio.
- International Chamber of Commerce (CCI)* - Câmara de Comércio Internacional.
- Joint Ventures* - Sociedade em cotas de participação. Associação com empresas de país estrangeiro para estabelecer ou desenvolver negócios.
- Lead time* - Tempo que decorre entre a adoção de uma providência e a sua concretização. Em uma exportação, é o tempo decorrido entre a colocação do pedido e o recebimento da mercadoria correspondente em seu destino final.
- Made in Brazil* - Feito no Brasil. *Made* - expressão usada juntamente com o nome do país onde a mercadoria é produzida.
- Pallet* - Estrado para acondicionamento de carga, em especial, para uso de empilhadeiras.
- Slogan* - Breve fórmula, usada em propaganda para anunciar um produto, marca, idéia, etc.
- Terminal Handling Charge (THC)* – Terminal de movimentação e manuseio de mercadorias.

- Trade Point* - Entidade brasileira sem fins lucrativos que visa assessorar empresários, nas rotinas e legislações do comércio internacional.
- Trader* - Negociante, comerciante internacional.
- Trading Companies (tradings)* - Empresas comerciais de importação/exportação; instituições que auxiliam a transferência de produtos entre países.
- World Trade Center* - Centro de serviços para o comércio internacional. Entidade de caráter privado que se dedica à promoção do comércio mundial, com filiações em diversos países.
- World Trade Organization* - Organização Mundial do Comércio (OMC).
Organização estabelecida em janeiro de 1995 ao final da Rodada Uruguai, cuja função é supervisionar o sistema de comércio internacional.
- World-Class Company* - Empresas competitivas internacionalmente.

GUIMARÃES, Maria Eliana Gomes Cardim de Queiroz Guimarães. ***Processos de Internacionalização de Empresas Nacionais***. 2002. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

A necessidade de garantir o crescimento das exportações brasileiras tem gerado uma busca mais intensa para o entendimento da operacionalidade do comércio exterior. Empresas nacionais têm se defrontado, tendo de um lado uma acirrada concorrência internacional; e do outro, barreiras protecionistas nos mercados importadores. Para aumentar a participação brasileira no comércio internacional, setores públicos e privados precisam caminhar na mesma direção, com estratégias seguras formuladas diante da dinâmica do mercado internacional. Este estudo pretende apresentar de forma operacional algumas estratégias que podem ser adotadas para conquistar e manter novos negócios em mercados externos e exemplificar àquelas, atualmente adotadas por algumas empresas nacionais nessa conquista. Conclui-se que, para um crescimento sustentado das exportações das empresas nacionais, torna-se fundamental adotar uma produção que respeite o meio ambiente, desenvolver uma cultura exportadora com profissionais capacitados a atuar internacionalmente, aproximar-se dos clientes e consumidores internacionais, investir em ações agressivas mercadológicas, consolidar a marca no mercado internacional e obter uma infra-estrutura logística eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Exterior, Competitividade Internacional, Estratégias Competitivas.

GUIMARÃES, Maria Eliana Gomes Cardim de Queiroz Guimarães. ***Processos de Internacionalização de Empresas Nacionais***. 2002. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE NATIONAL COMPANIES

ABSTRACT

The necessity of guaranteeing the increase of the Brazilian exportations has created a more intense search for the understanding of the foreign trade operation. National companies have been facing on one side strong international opponents and on the other they have also been finding barriers of protectionism in the import market. In order to increase the Brazilian participation in the international trade, public and private sectors need to act the same way, with safe strategies formulated according to the dynamic of the international market. This study intends to present in an operational way some strategies that can be adopted to conquer and maintain new business in the foreign market and to exemplify the ones adopted nowadays by national companies in that way. As a conclusion, we can notice that for a sustained increase of the exportations of the national companies, it becomes essential to adopt a production that respects the environment, develop an exporting culture with skillful professionals to trade internationally, approach international clients and consumers, invest in aggressive actions of marketing, consolidate the trade mark in the international market, and obtain an efficient logistics infrastructure.

KEYWORDS: *Foreign Trade, International Competitiveness, Competitive Strategies.*

1. INTRODUÇÃO

Desde a última década do século XX observa-se uma grande modernização no parque industrial brasileiro, que está mais produtivo, dinâmico e moderno. Esse fato está permitindo um aumento na pauta exportadora brasileira, com produtos de alto valor agregado, como por exemplo aviões, ônibus, celulares e máquinas agrícolas. Nesta nova década, pode-se considerar que o desafio do comércio exterior brasileiro será o aprimoramento das exportações.

A participação brasileira, entretanto, representa menos de 1% no comércio mundial. Em 2000, a participação brasileira foi de 0,91 %, o que significa que de cada US\$ 100.00 transacionados internacionalmente, o Brasil participa com apenas US\$ 0.91.

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior – Secex, o Brasil exportou em 2000, US\$ 55,1 bilhões e o mundo US\$ 6,036 trilhões. Os Estados Unidos responderam por US\$ 683 bilhões desse total, seguidos pela Alemanha (US\$ 539,7 bilhões), Japão (US\$ 388 bilhões), França (US\$ 307 bilhões) e Reino Unido (US\$ 272,7 bilhões). Os países com maiores Produtos Internos Brutos (PIB) - e facilmente lembrados na mente do consumidor mundial - Estados Unidos, Alemanha e Japão são portanto os três maiores exportadores mundiais. (Secex, 2001)

As exportações da China, entre 1985 e 2000, deram um salto de US\$ 25 bilhões para US\$ 180 bilhões. O Brasil, que já exportou mais que a China, teve um crescimento mínimo de US\$ 26 bilhões para US\$ 55 bilhões, nestes quinze anos. O México, após recuperação da crise de 1994, vem ganhando credibilidade e conquistando o mercado americano com a qualidade das suas exportações. Em 1999, o México comprou 12% de todas as exportações americanas e seus produtos representaram cerca de 11% das importações americanas. (Secex, 2001)

Em 2001, mesmo com um quadro de conjuntura internacional difícil, com elevação do protecionismo e retração da demanda mundial, a balança comercial brasileira apresentou superávit anual de US\$ 2,643 bilhões. É o primeiro saldo positivo registrado desde 1994. As exportações somaram US\$ 58,223 bilhões o que corresponde a 11% do PIB do Brasil. No México as exportações representam 31% do PIB, na Coreia 44% e na Rússia 46%. Por sua vez, as importações, totalizaram US\$ 55,580 bilhões. (Secex, 2002)

Um fato a ser considerado na análise do resultado da balança comercial de 2001, é o efeito crescente da substituição competitiva das importações na economia brasileira, que vem ocorrendo desde 1999. Este é um ponto importante, ao se considerar que o mercado internacional é extremamente competitivo e exige um fluxo constante de investimentos em tecnologia e qualificação da mão-de-obra.

Do ponto de vista de PORTER (1998), a inovação tecnológica é a principal forma de se obter vantagem competitiva, pois permite redução de custo, levando a empresa a obter uma liderança de custo significativo, na disputa do competitivo mercado global.

Ainda no que diz respeito a custos, com a liberação do comércio e a nova integração dos mercados mundiais, as companhias trataram de redistribuir geograficamente os vários segmentos de produção, de acordo com as características de cada país.

Neste contexto LUPPI (2001) salienta que a liberdade de comércio permitiu às empresas privadas adquirirem mobilidade, instalando-se nos países onde o custo de produção é menor, tendo também como atrativo, o mercado interno destes países. Ele considera que por estes dois fatores o Brasil, depois da abertura comercial e estabilização política, tornou-se um grande captador de investimentos diretos.

O investimento estrangeiro foi um fator importante para a transformação do México e da China – especialmente Taiwan, Tailândia, Cingapura, Malásia e

Filipinas. LUPPI (2001) salienta que esses países foram vistos como plataforma de exportação e não como mercado interno com potencial, o que não tira a importância do comércio internacional, pois o fluxo de mercadorias incrementa o consumo interno, gerando um aquecimento da economia.

“A possibilidade de vender em outros mercados permite às empresas obter ganhos de escala, vendendo muito mais, mesmo que por um preço mais baixo. Estes ganhos geram investimentos e poupança, dando maior estabilidade e solidez à economia do país. Por outro lado, os valores que são injetados nas economias dos exportadores em troca dos produtos comercializados aumentam a quantidade de moeda estrangeira, permitindo ao país exportador a valorização da moeda.” LUPPI (2001, p.135)

O Comércio Internacional propicia, além do progresso universal planejado pelos países conforme as prioridades dos seus objetivos econômicos e sociais, uma maior harmonia no mundo. CAMPOS (1990) afirma que este tipo de comércio é um regulador da vida econômica dos países, pois permite obter produtos que, de outra forma, seria impossível utilizar; torna mais lucrativa a divisão do trabalho; intensifica a concorrência entre produtores de mercadorias similares às que são importadas e permite maior flexibilidade diante de oscilações econômicas entre a oferta e a procura.

Um dos primeiros autores a se dedicar ao estudo do comércio internacional foi o economista inglês Adam Smith, em sua obra “A Riqueza das Nações”, editada em 1776. Em sua doutrina, Adam Smith procurou mostrar que a aplicação da divisão do trabalho na área internacional contribuía para a melhoria do bem-estar das populações, permitindo a especialização de produções, aliada às trocas entre as diversas nações. Sua doutrina deu origem ao princípio básico da chamada Teoria das Vantagens Absolutas: cada país deve concentrar-se naquilo que pode produzir a custo mais baixo e exportar parte dessa produção para outros países.

Atualmente, o que se verifica são vários países produzindo praticamente de tudo e segundo RATTI (2000) algumas razões que fazem com que essa prática ocorra são:

- limitações na especialização - se um país aplicar todos os seus fatores de produção na fabricação de um único artigo, poderá enfrentar falta de procura por parte do mercado externo ou mesmo diminuição do valor de seu produto por excesso de oferta;
- segurança nacional - a especialização e o comércio livre criam uma interdependência entre os países;
- grupos de pressão - grupos econômicos a fim de proteger os interesses locais, podem pressionar os governantes quanto a produção internamente de determinados bens, mesmo que os mesmos pudessem ser adquiridos de outros países com custos menores;
- sonho da industrialização - produtos primários sofrem constantes flutuações de preços, e as políticas destinadas aos setores industriais, além de elevar o nível de vida da população, dão prestígio para governantes que as introduzem.

MONTGOMERY e PORTER (1998) afirmam que as nações têm sucesso em setores industriais onde são particularmente boas em criação de fatores que envolvem investimentos pesado e sustentado. Segundo eles, uma nação não herda, mas em vez disso, cria os mais importantes fatores de produção, recursos humanos habilitados ou uma base científica.

Atualmente, os consumidores não compram somente produtos, mas estilos de vida, atitudes, valores. É necessário acompanhar permanentemente as tendências internacionais, entender a operacionalidade e implementar mudanças estruturais eficientes para produzir com um custo mínimo, mais e melhor.

Assim como qualquer outra atividade, a de comércio exterior precisa ser planejada, executada e acompanhada, tanto pela ação governamental como pela privada.

1.1. JUSTIFICATIVA

A chave para o sucesso internacional brasileiro não se encontra no exterior, mas sim dentro do Brasil. Para dinamizar as exportações, independente do tamanho da empresa, faz-se necessário preparar talento empresarial com mentalidade exportadora para uma política agressiva, frente às necessidades dos clientes internacionais.

Atualmente, gerenciar eficazmente em um mercado sem fronteiras significa prestar atenção central em entregar valores aos clientes, o que exige um conhecimento claro de suas necessidades e dos meios necessários para conseguir atendê-los.

Neste sentido, este estudo pretende contribuir para um maior entendimento da operacionalidade do comércio exterior, apresentando primeiramente um conteúdo teórico do processo de internacionalização, e posteriormente, exemplos de estratégias utilizadas por algumas empresas brasileiras exportadoras.

Acredita-se que com esse trabalho de pesquisa, além da compreensão do processo de internacionalização, permitir-se-á também divulgar as empresas brasileiras que estão lutando para uma maior qualificação de seus processos e sustentação no mercado internacional.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é apresentar as características gerais sobre a operacionalidade das exportações brasileiras de bens e serviços, e as características específicas de empresas nacionais que foram noticiadas no ano de 2001, apresentando quais são as principais ações que elas estão realizando para conquistar e/ou consolidar sua participação no mercado internacional.

Os objetivos específicos deste estudo são: analisar os caminhos, as ferramentas e as barreiras existentes na atividade exportadora empresarial; oferecer subsídios para ações de profissionais ligados à área de comércio exterior e contribuir de maneira indireta para a melhoria deste processo.

1.3. METODOLOGIA

A partir de conceitos teóricos e práticos sobre a evolução do comércio exterior brasileiro pesquisado em livros acadêmicos e em documentos escritos, tentou-se resgatar mecanismos e políticas adotadas no Brasil, principalmente nas últimas décadas.

O estudo, a partir de então, busca analisar a operacionalidade da atividade exportadora, principalmente no que se refere ao planejamento desta operacionalidade, a fim de permitir uma sustentação do processo exportador.

Posteriormente, buscou-se informações sobre empresas brasileiras exportadoras durante o ano de 2001, com o objetivo de verificar quais são as estratégias que estão sendo desenvolvidas atualmente por estas empresas, para alcançar o mercado internacional.

As primeiras fontes de informações pesquisadas foram instituições governamentais, tais como: Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, Secretaria de Comércio Exterior, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Agência de Promoção de Exportações, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Após esse levantamento, buscou-se informações em entidades relacionadas direta ou indiretamente com o comércio exterior, como por exemplo: Fundação de Comércio Exterior, Federação das Indústrias, Conferência Nacional das Indústrias e periódicos como *Trading News*, *Global*, *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, *Sem Fronteiras*, *Comércio Exterior Informe BB*, *Jornal Gazeta Mercantil* e *Jornal O Estado de São Paulo*.

Finalmente, de maneira simplificada, relacionaram-se as estratégias necessárias para a internacionalização da empresa, sugeridas na revisão da literatura, com aquelas que estão sendo desenvolvidas atualmente pelas empresas brasileiras exportadoras.

Sintetizando a metodologia, resume-se em uma pesquisa qualitativa, apoiada em base bibliográfica para o esclarecimento de conceitos e uma pesquisa documental de natureza pessoal e oficial, para argumentação da prática atual em função do tema. GODOY (1995) e HUBNER (1998)

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentado a relevância do tema, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é realizada uma revisão bibliográfica sobre comércio exterior, apresentando órgãos ligados ao comércio exterior e alguns fatos que diretamente afetaram, e os que afetam ainda, o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro. Também neste capítulo é feita uma revisão bibliográfica sobre ações estratégicas e aspectos organizacionais necessários para uma atividade exportadora.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados encontrados na pesquisa documental sobre empresas nacionais exportadoras, e no quarto capítulo são apresentadas as conclusões sobre o trabalho, bem como propostas para futuros desenvolvimentos sobre o tema deste estudo.

2. COMÉRCIO EXTERIOR E PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O comércio exterior é conceituado como a atividade de compra (importação) e venda (exportação) internacional de produtos ou serviços, de um país ou de uma empresa, resultante em grande proporção da divisão internacional do trabalho, das leis vigentes nos países e dos acordos entre esses países no campo de comércio.

A importação, consiste na entrada de produtos e serviços de outros países em território nacional, no porto ou aeroporto de destino ou aos locais habilitados nas fronteiras terrestres, desde que legalmente autorizada.

Por sua vez, a exportação é a saída de produtos e serviços do território nacional para outros países.

LABATUT (1995, p.58) conceitua importação como sendo o inverso da exportação, “classicamente é uma operação que propicia a entrada de uma mercadoria em um território aduaneiro após cumpridas as exigências legais e comerciais, gerando uma saída de divisas.”

Entretanto CAMPOS (1990) esclarece, que não ocorre saída de divisas nos casos de importação de mercadorias em consignação, ou mercadorias destinadas às feiras, exposições, ou ainda, quando se trate de importações a título não definitivo, vinculadas aos regimes aduaneiros especiais de admissão temporária como por exemplo, o regime de *drawback* e os entrepostos aduaneiros.

O *drawback* é o regime aduaneiro especial que consiste na importação de insumos (matérias-primas, materiais secundários, embalagens, partes e peças), sob as modalidades de restituição, suspensão ou isenção dos tributos, desde que estes insumos integrem o produto exportado ou a exportar.

Já os entrepostos aduaneiros referem-se ao regime especial que permite o depósito da mercadoria com suspensão de pagamento de tributos em local determinado mediante controle fiscal, tanto na importação como na exportação.

Podem participar no Brasil destas atividades de importação e exportação, empresas de pequeno e grande porte, desde que possuam o registro especial deferido pelo Departamento de Operações de Comércio Exterior – DECEX. Tais atividades exigem um plano de estratégia internacional, principalmente no que se refere às vendas com destino aos mercados internacionais.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, há atualmente no país 17.267 empresas exportadoras. Destas empresas exportadoras, somente 101 empresas exportaram mais de US\$ 100 milhões em 2001 e responderam por 54,52% dos US\$ 58,2 bilhões das exportações brasileiras.

Entretanto, a maioria das empresas exportadoras brasileiras não desenvolve uma cultura exportadora com a agressividade que o mercado internacional exige. Por exemplo, algumas exportações brasileiras são realizadas quando um importador vem à porta da fábrica para comprar a mercadoria, outras são realizadas por empresas multinacionais que objetivam vantagens para colocar seu produto em melhores condições nos mercados internacionais e ainda, uma grande maioria dos produtores não exportam diretamente suas mercadorias, ou seja, utilizam-se dos serviços de empresas especializadas em atividades de comércio exterior, denominadas *trading companies*.

É evidente, que não adianta produzir e ser competitivo, se não há mercado para o produto fabricado. Com economias mundiais desaquecidas, as empresas têm menos mercados para seus produtos. Desta forma, exportar demanda regras pré-estabelecidas com base em estudos macroeconômicos adequados.

Portanto, a exportação deve ser considerada um investimento que além de evitar a dependência de vendas no mercado interno, garantirá receita em moeda forte.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Um país não consegue produzir todos os bens e serviços que seus habitantes consomem, necessitando fazer um intercâmbio com outros países. O intercâmbio entre povos e nações é uma herança das antigas civilizações, que foi se adaptando às necessidades de cada tempo.

Há 40 séculos a.C., na Antigüidade Oriental, comunidades floresciam na Ásia Menor e no Egito cultivando a terra, e seus excedentes agrícolas eram trocados por mercadorias a fim de satisfazer às exigências dos gostos da comunidade.

Na Antigüidade Clássica, a expansão do comércio internacional foi estimulada pelas descobertas de novas terras, fato ocorrido com os gregos e os fenícios. Já no final da Idade Média, este mesmo fato ocorreu com a Espanha e Portugal. Na Modernidade, século XV, com a descoberta de novas terras, foi possível explorar os recursos econômicos existentes, encaminhando-os posteriormente às metrópoles, com finalidades essencialmente comerciais.

A prática econômica que acompanhou este desenvolvimento do comércio, merece destaque em nossos estudos. Durante toda a modernidade, (principalmente entre os séculos XV e XVIII), predominou nos Estados Europeus a prática do mercantilismo. Este movimento objetivava a formação de poderosos estados nacionalistas, cujo alvo era a obtenção de metais preciosos que eram aceitos como depósito de valor monetário, incrementando as exportações, até com a concessão de subsídios, e reduzindo, ao máximo, as importações.

Neste período, o crescimento das exportações deu-se em função do comércio marítimo com as colônias, do estímulo à instalação de novas indústrias e do desenvolvimento das antigas manufaturas, com a produção controlada e a distribuição regulada.

Segundo CAMPOS (1990), a doutrina mercantilista que dominou o pensamento econômico no período entre 1500 e 1750, estimulava a manufatura de alto nível de elaboração, favorecendo protecionismo tarifário, pois o comércio externo dos diversos países importadores e exportadores encontrava-se limitado à compra e venda de bens finais, e desta forma os países importadores procuravam estabelecer uma elevação da taxa aduaneira sobre a importação desses mesmos bens finais, visando impedir sua importação. Esta medida foi adotada a fim de evitar a concorrência de produtos estrangeiros no mercado interno, e também era uma forma de incentivar a produção nacional.

Tal doutrina foi duramente combatida a partir dos séculos XVII e XVIII, pelos partidários do liberalismo econômico, que eram a favor da livre entrada dos produtos importados no país, com a cobrança de uma razoável taxa aduaneira e cabe salientar que até tempos atuais, políticas são adotadas neste sentido.

Segundo GRIECO (2001), o protecionismo é destaque principalmente na Inglaterra, precursora na adoção da teoria mercantilista, que obteve, supremacia mundial dos controles comerciais.

“Todas mercadorias estrangeiras destinadas à América inglesa deveriam aportar à Inglaterra, descarregadas e sujeitas ao pagamento de impostos antes dos translados. Uma Terceira Lei de Navegação (1673) obrigava os capitães dos navios fazerem seus carregamentos, enumerarem as mercadorias, firmando compromisso de descarga na metrópole ou, no caso, em outras colônias inglesas, efetuar o pagamento no local, dos impostos equivalente ao cobrado nos portos da Inglaterra.”
GRIECO (2001, p.34)

Havia forte controle sobre as colônias no final do século XVII, por parte da Coroa Inglesa. Os governadores das colônias sob juramento eram responsáveis pela aplicação das Leis de Navegação e os fiscais aduaneiros

tinham autoridade para levar à corte do Almirantado para julgamento, os infratores.

As lutas pelo domínio do comércio internacional duraram vários séculos, desde o final do século XVIII até o início do século XIX, com a independência dos países americanos (1783).

Foi no ano de 1760, que teve início a Revolução Industrial com a descoberta da máquina a vapor, mudando o sistema de fabricação de tecidos, que passou do nível de fabrico doméstico ao coletivo. Este fato consolidou o poderio comercial externo da Grã-Bretanha, que firmou seu domínio no mares e estabeleceu pontos de apoio ao seu comércio marítimo em todos os continentes.

O próximo período a partir de então, com influência forte no comércio internacional, foi após a Segunda Grande Guerra Mundial. Nesta época muitos países estavam com as economias arrasadas, em virtude do impacto da guerra na Europa e na Ásia.

CAMPOS (1990), salienta que as formas de planejamento e de auxílio às economias carentes, implantadas pelos Estados Unidos através de um programa de operação integral e, o forte suporte financeiro permitiram a reconstrução das economias da Alemanha, Grã-Bretanha, França e Itália; e o aparecimento no comércio internacional de outras potências, como o Japão e a Rússia.

A Rússia limitou-se, em grande parte, ao comércio com países da área socialista e o Japão, favorecido pelo elevado nível de cultura do seu povo e a abundância de mão-de-obra especializada, conquistou mercados ocidentais.

2.1.1. O BRASIL E O COMÉRCIO EXTERIOR

Segundo SOSA (1995), foi apenas com a Espanha e Portugal e suas colônias da América, com a França expansionista de Bonaparte, com a Inglaterra e outros países europeus ao início da Idade Moderna (1492) que se pode falar

em Comércio Exterior, como técnica, ciência e arte. Segundo ele, até então, praticava-se apenas trocas, buscando-se auto-suficiência, onde as cidades comerciais eram apenas entrepostos de distribuição.

O desenvolvimento do comércio internacional brasileiro só teve início, após longo período de exploração. Segundo LABATUT (1994), o Brasil até o Período Colonial (1573–1720) não possuía comércio exterior legal independente, pois como colônia portuguesa, a lei da época determinava que qualquer mercadoria com destino ao Brasil ou dele procedente, só poderia ser efetuado através de Lisboa.

Sendo assim, Portugal realizava no Brasil a extração de seus recursos naturais, como o pau-brasil, o açúcar e o ouro, que iam para Portugal e posteriormente eram reexportados para a Inglaterra e Holanda, nações que possuíam recursos para manufaturá-los. O pau-brasil possuía alto valor comercial na indústria de corantes de tecidos, e o ouro explorado em Minas Gerais trouxe grande prestígio a Portugal.

Nesse período colonial desenvolveu a indústria naval baiana, em função de reparos necessários aos barcos portugueses que aqui aportavam, e na construção de embarcações que se privilegiavam com a qualidade da madeira existente no Brasil.

Desenvolveram-se, também, a partir do século XVI, face às exigências do comércio desenvolvido por Portugal na Europa, culturas de algodão e fumo do Espírito Santo para o norte do Brasil.

Posteriormente, em função da descoberta de ouro e mineração, a economia brasileira deslocou-se do norte para o sul, resultando no desenvolvimento de novas culturas, como o café e a cana-de-açúcar, além da expansão da pecuária.

A chegada do Príncipe Regente D. João ao Brasil veio alterar a exploração em terras brasileiras. O Príncipe Regente D. João, a família real e a nobreza administrativa (15 mil nobres), fugiram para o Brasil com a ajuda da força naval

inglesa, um dia antes da invasão das tropas de Napoleão Bonaparte à cidade de Lisboa em 30.11.1807.

CAMPOS (1990) comenta que este fato ocorreu porque Napoleão Bonaparte, imperador da França, em guerra com a Inglaterra, usou como tentativa de abatê-la uma tática visando encerrar o comércio externo da Inglaterra com a Europa Continental. Ele decretou em Berlim, no dia 21.11.1806, o bloqueio continental dos portos das nações européias aos navios ingleses. Porém, Portugal não aderiu a esse bloqueio, e Napoleão, irado, determinou que suas tropas invadissem Portugal. Sabendo das intenções de Napoleão, o Príncipe Regente D. João precisou fugir para o Brasil.

Os ingleses propuseram um acordo: escoltariam os navios portugueses levando o rei e os nobres em segurança até o Brasil, mas D. João teria de se comprometer a seguir as cláusulas de um pacto secreto que abriria os portos brasileiros.

Um dos primeiros atos do Príncipe Regente D. João, em 1808, no Brasil, foi decretar a abertura dos portos, promulgando a Carta Régia, que notadamente beneficiava a Inglaterra. Os ingleses e outros países amigos agora poderiam comercializar diretamente com o Brasil (fim do monopólio).

Considerada a primeira tarifa aduaneira do Brasil, a Carta Régia instituiu a taxa de 24% *ad valorem* para as mercadorias transportadas em navios portugueses ou embarcações estrangeiras das potências que se conservavam em paz e harmonia com a Real Coroa. Segundo CAMPOS (1990) a importação portanto, constitui-se na mais antiga fonte de tributação do Brasil.

Posteriormente, em 1810 foram assinados, entre Portugal e a Inglaterra, dois tratados, o “Tratado de Amizade e Aliança e o de Comércio e Navegação”, com cláusulas preferenciais que foram logo contestadas por outros países, como os Estados Unidos, Holanda, Áustria e Dinamarca.

Com este tratado assinado em Portugal, a Inglaterra valeu-se da inclusão da cláusula de nação mais favorecida. Estabeleceram-se impostos alfandegários

sobre o valor das importações, favorecendo as mercadorias inglesas, que pagavam impostos alfandegários de 15% sobre o seu valor, enquanto as mercadorias portuguesas pagavam 16% - fato esse só corrigido em 1826, ano em que se venceu o prazo do tratado firmado com a Inglaterra. As mercadorias dos demais países pagavam impostos alfandegários de 24%.

Cabe lembrar que os produtos manufaturados ingleses faziam forte concorrência com as indústrias brasileiras, que não tinham tecnologia e qualidade similar. A vigência do Tratado de Comércio e Navegação com a Inglaterra terminou em 1827.

Em 7 de Setembro de 1822, Independência do Brasil, o comércio exterior brasileiro iniciou seu processo de autonomia. Em 1844, criou-se a tarifa Alves Branco, aumentando a taxa aduaneira sobre 3 mil artigos importados com o objetivo de melhorar a Balança Comercial e desenvolver a industrialização. Em 1874, havia 175 fábricas no país, e em 1884, o número de fábricas no país era superior a 600.

Em 1924, o preço dos produtos primários exportados pelo Brasil sofreu impactos da depressão, afetando o comércio exterior brasileiro. Entre 1924 - 1930 como maneira de contornar limitações tarifárias e de valer-se da mão-de-obra barata, instalam-se no Brasil empresas multinacionais automobilísticas, alimentícias, farmacêuticas e químicas.

No final do século XIX, o preço do café aumenta no mercado internacional, ocasionando uma superprodução. Esse excesso de oferta resultou na queda de seu preço e a exploração de novas culturas, como a borracha da Amazônia e o cacau da Bahia. A exportação de borracha, em 1912, foi de 42 mil toneladas, o que correspondia a 23% do total das exportações brasileiras, porém em 1919, o mercado asiático (Malásia) inunda o mercado internacional, resultando na decadência da economia da Amazônia.

A exportação do cacau da Bahia, em 1900, foi de 13 mil toneladas, sendo o Brasil nesse período maior exportador mundial, porém poucos anos após, a África – Costa do Ouro, de domínio inglês, domina o mercado internacional.

Já o setor alimentício em 1920, respondia por 40% da produção industrial, e exportava-se anualmente 60 mil toneladas de carne das fábricas de capital estrangeiro situadas no Rio Grande do Sul: Wilson; Swift; Anglo; Armour e Continental.

Até meados do século XX, exportações brasileiras se limitavam fundamentalmente à venda de produtos agrícolas - café, cana-de-açúcar e algodão. Por sua vez, às importações limitavam-se à aquisição de produtos manufaturados, pois a produção industrial brasileira não atendia às necessidades do consumo interno.

Em 1930, o presidente Getúlio Vargas implanta uma política nacionalista, resultando em um aumento da população nos centros urbanos, principalmente na cidade de São Paulo, que se tornou, neste período, o maior pólo industrial brasileiro.

No período de 1930 a 1945, houve intenso desenvolvimento industrializado no Brasil. A política de incentivo à industrialização de Vargas institui, entre outras, a tarifas protecionistas, incentivos fiscais às indústrias, ampliação do sistema de crédito e investimentos do Estado nos setores de energia, transporte e siderurgia.

Em 1942, com o Plano de Saneamento Econômico, houve a desvalorização da moeda e substituição do mil-réis pelo cruzeiro. Neste período, muitos foram os obstáculos ao crescimento, como por exemplo, o sistema de transporte inadequado, falta de recursos para investimento industrial, restrições à entrada de capital estrangeiro, restrições à imigração e geração de energia deficiente.

A importação de bens de capital exigiram empréstimos, resultando esse plano econômico no desequilíbrio do balanço de pagamentos.

A Nova Constituição de 1946 devolve a autonomia aos Estados permitindo a liberdade de organização e expressão, também impulsionando a industrialização. No período de 1945 a 1950 houve equilíbrio da balança de pagamentos, voltando a ser deficitária em 1951 - embora houvesse recorde de exportação no valor US\$ 1,7 bilhões, as importações foram de US\$ 1,9 bilhões.

Em 1956, com a saída de Getúlio Vargas, entra Juscelino Kubitschek, com políticas governamentais de incentivo à produção local, e o *slogan* “50 anos em cinco”. Instalam-se fábricas automobilísticas em São Paulo (Volkswagen, General Motors e Mercedes), e é criado, no Rio de Janeiro, o estaleiro naval Verolme, para construção e consertos de navios.

GRIECO (2001) comenta que o protecionismo da era de Juscelino Kubitschek, não levou ao crescimento da industrialização como planejava, pois as indústrias, além de possuírem altos custos de produção, não tinham qualidade e muito menos recursos financeiros para investimentos em tecnologia.

Na década de 60, as políticas internas do Brasil tinham como objetivo criar um parque industrial forte, evitando-se importar e criando-se excedentes para exportação.

A partir do movimento militar de 1964 e até 1985, os militares passaram a controlar a vida política brasileira. Os militares fizeram o país crescer mais, incentivaram as exportações e atraíram capitais estrangeiros, época que até 1973 (declínio econômico) ficou conhecida como do “milagre econômico”.

Porém, também no período militar, não diminuíram o déficit da balança de pagamentos (entre 1974 e 1977 chegou a 10 bilhões de dólares), não diminuíram as diferenças regionais e sociais, nem conseguiram controlar a inflação que chegou a 223% em 1984.

A partir de 1968, inicia-se “*boom*”, tendo a indústria como líder. O governo do presidente Ernesto Geisel investe em Hidroelétricas - Itaipu, Tucuruí, e o ministro Delfim Neto cria políticas de incentivo às exportações e sistema de crédito ao consumidor.

Logo após esse período, no início do anos 70, os produtos japoneses, com qualidade e bons preços internacionais, invadem o mercado americano, superando a produção industrial da Alemanha, França e Reino Unido, mudando as condições de competição do mercado, cuja oferta passou a superar a demanda, deixando o mercado de ser vendedor.

O consumidor passou a ser mais exigente, resultando, por parte das empresas em uma atenção especial à qualidade dos produtos. Em 1980, o Japão torna-se a segunda maior economia do mundo.

Até então, o parque industrial brasileiro era constituído por empresas brasileiras privadas, estatais e multinacionais. Conforme comenta FLEURY (1995), as empresas brasileiras privadas eram de setores tradicionais (têxtil, calçados, alimentos) e foram implantadas antes e durante a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de substituir as importações.

Já as empresas brasileiras estatais produziam insumos básicos (siderurgia, petróleo, petroquímica, mineração) e foram implantadas através de altos investimentos – com obtenção de retorno financeiro a longo prazo - no final da década de 40 até meados dos anos 60.

As empresas multinacionais que se instalaram no Brasil, a partir do final da década de 50, na maioria empresas automobilísticas, produziam bens de consumo duráveis em larga escala.

Nos anos 70 e 80 cujo *slogan* era “exportar é a solução”, o empresariado brasileiro deparou-se com algumas dificuldades, como a distância geográfica, as questões políticas e burocráticas, falta do domínio de idiomas, culturas diversas e práticas comerciais diferentes.

No início dos anos 70, houve investimento estatal para instalações da indústria aeronáutica brasileira com interesses militares e, no final da década de 70, houve investimento em indústrias brasileiras de informática.

As indústrias brasileiras operavam em condições confortáveis de padrões de competição, típico de um período de substituição das importações. Segundo FLEURY (1995), competir não era uma palavra importante na prática administrativa brasileira, devido ao alto grau de políticas protecionistas e de esquemas de subsídios diretos aos produtores de bens, considerados essenciais. Também havia, nesse período, controle das políticas de salário dos trabalhadores.

O conjunto de políticas industriais e de comércio exterior não estimulavam as empresas a buscarem competitividade baseada na manufatura. Os esforços das empresas brasileiras, nesse período, centralizavam-se na busca de reduzir a pesada carga tributária (em cascata).

GRIECO (2001) comenta o protecionismo brasileiro nesse período:

“Entre 1970-1990, o protecionismo reinou absoluto para gáudio dos cartéis e dos oligopólios, tornando-se a intervenção governamental corriqueira. Os mecanismos de restrição às importações figuraram entre os mais “perversos” do mundo: imposição de guias e obrigação de depósito compulsórios; suspensão e benefícios fiscais e carga tributária pesada (IPI), Imposto de Importação e IOF; certas alíquotas chegaram a 100%, com cotas anuais de importação.” GRIECO (2001, p.226)

Portanto, essa foi uma época de transição confusa entre a situação de não-competição e a situação de início de competição. Qualidade, produtividade e competitividade podem ser caracterizadas no período como modismo, pois exceto as empresas que partiram para o mercado externo, as estratégias de melhoria não alteravam a organização como um todo. Em 1982, o Brasil era o segundo país no mundo em Círculo de Controle de Qualidade - CCQ, depois do Japão, porém novas idéias administrativas foram introduzidas, sem muita análise e sem maiores conseqüências.

A crise do petróleo em 1973 e 1979 abala a economia mundial e as exportações brasileiras. Conforme observação de MALUF (2000), até o final da década de 80, a política comercial do Brasil buscava produzir superávit na Balança Comercial, através de subsídios às exportações, administração da taxa de câmbio e controle administrativo das importações.

No início dos anos 80, época conhecida como “década perdida”, o Brasil entrou em recessão. Na seqüência veio a crise da dívida externa, a inflação, o Plano Econômico Cruzado e mais inflação. Outros pacotes econômicos foram baixados até que o Plano Real, de 1994, fez com que o país encontrasse novamente os rumos da estabilidade econômica.

A política protecionista dos anos 80 e 90, entre outros fatores, foi responsável por duas décadas perdidas em termos econômicos. Como observado anteriormente, a proibição de importação gerou atrasos tecnológicos, pois não havia recursos, e ou mesmo política interna direcionada à pesquisa e desenvolvimento, ficando o país impossibilitado de desenvolvê-la no mercado nacional.

Também o monopólio do Estado, frente a alguns setores da economia, principalmente no que se diz respeito as operações portuárias, resultou por longos anos em uma produtividade baixa e custos de operação e de embarque altíssimo das empresas exportadoras.

MONTGOMERY e PORTER (1998) consideram que alguns governos erram quando adotam políticas protecionistas por longo tempo a fim de proteger o mercado, ou até mesmo quando mantêm monopólio estatal, pois estas medidas sufocam a rivalidade e a inovação, tornando o setor menos dinâmico, com um perfil de compradores ou fornecedores menos audaciosos.

Em 1990, o presidente do Brasil em exercício, Fernando Collor de Mello, faz a “abertura do mercado” para o mundo, derrubando as barreiras alfandegárias. E em 1991, reduz de 200% para 2%, as tarifas de importação de várias mercadorias e 5 mil itens que não houvesse similar nacional, ficam isentos de impostos de importação.

Nesse período, houve aumento das importações de componentes (partes, peças e matérias primas) e após 10 anos de superatividade, a balança comercial registra déficit.

A importação de bens de capital aumentou 50,7% (de US\$ 8 para US\$ 12 bilhões), essencial para a retomada do crescimento econômico de 4%, em 1995. Foram também expressivos os aumentos das importações nos setores de leite e derivados (136%); de preparações e carnes (27%), de cacau (113,8%), de confeitaria (30%); de tecidos e confecções (960%) e de calçados (142%). GRIECO (2001, p.228)

Começa a década de 90, marcada pelo capitalismo neoliberal, globalização, mercado cibernético interligados por computadores, o mundo sem fronteiras, consumo global, exigência de maior capacitação profissional e empresas competitivas (*World-Class Company*).

Para MONTGOMERY e PORTER (1998, p.145), “a competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo devido as pressões e desafios. Elas se beneficiam em ter fortes rivais domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes.”

A inovação pode vir de uma empresa nova, cujo fundador é um empreendedor com idéias não tradicionais, dos recursos humanos das empresas ou de outras nações com diferentes formas de competir.

MONTGOMERY e PORTER, (1998, p.146) ainda consideram que as ações de inovação em seu sentido mais amplo, pode incluir tanto tecnologias como novos modos de fazer as coisas: “a inovação pode ser manifestada em um novo projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova abordagem de marketing, ou em um novo modo de conduzir o treinamento.”

É difícil uma nação ser competitiva em todos, ou mesmo, na maioria do setores industriais. As nações têm sucesso em certos setores porque seu ambiente interno é o mais avançado, dinâmico e desafiador. Quando o ambiente nacional é formado por esforços e comprometimento em conjunto, permite obter informações novas e pressiona as empresas para que inovem e invistam, além de ganharem vantagem competitiva e modernização.

As empresas podem se abastecer no comércio internacional de materiais, componentes ou tecnologia, porém não agregará à nação um grande efeito na inovação. É importante ter a presença em uma nação de fornecedores internacionalmente competitivos, pois estes propiciam insumos mais eficientes em termos de custos e de forma rápida. E quando esses fornecedores são concorrentes globais, as empresas beneficiam-se ao máximo, pois os esforços são direcionados a baixarem os custos, a melhorarem qualidade e serviços e a criarem produtos e processos.

No início dos anos 90, o Brasil abriu seu mercado liberando as importações sem uma política planejada. Entram no mercado nacional tecnologia e capital estrangeiro. Entram também, produtos externo *made in* “qualquer lugar” mais barato, resultando em queda dos preços no mercado interno.

A abertura que se deu a partir de então, não deu tempo e condições de setores produtivos se adaptarem às novas condições competitivas. Os reflexos imediatos foram desemprego, a classe média perdeu o plano de saúde, a casa própria, a escola privada para filhos e aumenta a miséria e exclusão da classe pobre.

A oferta de produtos global e a profunda recessão econômica despertou para a importância de se adotar políticas para incentivar a competitividade. A partir de então, criou-se um ambiente mais competitivo, o que incentivou a expansão da produtividade, permitindo ganhos significativos de competitividade.

Entende-se, hoje, que um alto grau de competitividade da produção doméstica é um dos fatores para a sustentação das exportações. O velho modelo de exportação cujas estratégias são moeda desvalorizada, tarifas protetoras, mão-de-obra barata e subsídios, não funciona mais.

A manufatura passou a ser estratégia, fato nunca antes ocorrido, configurando-se a preocupação com custos. Os preços fixados pelo mercado internacional passou a ser preço – custo = lucro, e não mais, custo + lucro = preço.

FLEURY (1995) comenta cinco fatores como formas de se competir neste mercado agressivo, tendo como base o consumidor.

- O primeiro fator seria o preço, ou seja, o consumidor diante da variedade de produtos decidiria pelo de menor preço, dentro do critério básico de qualidade;
- O segundo fator seria a própria qualidade, que quando percebida pelo consumidor, o preço do produto deixaria de ser prioritário;
- O terceiro fator seria a tradição da empresa que seria levada em consideração pelo consumidor;
- O quarto fator seria a flexibilidade no atendimento da demanda;
- E o quinto fator seria a inovação que anteciparia as necessidades dos consumidores.

Conforme salienta FLEURY (1995), as empresas mais avançadas direcionaram esforços para obtenção da racionalização das operações, com vistas à redução de custos, buscando processos de terceirização, transferindo para fornecedores serviços externos gerais (restaurantes, vigilância), que não faziam parte do negócio das empresas. Focalizaram, então, somente os mercados e produtos com os quais queriam competir, abandonando os outros para os quais não havia interesse.

Introduziram novas técnicas de qualidade, cujo objetivo era zero estoque, zero defeito e zero parada de máquinas. Buscaram processos participativos de recursos humanos, fizeram reestruturação organizacional, *downsizing* e descentralização de setores, criando células que assumiram autonomia responsável.

2.2 PANORAMA ATUAL DO COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL

Nos últimos meses de 1994 e início de 1995, a expressão “Custo Brasil” ganhou voga no exame da problemática da competitividade brasileira, no comércio mundial.

Conforme salienta Grieco (2001), o Plano Real e a abertura econômica foram fundamentais para a modernização da indústria brasileira, que se viu obrigada a reduzir os preços no mercado interno frente a grande competição:

“Em setembro de 1998, o governo brasileiro resolveu restringir às importações de várias mercadorias, ampliando o número de produtos que, sem licenciamento automático, passaram a ser submetidos a controles sanitários e fitossanitários, bem como certificados de qualidade, documentação minuciosa de registro de importadores, prazos menores para investigação de dumpings e certificados de origem para produtos sujeitos à “defesa comercial”. GRIECO (2001, p.229)

Os países em desenvolvimento e subdesenvolvidos buscam há muito tempo exportar o máximo e importar o mínimo. Atualmente encontramos uma atenção nacional especial em direção ao comércio exterior e uma busca constante do entendimento das operações de exportação. Embora notório, convém lembrar a importância da importação e os reflexos negativos de políticas mal formuladas, para a economia de um país, que trazem como reflexo desemprego, desequilíbrios regionais ou mesmo ausência de investimento tecnológico.

Campos (1990) comenta que os países em desenvolvimento, na ânsia de crescimento rápido e na tentativa de alcançar o *status* de desenvolvidos, procuram exportar além dos seus excedentes de produção, acarretando, mais tarde, não raras vezes, problemas de abastecimento de suas populações, porque o que lhes sobra em recursos cambiais lhes falta em provisão interna da mercadoria exportada. E, na importação de produtos similares oriundos de outros países com os quais mantém relações comerciais, freqüentemente, os recursos cambiais, antes obtidos, não bastam para pagar a compra desses mesmos produtos, às vezes, em alta no mercado internacional. Essa situação já ocorreu no Brasil em relação à exportação de milho, de arroz e de soja, na época da safra, e importação desses mesmos produtos, na entressafra.

Não se pode abandonar um gigantesco mercado interno em função de buscar mercados internacionais, e deixar o mercado nacional para os estrangeiros. Embora sendo importante a diversificação dos mercados para investir no exterior, a empresa precisa ter uma posição sólida no país, solidificando sua marca.

Quando a demanda doméstica cresce e a produção industrial local não consegue atendê-la, buscar-se-á produtos importados, resultando aos produtores nacionais perda de sua fatia no mercado local. Para evitar essa perda da fatia de mercado – tanto interna como externa – e diminuição das exportações, em função do direcionamento da produção para o mercado interno, deve-se investir no sistema produtivo.

As medidas de política industrial e comercial afetam de formas diferentes os interesses dos produtores, dos consumidores, dos residentes no país ou fora dele. Durante os últimos 20 anos, tivemos um tipo de gestão econômica voltada exclusivamente para o curto prazo, para situações de emergência, seja inflação elevada, sejam as crises continuadas. Com isso, perdeu-se de vista a perspectiva estrutural da economia brasileira, seus obstáculos e seu potencial, em termos de mercado e possibilidade de expansão.

Portanto, as atividades de comércio exterior devem ser realizadas com estratégias que visem fortalecer o conjunto das relações comerciais internacionais a longo prazo, avaliando-se criteriosamente seu custo e benefício, evitando-se penalizar as empresas e os consumidores.

As exportações desempenham um papel fundamental em uma nação, pois permitem obter recursos externos sem contrair dívidas; são fontes geradoras de crescimento econômico, empregos e divisas, dentro de um padrão de qualidade e competitividade necessárias internacionalmente.

As transações comerciais realizadas no exterior têm efeito direto sobre a qualidade de vida dos brasileiros. Estudos realizados pelo Banco Mundial

mostram que cada bilhão de dólares de exportação corresponde à criação de 50 a 70.000 empregos.

Integrar-se à economia mundial também estimula a inovação tecnológica e, neste contexto, temos o exemplo da maior exportadora do Brasil, Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., líder mundial no fornecimento de jatos para aviação regional - posição que divide com a canadense Bombardier - localizada na região de São José dos Campos, que vem beneficiando a economia local, estadual e nacional.

Dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento revelam que a Embraer é a empresa brasileira que mais exportou em 2001: as vendas de aviões chegaram a US\$ 2,617 bilhões. (SECEX, 2002)

MALUF (2000), salienta que as exportações além de facilitar e promover o desenvolvimento econômico, criam uma mudança de mentalidade empresarial, propiciando às empresas ganhos de competitividade e lucratividade.

Apesar de sua importância, as exportações brasileiras apresentam um pequeno desempenho, e nas últimas décadas são várias as dificuldades encontradas em nosso país, por empresas que se aventuraram a exportar.

Segundo este autor, tais dificuldades se apresentam por razões conjunturais e estruturais. Dentro dos aspectos conjunturais, podem ser mencionados:

- crise econômica da América Latina e o desaquecimento da economia mundial;
- medidas protecionistas dos Estados Unidos e Europa às exportações brasileiras;
- crises nos principais mercados externos ao longo da última década;
- queda dos preços das *commodities* em cerca de 40% em valor real nos últimos 20 anos e pesados subsídios dos países desenvolvidos; e

- falta de estratégias de comando e de coordenação mercadológicas internacionais.

Dentro dos aspectos estruturais, podem ser mencionados:

- nas décadas de 70 e 80, o baixo grau de abertura da economia brasileira;
- mecanismos de comércio exterior burocratizado;
- falta de políticas governamentais com visão a longo prazo, direcionadas ao comércio exterior;
- insuficiente capacitação tecnológica e/ou inadequada relação entre pesquisa e produção;
- financiamento insuficiente para a produção;
- custo elevado da logística nacional devido às deficiências na infraestrutura de transportes e terminais;
- altos encargos tributários e sociais existentes;
- concentração das exportações em poucos produtos;
- baixo nível de informação;
- inexistência da mentalidade exportadora.

A empresa, que pretende operar globalmente, tem que direcionar sua estratégia para o mercado internacional, tem que pensar e agir globalmente, pois conforme PORTER (1998, p. 259) salienta “existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e a nível nacional, entre elas: diferenças entre países com relação ao fator custo; circunstâncias diferentes em mercados externos; funções diferentes dos governos estrangeiros; diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.”

PORTER (1998, p.267) divide os obstáculos encontrados por um país na comercialização internacional em *econômicos*, *gerenciais* ou *institucionais*.

Os obstáculos *econômicos* são: necessidades de produtos diferentes; canais de distribuição; força de vendas; falta de demanda a nível mundial; custo de transporte e de armazenamento.

Os obstáculos *gerenciais* são: tarefas e locais diferentes de *marketing* e adequação tecnológica em rápida transformação.

Os obstáculos *institucionais*, ele subdivide em *governamentais* e *perceptivos* - ou de *recursos*:

- os obstáculos governamentais são: tarifas, taxas e cotas; preferência às entidades estatais; insistência do governo quanto uma P&D local, ou mesmo, a exigência no sentido de que componentes fabricados no local sejam inseridos no produto; tratamento fiscal preferencial, políticas trabalhistas, ou outras normas operacionais e regulamentações beneficiando empresas locais; suborno e leis fiscais, ou outras políticas dos governos locais que são desvantajosas para suas empresas em operações internacionais.
- os obstáculos perceptivos ou de recursos são: não perceber as oportunidades para competir globalmente; falta de informação; falta de recursos para investimentos e falta de qualificações técnica e gerenciais.

MONTGOMERY e PORTER (1998), consideram que uma nação competitiva se forma com um governo catalisador e desafiador, que encoraja as empresas a ampliarem suas forças competitivas, forçando as empresas, e não o governo, a criarem setores competitivos - exigindo padrões rígidos em relação ao produto, à segurança e ao meio ambiente. Segundo eles, o governo deveria encorajar investimentos sustentados em habilidades humanas, em inovação e em recursos físicos.

O governo brasileiro vem implantando, alguns programas indutores de desenvolvimento do comércio exterior. São medidas que visam incentivar às exportações, como por exemplo, regulamento de seguro de crédito à exportação, financiamentos, criação da Agência de Promoção de Exportações (APEX) e fundo de garantia para promoção da competitividade.

No início de 2001, políticas governamentais foram adotadas a fim de promover os seguintes produtos: têxteis, frutas, tecidos, confecções, móveis, calçados, couros, jóias, revestimentos cerâmicos, autopeças, carne, máquinas e equipamentos. Os mercados alvos foram Reino Unido, Alemanha, Japão, Índia, China e Estados Unidos, resultando em crescimento expressivo das exportações brasileiras nesse ano. Em relação a 2000, as vendas para o Reino Unido aumentaram 13,8%, para os Estados Unidos 8%, para a China 75%, para a Rússia 160% e para Índia 31%. (Camex, 2002)

O governo e a iniciativa privada, que percebem uma oportunidade nova de mercado e direcionam suas estratégias para atender um segmento de mercado que os demais ignoram, estão criando vantagens competitivas, principalmente quando seus concorrentes demoram a imitá-los.

PORTER (1998, p.269) considera que “mesmo que existam entre os países diferenças quanto aos produtos necessários, talvez haja segmentos do mercado que sejam comuns a muitos países e que estejam sendo atendidos de uma forma insatisfatória em muitos deles.”

Neste sentido, considerando o mercado alvo das exportações do Brasil, convém destacar o crescimento da China e da Índia. A Índia está crescendo em média 5% ao ano e a China 7% ao ano. (Jornal O Estado de São Paulo, 26/08/01).

2.3. ORGANISMOS NACIONAIS LIGADOS AO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

A atual estrutura governamental do comércio exterior brasileiro, foi definida pela Medida Provisória n.º 2.123-27, de 27/12/2000 - DOU (Diário Oficial da

União) 28/12/2000, que criou o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, ficando sua estrutura conforme Figura 01.

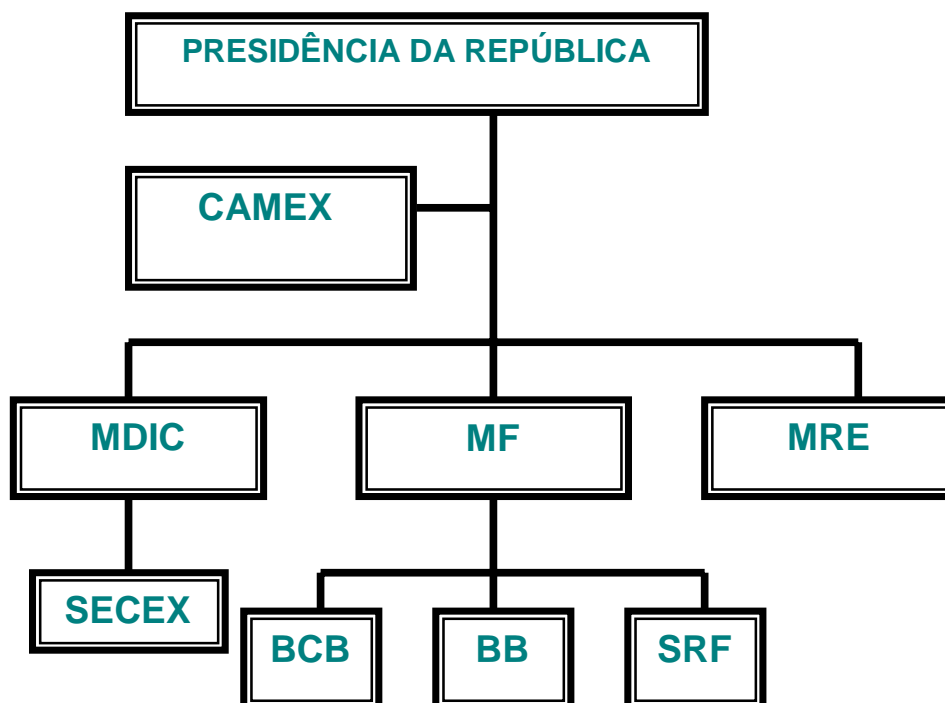


Figura 1 – Estrutura do Comércio Exterior Brasileiro
 Fonte: <http://www.mdic.gov.br/organograma.html>

- CAMEX Câmara de Comércio Exterior
- MDIC Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- MF Ministério da Fazenda
- MRE Ministério das Relações Exteriores
- SECEX Secretaria de Comércio Exterior
- BCB Banco Central do Brasil
- BB Banco do Brasil S/A
- SRF Secretaria da Receita Federal

As informações sobre os diversos órgãos apresentadas a seguir, foram obtidas no site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (www.mdic.gov.br) item organograma, e em sites específicos das instituições.

A CAMEX - Câmara de Comércio Exterior, faz parte do Conselho de Governo da Presidência da República, de acordo com o Decreto 3.756 de 21.02.2001 e é integrada pelo Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

(que a preside), pelos Ministros Chefe da Casa Civil; da Fazenda; do Planejamento; do Orçamento e Gestão; das Relações Exteriores; da Agricultura e Abastecimento e pelo Presidente do Banco Central, como convidado especial.

Cabe à CAMEX formular as políticas e coordenar as atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, bem como avaliar a repercussão das políticas econômicas sobre o comércio exterior. Objetiva, também, servir de instrumento de diálogo e articulação junto ao setor produtivo, para que a política de comércio exterior possa refletir às necessidades dos agentes econômicos.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, possui como missão construir um Brasil competitivo, justo e rico em oportunidades, em parceria com setores produtivos, através de ações que resultem na melhoria da qualidade de vida da população. Tem como área de competência os seguintes assuntos:

- política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços;
- propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- metrologia, normalização e qualidade industrial;
- políticas de comércio exterior;
- regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior;
- aplicação dos mecanismos de defesa comercial;
- participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior;
- formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato;

O Ministério da Fazenda por sua vez, é responsável pela formulação, orientação, coordenação e execução da política de comércio exterior do país, atuando na administração tributária, aduaneiro e cambial. Através da Secretaria da Receita Federal, fiscaliza a exportação e importação de mercadorias e serviços.

Vinculada ao Ministério da Fazenda, à Secretaria de Assuntos Internacionais (SEAIN), participa das negociações de créditos brasileiros no exterior, de comércio e investimentos no âmbito da OMC ou de outros organismos internacionais, de acordos referentes ao MERCOSUL, ao ALADI e aos demais blocos econômicos. Também realiza o acompanhamento das negociações econômicas e financeiras com governos e entidades estrangeiras e internacionais.

O Ministério das Relações Exteriores (MRE) auxilia o Presidente da República na formulação da Política Exterior do Brasil, mantém relações com governos estrangeiros, organismos e organizações internacionais.

Vinculado ao Ministério das Relações Exteriores, o Departamento de Promoção Comercial (DPR) atua no *marketing* externo, voltado à promoção e divulgação de oportunidades comerciais no estrangeiro. Atua em parceria com consulados, embaixadas e chancelarias. Coordena e oferece apoio logístico e institucional às empresas brasileiras participantes em feiras e eventos no exterior. Analisa as características do mercado internacional coletando informações e divulgando oportunidades comerciais de exportação no exterior. Incentiva a vinda de importadores estrangeiros ao Brasil.

O Departamento de Promoção Comercial possui três divisões: Divisão de Informação Comercial (DIC), Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) e a Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC).

A Divisão de Informação Comercial (DIC), por intermédio da *BrazilTradeNet*, pesquisa, coleta, processa, acompanha informações sobre oportunidades comerciais e de investimentos. Coordena a realização de pesquisas de

mercados sobre produtos selecionados. Efetua o monitoramento estatístico das exportações brasileiras por produtos, em comparação com as importações mundiais, para identificar possibilidades de exportação.

A Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG), administra o orçamento, planeja e acompanha o processo logístico das atividades de promoção comercial, o desenvolvimento, aperfeiçoamento e manutenção técnica da *BrazilTradeNet*. É elo de ligação com outras entidades públicas e privadas, em matérias de interesse para as atividades de promoção comercial, inclusive mediante a celebração de convênios de cooperação. Organiza e realiza cursos na área de comércio exterior, de treinamento e capacitação de recursos humanos, dos setores público e privado.

A Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC) é uma unidade de apoio para empresas brasileiras à organização de ações promocionais e institucionais (missões comerciais, feiras e exposições, seminários, etc.) que contribuam para a expansão das exportações brasileiras. Atua também, para a atração de investimentos estrangeiros, de novas tecnologias e para o aumento dos fluxos de turismo para o Brasil.

Também faz parte da estrutura do comércio exterior brasileiro à Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e seus departamentos. Estes são Órgãos Gestores, responsáveis em efetuar os controles e garantir a operacionalidade do comércio exterior.

A SECEX - Secretaria de Comércio Exterior tem as seguintes competências:

- I - formular propostas de políticas e programas de comércio exterior e estabelecer normas necessárias à sua implementação;
- II - propor medidas, no âmbito das políticas fiscal e cambial, de financiamento, de recuperação de créditos à exportação, de seguro, de transportes e fretes e de promoção comercial;
- III - propor diretrizes que articulem o emprego do instrumento aduaneiro com os objetivos gerais de política de comércio exterior, bem como

- propor alíquotas para o imposto de importação e suas alterações;
- IV - participar das negociações em acordos ou convênios internacionais relacionados com o comércio exterior;
- V - implementar os mecanismos de defesa comercial;
- VI - apoiar o exportador submetido a investigações de defesa comercial no exterior.

A SECEX tem sob sua responsabilidade a coordenação das atividades desenvolvidas pelos seguintes departamentos: Departamento de Operações de Comércio Exterior – DECEX, Departamento de Negociações Internacionais – DEINT, Departamento de Defesa Comercial – DECOM e o Departamento de Políticas de Comércio Exterior – DEPOC.

O Departamento de Operações de Comércio Exterior – DECEX é responsável por elaborar, acompanhar e executar programas governamentais na área de comércio exterior, autorizar operações de importação e exportação e emitir documentos, quando exigidos por acordos bilaterais e multilaterais assinados pelo Brasil.

O Departamento de Negociações Internacionais – DEINT tem como competência, negociar e promover estudos da participação brasileira em negociações de comércio exterior, desenvolver atividades de comércio exterior junto a organismos, participar de acordos internacionais - como OMC, MERCOSUL, ALCA, ALADI, SGP, entre outros -, coordenar, no âmbito interno, os trabalhos de preparação da participação brasileira nas negociações tarifárias em acordos internacionais e opinar sobre a extensão e retirada de concessões.

O Departamento de Defesa Comercial – DECOM tem como competência, examinar a procedência e o mérito de petições de abertura de investigações de *dumping*, de subsídios e de salvaguardas, com vistas à defesa da produção doméstica, propor a abertura e conduzir investigações para a aplicação de medidas *antidumping*, compensatórias e de salvaguardas, recomendar a

aplicação das medidas de defesa comercial previstas nos Acordos da Organização Mundial do Comércio - OMC e acompanhar as discussões.

O Departamento de Políticas de Comércio Exterior – DEPOC tem como competência, propor e acompanhar a execução das políticas e programas de comércio exterior e formular propostas de planejamento da ação governamental, em matéria de comércio exterior.

Também faz parte da estrutura do comércio exterior brasileiro a Secretaria da Receita Federal e o Banco Central do Brasil, considerados Órgãos Intervenientes.

A Secretaria da Receita Federal é o órgão subordinado ao Ministério da Fazenda responsável pelo planejamento, coordenação, execução, controle e fiscalização das importações e exportações brasileiras. É responsável pelo desembaraço aduaneiro das mercadorias. Supervisiona a atividade da administração tributária federal, regulamenta e aplica a legislação tributária federal, arrecada os tributos, estabelece medidas preventivas de combate ao contrabando e descaminho.

O Banco Central do Brasil–BACEN é o Órgão do Ministério da Fazenda responsável pelo planejamento e execução da política cambial brasileira, mediante controle do balanço de pagamento (entrada e saída de divisas do país), seja através da importação ou exportação, de empréstimos externos, investimento de capital estrangeiro no Brasil ou de capital brasileiro no exterior, analisa também as operações de financiamento à importação com prazo de pagamento acima de 360 dias.

A estrutura do comércio exterior brasileiro também possui Órgãos Anuentes, que são órgãos credenciados que atestam, dentro de sua área de atuação, o cumprimento das exigências nacionais em relação ao produto, ou pela afinidade da operação.

São Órgãos Anuentes: Banco do Brasil, Departamento da Polícia Federal, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA),

Ministério da Aeronáutica, Ministério da Agricultura e do Abastecimento, Ministério da Saúde, Ministério do Exército, Ministério da Ciência e Tecnologia, Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural (IBPC), Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), Departamento Nacional de Combustíveis (DNC), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Confederações Nacionais e Federações Estaduais da Indústria, Comércio e Agricultura, Câmara Internacional de Comércio do Brasil (CAMINT), Confederações Nacionais e Federações Estaduais da Indústria, Comércio e Agricultura.

O Banco do Brasil participa como agente financeiro do Tesouro Nacional, administra as operações de financiamentos do Programa de Financiamento às Exportações de Bens e Serviços – PROEX e efetua operações cambiais.

O Departamento da Polícia Federal é responsável pela autorização prévia de medicamentos contendo alcalóides, ou que possam gerar dependência física ou psíquica, como por exemplo folha de coca, plantas, sucos e extratos vegetais de catuaba e ópio, ácido clorídrico, ácido sulfúrico, etc..

O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA), é responsável pela autorização prévia de animais silvestres, fornecimento do certificado de classificação de madeira.

O Ministério da Aeronáutica é responsável pela autorização prévia de aeronaves nacionalizadas de emprego militar, de partes e peças.

O Ministério da Agricultura e do Abastecimento é responsável em implementar medidas preventivas de fiscalização e controle sanitário e fitossanitário sobre produtos de origem animal ou vegetal, importados e/ou exportados. É um órgão anuente nas análises, para fins de emissão de Registros de Exportação e Licenças de Importação, via SISCOMEX. Emite o certificado de padronização de produtos hortícolas, frutas, raízes, mármore, granito etc..

O Ministério do Exército é responsável pela autorização prévia de material bélico, como por exemplo, misturas explosivas de uso civil e militar, pólvoras propulsivas, dinamites, colete à prova de bala, capacete de aço, viaturas blindadas, lunetas e acessórios para armas de fogo de uso civil, lança-granada de uso policial, revólveres de qualquer calibre, exceto os de 9 ou 45 mm, armas e acessórios de uso civil, armas de gás comprimido, armas industriais, armas para partidas em competições esportivas, armas para uso policial e armas brancas, curtas e longas.

O Ministério da Saúde é responsável pela autorização prévia na exportação e/ou importação de produtos farmacêuticos, químicos, orgânicos ou inorgânicos, por exemplo, órgãos humanos, sangue humano, medicamentos que possam gerar dependência física ou psíquica.

O Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural (IBPC) é responsável pela autorização prévia de objetos de patrimônio cultural, desde que excepcionalmente para fins de intercâmbio cultural e para exposições temporárias, como por exemplo, quadros, esculturas, selos, objetos de arte, de coleção e de antigüidade, mobiliários, bibliotecas e acervos documentais sobre o Brasil, editados nos séculos XVI a XIX.

O Ministério da Ciência e Tecnologia é responsável por planejar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de ciência e de tecnologia, formular e implementar a política de informática e automação.

O Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) é responsável pela autorização prévia de elementos químicos radioativos, aparelhos de raios "x", aparelhos que usem radiações alfa, beta ou gama para fins médicos, cirúrgicos, odontológicos ou veterinários ou outras finalidades, medidores de radioatividade, etc..

O Departamento Nacional de Combustíveis (DNC) é responsável pela autorização prévia de combustíveis minerais e produtos de sua destilação, amônia, produtos químicos orgânicos, solventes para uso combustível.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é responsável pelas atividades de financiamento de importação de bens de capital, prioritariamente sem similar nacional, financiamentos às exportações de produtos manufaturados, através de seus programas BNDES-Exim de pré-embarque, de pós-embarque e de pré-embarque especial. Também tem participação nas atividades de financiamento de projetos industriais, comerciais ou de infra-estrutura no território brasileiro.

A Câmara Internacional de Comércio do Brasil (CAMINT), é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que fornece informações sobre comércio exterior e relações internacionais, presta serviços de consultoria em comércio exterior e emite certificados de origem. Organiza missões empresariais ao exterior, realiza pesquisas de interesse específico. Promove a aproximação e a troca de experiências entre seus associados através de diversos Comitês Técnicos.

As Confederações Nacionais e Federações Estaduais da Indústria, Comércio e Agricultura são entidades representativas de setores produtivos nacionais que desenvolvem atividades nas áreas de desenvolvimento econômico, tecnológico, meio ambiente e energia. Oferece orientação nas áreas legislativa, jurídica e trabalhista. Proporcionam, também, oportunidades de formação profissional e prestação de serviços. Emitem certificados de origem, necessários nas exportações para países membros do MERCOSUL e ALADI.

Também faz parte da estrutura do comércio exterior brasileiros Órgãos Auxiliares, formados por entidades diversas que orientam e fornecem informações de comércio exterior, como por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Agência de Promoção de Exportações (APEX), *Trade Point*, *Brazil Trade Net* - Rede Brasileira de Promoção Comercial, Embaixadas e Consulados Estrangeiros, Câmaras de Comércio, Associação de Comércio Exterior do Brasil – AEB e Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é um órgão privado, com diversos centros regionais espalhados pelo país, que tem como objetivo o desenvolvimento e promoção das atividades empresariais de micro, pequenas e médias empresas, visando seu fortalecimento através de capacitação tecnológica, administrativa, comercial e financeira.

A Agência de Promoção de Exportações (APEX), opera em colaboração direta com a CAMEX - Câmara de Comércio Exterior e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Apóia em parceria com o setor privado e com os SEBRAEs estaduais as seguintes ações: capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior, pesquisa de mercados, rodadas de negócios, informações comerciais e participações em feiras e seminários. Concede financiamentos, muitas vezes a fundo perdido, para cobrir parte dos custos destinados à promoção das vendas externas às entidades setoriais ou institucionais, e não diretamente aos exportadores, cujas atividades são ligadas ao comércio exterior, ou são integradas por produtos com perspectivas de exportação.

Trade Point é uma entidade sem fins lucrativos que visa assessorar empresários executivos e técnicos na legislação e nas rotinas do comércio internacional. Cria oportunidades de negócios e parcerias no mercado internacional, realiza pesquisa de mercados, informa sobre perspectivas de novos produtos e novas áreas, auxilia na conclusão de negócios internacionais através dos representantes de despacho aduaneiro, de seguros, empresas de transportes ou *courier*.

Brazil Trade Net - Rede Brasileira de Promoção Comercial (www.braziltradenet.gov.br), é um sistema brasileiro de informação eletrônica sob responsabilidade de atualização do Ministério das Relações Exteriores, que proporciona às empresas, entidades de classe e outras instituições brasileiras o acesso às oportunidades de negócios e permite a divulgação, junto ao empresariado estrangeiro, das ofertas de exportação e demandas de investimentos de empresas brasileiras.

Embaixadas e consulados estrangeiros são representações governamentais dos países com os quais o Brasil mantém relações diplomáticas. Possuem escritórios ou departamentos de promoção comercial que visam ampliar as atividades comerciais com o Brasil. Fornecem informações sobre aspectos da cultura de seu país, estatísticas de comércio, tarifas e regulamentos alfandegários. Possuem cadastro de empresas estrangeiras interessadas no comércio com o Brasil, bem como empresas brasileiras que já operam com aquele país. As embaixadas e consulados brasileiros, no exterior, podem igualmente oferecer informações neste sentido.

As Câmaras de Comércio são associações de empresas que têm como função promover o intercâmbio comercial entre o Brasil e os países que representam. Dispõem de arquivos bibliográficos contendo livros, revistas e publicações sobre o país que representam. Possuem cadastros de diversas empresas estrangeiras que desejam operar no comércio exterior, fornecem informações precisas sobre a identificação de importadores, áreas de interesse, legislação local, normas técnicas e outras, nas Câmaras de Comércio sediadas no exterior, ou no Brasil.

A Associação de Comércio Exterior do Brasil – AEB, é uma entidade privada sem fins lucrativos, que desenvolve atividade junto a autoridades e organismos governamentais, entidades privadas, nacionais e internacionais, promovendo gestões para adequar legislações, normas e regulamentos a mecanismos que propiciem maior competitividade aos produtos nacionais. Objetiva também a defesa dos interesses do comércio exterior brasileiro, fundamentados em bases técnicas, os quais buscam racionalizar, simplificar e viabilizar a maior participação do Brasil no comércio internacional.

A Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX, é uma instituição privada cuja principal finalidade é o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro. Desenvolve trabalho valioso de apoio e auxílio às empresas que operam no mercado externo e aos órgãos governamentais. Elabora e divulga estudos setoriais sobre os principais aspectos envolvidos nas atividades de exportação e de importação, oferece suporte técnico e

ferramentas gerenciais aos empresários e administradores, publica relatórios e boletins periódicos de vital interesse para o setor. É um canal permanente e independente de comunicação entre o setor privado e o setor público, importante para a elaboração de políticas de comércio exterior coerentes com os anseios e as capacidades do empresariado. O treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico especializado, a promoção de cursos e a elaboração de estudos sob encomenda, também fazem parte do escopo de atividades da FUNCEX.

2.4. INTERNACIONLIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O comércio, de uma forma geral, foca o atendimento aos desejos e às necessidades humanas. Quando se trata de comércio externo, erroneamente, alguns exportadores consideram o mercado internacional como um prolongamento do mercado interno, esquecendo que existem fatores culturais, geográficos, climáticos que caracterizam a importância de se analisar individualmente cada mercado.

Para RATTI (2001, p.341), as diferenças existentes entre o comércio interno e o comércio internacional são perceptivas nos seguintes itens:

- variações no grau de mobilidade dos fatores de produção;
- natureza do mercado;
- barreiras aduaneiras e outras restrições;
- longas distâncias;
- variações de ordem monetária; e
- variações de ordem legal.

A) Mobilidade dos fatores de produção

Por exemplo, para a instalação de uma indústria no Sul do Brasil, poderão se fazer necessárias máquinas e mão-de-obra. Se essa demanda for atendida pelo mercado local ou do país, essa instalação se dará sem maiores dificuldades.

Porém, se houver necessidade de se instalar uma fábrica fora do país, a mobilidade de fatores de produção estará sujeita as restrições. A mão de obra poderá encontrar dificuldade na legislação imigratória, ou mesmo, dificuldades em se adaptar aos costumes e idiomas locais. Também as matérias primas ou até mesmo as máquinas a serem transferidas poderão encontrar barreiras aduaneiras, existência de quotas para importação (ou exportação), exigência quanto às embalagens, regulamentos sanitários, pressões de produtores locais etc..

B) Natureza do mercado

O mercado interno está sujeito às mesmas leis, às mesmas alterações econômicas, tradições históricas e familiares semelhantes. Um empresa que atua no mercado internacional deverá aprofundar-se em estudar separadamente os hábitos e reações dos consumidores com os quais pretende atender para poder satisfazê-los, pois o fato de um produto ser considerado ideal para o mercado interno, não significa que será totalmente aceito no mercado externo. O próprio sistema de promoção de vendas está também sujeito a reações diferentes, ou seja, muitos produtos poderão ter sucesso em um mercado e fracassar em outro.

c) Barreiras aduaneiras

Embora a ocorrência de barreiras aduaneiras internas seja decorrente de ações comerciais da Idade Média, onde se objetivava um comércio centralizado entre cidades de um mesmo país, ainda hoje persistem no campo internacional, dificultando a movimentação de mercadorias.

Conforme análise de RATTI (2001, p.346), um exportador brasileiro poderá esforçar-se para diminuir o custo de sua produção, visando tornar seu produto competitivo no exterior, porém seus esforços poderão ser anulados em virtude da imposição de uma tarifa aduaneira proibitiva de determinado país.

Há uma série de restrições de natureza não-tarifária, que também poderão dificultar a comercialização, tais como:

- proibição das importações em caráter geral seletivo ou em função de origem;
- cotas de importação (em quantidade ou valor);
- limitações ou suspensões voluntárias das exportações;
- depósitos compulsórios;
- controles de preços;
- controles cambiais;
- exigências em matéria de embalagem e marcas de origem;
- regulamentações sanitárias;
- normas de qualidade (aplicadas aos produtos, serviços e meio ambiente);
- normas e especificações técnicas;
- regras de segurança industrial.

d) Longas distâncias

É necessário considerar no mercado internacional o valor dos fretes, o tempo de transporte e sua influência sobre as condições físicas dos produtos transportados, implicando no estudo de embalagens e condições especiais de transporte.

e) Variações de ordem monetária

Como não é possível impor a um exportador que aceite como pagamento de sua exportação outra moeda que não seja a do seu país, há necessidade de se trocar as diferentes moedas. Para RATTI (2001, p.347), “no que se refere ao aspecto monetário, a principal distinção não reside tanto no emprego de diferentes moedas, mas sim na possibilidade de mudança das relações de valor entre elas.”

f) Variações de ordem legal

No mercado interno podem surgir pequenas variações entre os sistemas legais de uma região para outra, porém no mercado internacional, poderá haver grandes dessemelhanças, originando diversidade de critérios no julgamento das pendências que possam vir a ocorrer.

Dentro deste enfoque, afirma-se que a diversificação de mercados exige da empresa exportadora um planejamento do processo de internacionalização detalhado, que leve em consideração mecanismos econômicos, políticos e sociais das diferentes nações.

Para poder dar respostas aos diferentes estímulos, a empresa precisará estabelecer programas de segmentação e de conquista da fidelidade de clientes, favorecendo uma certa proximidade com eles e/ou com os consumidores. Também deverão ser considerados os aspectos de custo e preço das operações.

Estudo realizado por KUAZAQUI (1999) aponta como barreiras internas à iniciativa de empresas brasileiras que nunca desenvolveram atividades de exportação no Brasil, a falta de oportunidade decorrente do pequeno porte da empresa, com uma estrutura organizacional e financeira preocupada somente com o mercado interno.

Ele considera que há um desconhecimento do potencial interno e externo do mercado em que atuam, dos pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes, inexistência de um planejamento estratégico mais apurado, além da falta de conhecimento técnico administrativo e de uma filosofia empresarial exportadora.

Salienta ainda, a importância do espírito empreendedor que deve prevalecer em cada empresário que inicie uma atividade empresarial e ressalva que de nada valem a intervenção governamental e os respectivos incentivos, se não houver essa iniciativa empresarial.

Além do espírito empreendedor KUAZAQUI (1999, p.18) diz que a obtenção da informação como conhecimento e instrumento de poder, orientará todos aqueles que desejam desenvolver negócios internacionalmente e conclui que “a base educacional, a distribuição e a utilização da informação mantêm a estrutura de uma nação.”

2.4.1 MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

São vários os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado internacional. MINERVINI (2001) aponta alguns deles:

- possibilidade de operar em um mercado de volumes, em função da empresa possuir uma estrutura industrial competitiva;
- necessidade de atender pedidos casuais de importadores, contactados por exemplo, em feiras internacionais ou em uma missão ao exterior;
- dificuldades de vendas no mercado interno em função de concorrentes;
- produto sazonal (roupas de verão, de inverno, de praia, aquecedores, guarda-sol...);
- produto com baixo preço no mercado interno em função de sua grande oferta (artesanato, pedras...);
- possibilidade de produção concentrada em poucos modelos e grandes quantidades;
- prolongamento do ciclo de vida de um produto (carros exportados para mercados com menor tecnologia);
- diversificação dos riscos em caso de crise econômica (a produção não dependerá exclusivamente do mercado interno);
- necessidade de melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes (as vendas para mercados mais exigentes representam que a empresa

possui competitividade, e aos olhos do mercado interno significa maior prestígio, *status*);

- para reduzir o impacto da presença dos concorrentes no mercado interno, uma vez que já estará frente a frente com ele no mercado externo;
- como uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

CARNIER (1996), considera que uma das razões que levam uma empresa a buscar novos segmentos de mercado em outros países, é a possibilidade do aumento de sua produção, o que diminuiria a parcela de custos fixos inerentes a cada unidade vendida, em função de uma produção uniforme, resultando na oferta de um produto mais barato com aceitação universal. Ele divide as empresas exportadoras em quatro estágios:

- “a) empresa voltada única e exclusivamente para a venda no mercado interno e que esporadicamente realize vendas para o exterior;*
 - b) empresa dedicada ao mercado interno, mas que também efetue exportações com frequência;*
 - c) empresa produzindo para o mercado interno e externo, possuindo inclusive uma linha de produção específica para atendimento de produtos destinados à exportação;*
 - d) empresa projetada para produção totalmente destinada ao mercado externo.”*
- CARNIER (1996, p.184)

Dentro deste enfoque, em qualquer estágio de envolvimento com o comércio exterior, torna-se necessária uma revisão dos fatores de custos de produção para os bens e serviços, destinados ao exterior.

2.4.2 REQUISITOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas que conseguirem identificar, desenvolver e implementar estratégias e táticas organizacionais e atender de maneira eficaz seus clientes, farão frente à concorrência internacional. KUAZAQUI (1999)

Porém não é uma tarefa fácil, pois exigirá antes de mais nada, desenvolver uma cultura organizacional que envolva todos os colaboradores internos e externos da empresa, com objetivos e metas devidamente planejadas e integradas. É necessário ter uma visão do processo, saber se o que ela realmente produz satisfaz às necessidades do seu cliente internacional.

Portanto, torna-se crucial ter qualidade na informação, estar ciente de seu custo *versus* benefício e sua plena utilização. Será a união dos profissionais frente aos desafios do comércio internacional, que permitirá um fluxo eficiente da informação e a perfeita alocação dos objetivos, das metas e dos recursos.

MINERVINI (2001, p.09) considera que a exportação tem quatro parâmetros importantes e que dentre eles a informação está na base de todo projeto de exportação.

Os outros parâmetros considerados por ele são:

- mercado - comunicação, seleção e gestão;
- produto - um produto que corresponda às exigências dos consumidores;
- empresa - uma empresa que pense internacionalmente, e atue, em consequência, integrando às várias funções.

KUAZAQUI (1999, p.191) salienta que a empresa que atua internacionalmente deve possuir "um sistema dinâmico de informações e respostas do mercado, abrangendo consumidores, clientes, não clientes, fornecedores de produtos e serviços, governo, enfim, os grupos de interesse."

Conforme observado anteriormente, as barreiras constituem obstáculos à entrada e operação de uma empresa estrangeira ou à comercialização de produtos e serviços em um determinado mercado.

Quando se obtém informações do mercado alvo, é possível analisar as barreiras ou dificuldades existentes, possibilitando superá-las em tempo hábil. Para MINERVINI (2001) as principais barreiras encontradas no comércio exterior são:

País exportador
<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema competitivo do país. ● Excesso de regulamentações. ● Falta de um sistema atualizado de identificação de oportunidades de negócios. ● Falta de cultura exportadora.
País importador
<ul style="list-style-type: none"> ● Cotas de importações. ● Normas técnicas. ● Localização geográfica (custos elevados de transportes). ● Excesso de regulamentações. ● Diferenças culturais. ● Nível tecnológico. ● Concorrência local. ● Instabilidade econômica. ● Moeda não-conversível. ● Custos elevados da promoção do produto. ● Formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado do exportador. ● Dificuldades para conseguir informações confiáveis. ● Excessivo protecionismo na indústria local. ● Poder de pressão dos sindicatos. ● Impostos de importação. ● Leis contra <i>dumping</i> (penalizando produtos vendidos no mercado exterior a preços inferiores aos do próprio mercado interno). ● Falta de transparência na legislação de importação (atraso de emissão de guias de importação).

Figura 02 : Principais Barreiras ao Comércio Exterior
 Fonte : MINERVINI (2001, p.14)

Atualmente, as empresas exportadoras estão buscando exportar para os mercados mais próximos, com culturas similares, mercados em crescimento e para mercados onde os concorrentes são menos agressivos.

É importante selecionar o mercado, evitando-se uma excessiva diversificação de mercados, clientes ou produtos. MINERVINI (2001) recomenda iniciar a exportação em mercados onde a empresa possa adquirir experiência, com o menor custo.

Como mencionado anteriormente a responsabilidade do sucesso do processo de internacionalização dependerá de um jogo de equipe de todos os setores da

empresa. Todos os seus profissionais precisam pensar de maneira internacional.

Entretanto, cabe ao departamento de marketing internacional e ao departamento de exportação, concentrar e gerenciar um volume grande de informações, procedentes dos vários departamentos da empresa.

Assim como o intercâmbio da informação entre os diversos departamentos é essencial para o êxito da atividade exportadora, também é indispensável a contratação de um profissional altamente qualificado que representará a empresa exportadora no exterior, podendo ser um *trader*, um profissional de comércio exterior ou de *marketing* internacional.

Este profissional deve ser altamente especializado; possuir vivência internacional - o que permitirá ter conhecimento das diferentes culturas; ter domínio de idiomas estrangeiros; ser um grande comunicador e ao mesmo tempo saber ouvir; saber refletir e expor claramente as idéias; ser criativo e inovador; conhecedor do produto e serviços ofertados pela empresa e pelo mercado; conhecedor de contratos internacionais, finanças e logística.

Sua função será negociar, ou seja, comercializar, vender o produto e/ou serviço da empresa, portanto além da responsabilidade, deverá ter poder de decisão (autonomia) sobre o negócio.

Embora não haja um perfil ideal, o negociador pode apresentar os seguintes perfis (KUAZAQUI, 1999):

“Empreendedor: *aquele que é persuasivo, social e que sabe se valorizar. Utiliza as palavras de maneira hábil, porém pode ser impulsivo e superficial de acordo com o grau de disciplina e responsabilidade que possuir.*

Compreensivo: *aquele que é prestativo e amável, buscando seu apoio em amizades. No entanto, pode ser agradável demais e concordar sob determinada pressão e tensão. Deve fortalecer a autodisciplina e ser mais racional.*

Racional: *aquele que é extremamente organizado e se atém aos detalhes. Por isso, um de seus pontos negativos é o apego exagerado aos detalhes, que tornam suas decisões mais demoradas.*

Controlador: *aquele que é voltado para os resultados e detentor de todo o processo. Porém, pode ser impaciente e indulgente. Precisa saber equilibrar o poder que tem em suas mãos.” (KUAZAQUI, 1999, p.158)*

Portanto, para a empresa exportadora atuar internacionalmente e vencer nos diversos e sofisticados mercados internacionais, ela deve investir na criação de um sistema dinâmico de informações e na formação de uma equipe técnica especializada em comércio internacional.

2.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Os mercados externos possuem diferentes estruturas organizacionais, industriais, governamentais e culturais, tornando imprescindível à empresa exportadora conhecer suas características, comportamentos, níveis hierárquicos e suas participações no sistema de comércio internacional. Conhecer suas características significa aprofundar-se na análise da realidade do mercado.

Além da sensibilidade à cultura local também é fundamental escolher a estratégia certa para entrar em um país ou região de um país.

Ser estratégico é responder aos itens: o que, como, quanto e por que a empresa ou o produto é/está assim hoje e como estará em um tempo futuro, daqui a cinco ou dez anos.

Ações geradas a partir de estratégia com base em combinação da sensibilidade às culturas estrangeiras, permitirão um sucesso sustentável, e por outro lado, ações geradas com base em uma pequena sensibilidade às culturas estrangeiras, resultará em fracasso ou em vantagem competitiva não sustentável. KUAZAQUI (1999, p.199)

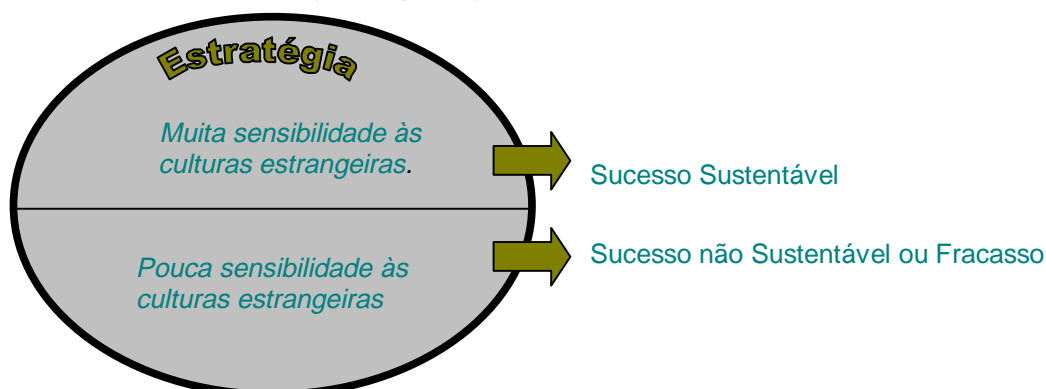


Figura 03: Sensibilidade às Culturas

Fonte: KUAZAQUI (1999), adaptação do autor.

Tão importante quanto analisar a capacidade exportadora da empresa é conhecer as peculiaridades culturais do mercado em que atuará. Se internamente em um país há inúmeros costumes regionais, em um mercado internacional encontraremos costumes regionais ampliados e diferenciados.

Considera-se cultura o conjunto de comportamentos, crenças, costumes e símbolos passados de geração para geração. Geralmente é motivo de orgulho para a população do país, portanto devem ser estudadas e respeitadas.

MINERVINI (2001, p.99) comenta que mesmo pequenos “gafes” podem prejudicar o desenvolvimento das negociações e que o conhecimento do idioma, das técnicas comerciais e da cultura são itens importantes para a gestão do mercado internacional. Para ele “concretizar negócios é muito mais que somente negociar, é socializar, estabelecer laços de amizade (em alguns países como os latinos, por exemplo), é conhecer o perfil do empresário, o protocolo e depois os detalhes.”

KUAZAQUI (1999) recomenda todo cuidado na comunicação verbal e a não-verbal, pois são partes integrantes importantes em uma negociação e refletem um sentimento recíproco de respeito e consideração.

Além do respeito às diversas culturas, a estratégia de internacionalização de uma empresa deverá ser estruturada com base no estudo detalhado do mercado, do produto e da embalagem de transporte, tópicos estes que serão detalhados a seguir.

2.5.1 PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A atividade de exportação exige planejamento de médio a longo prazo, não devendo ter seu início somente em um momento de crise econômica interna, pois como visto anteriormente, a atividade de exportação não deve ser tratada apenas como uma maneira da empresa sobreviver a curto prazo, mas sim como um meio de torná-la competitiva.

Em uma exportação relâmpago, não haverá tempo para realizar um projeto, uma programação, uma produção, uma embalagem, um despacho, e muitos outros tópicos, de acordo com as exigências do mercado internacional, o que poderá prejudicar a imagem de seu produto, de sua empresa e até mesmo de seu país.

MINERVINI (2001, p.12) relaciona os erros mais comuns cometidos por empresas exportadoras:

- *não contar com a estrutura interna adequada para gerenciar a exportação*
- *falta de avaliação da capacidade de internacionalização*
- *extrema diversificação dos mercados*
- *não considerar os aspectos das diferenças culturais*
- *falta de pesquisa de mercado*
- *seleção errada do parceiro*
- *não efetuar pesquisa, registro e monitoramento da marca*
- *elaboração de contratos sem considerar a legislação e a prática do país estrangeiro*
- *falta de conhecimento das normas de defesa do consumidor*
- *falta de presença no mercado*

Muitos erros são evitados quando a empresa desenvolve um plano de internacionalização, voltado ao desenvolvimento sustentado, que inicialmente avalie a capacidade exportadora da empresa, posteriormente busque todas as informações possíveis e, finalmente, treine toda a empresa para a exportação.

Abaixo algumas recomendações de MINERVINI (2001, p.35) para um Plano de Exportação.

1. Busque assessoria, inicialmente através de consultores, instituições de apoio ao comércio internacional, associações de categorias empresariais, executivo de exportação. Procure saber o que outros já fizeram e onde erraram;
2. Avalie a capacidade exportadora da empresa, identifique seus pontos fortes e fracos perante o mercado internacional;
3. Crie um banco de dados, pois as decisões precisam ser baseadas em informações e não em *feeling*;

4. Faça uma primeira seleção dos produtos com mais possibilidade em serem exportados, identificando os mais competitivos, evitando assim investir recursos excessivos para promover todos os produtos;
5. Uma vez selecionada a gama de produtos, defina os volumes, nível de preços, conteúdo da qualidade, prazo, tipos de parceiros, embalagens;
6. Busque informações de fontes confiáveis dos mercados potenciais e selecione-as;
7. Elimine inicialmente mercados onde não há possibilidades de exportação (mercados protecionistas, com problemas políticos ou econômicos), e selecione mercados onde, com um menor esforço, possa alcançar uma primeira experiência. Faça contatos com instituições de promoção do comércio internacional;
8. Analise aspectos de comunicação, logística, normas, concorrência e selecione os mercados prioritários e os secundários;
9. Defina os mercados por onde começar, evitando a extrema diversificação, concentrando esforços onde é maior a vantagem competitiva. Nessa etapa, recomenda-se realizar viagens, missões e visitas em feiras internacionais;
10. Defina qual o canal de distribuição será utilizado para gerenciar o mercado, opinando por forma direta, indireta ou mista. Recomendável realizar contatos com escritórios de promoção comercial, consultores e empresas especializadas em estudo da concorrência. Se a escolha de distribuição da exportação for através de um executivo que atuará externamente, elabore juntamente com escritórios de advogados especializados em contratos internacionais, uma carta de intenção e, posteriormente, um contrato;
11. Avalie a possibilidade de pesquisa, registro e monitoramento da sua marca. Verifique a possibilidade de utilizar marca própria, ou se será necessário mudá-la. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), câmara de

comércio bilateral e consultores especializados em marcas e patentes são contatos importantes nessa etapa;

12. Identifique como o produto será apresentado, defina normas, dimensões, rótulo, embalagem, instruções para uso etc.;
13. Planeje a divulgação da empresa, prepare catálogos, cartas, mala direta, viagens, participação em feiras internacionais;
14. Não comece com um grande projeto, é necessário sondar primeiramente o mercado (produto, marca, embalagem, comunicação e preço) e, posteriormente, atacar mais decidido;
15. Defina a política de gerência do mercado (promoção, volumes, níveis de preço, garantia e logística);
16. Trace um orçamento (*budget*) que inclua: previsões de vendas, custos, recursos, objetivos e revisão mensal. Ter bem claros os objetivos, custos e formas de corrigir eventuais distorções;
17. Execute um plano de capacitação dos recursos humanos e integração entre os departamentos;
18. Avalie periodicamente metas, sistemas, gente e custos.

Outro item importante a ser considerado em um plano de exportação é monitoramento da concorrência, que permitirá obter informações referentes ao canal de distribuição utilizado, preço do produto adotado, a qualidade e apresentação oferecidas, os gastos e a forma utilizada dos concorrentes em atividades promocionais. KUAZAQUI (1999, p.120)

Também podem ser obtidas informações específicas do produto, a imagem da marca, capacidade gerencial, estrutura comercial, serviços oferecidos, reações dos consumidores e planos de extensão de atividade.

Para obter informações da concorrência, MINERVINI (2001, p.67) recomenda uma boa conversa com os mesmos fornecedores e transportadores; contatar clientes dos concorrentes que eventualmente possam tornar-se também clientes da empresa; participar de feiras; observar notícias de imprensa onde apareçam entrevistas, reportagens sobre investimentos ou lançamentos; observar publicidade realizada em revistas, *Web sites*; participar de seminários e conferências que são utilizados muitas vezes para promover a imagem da empresa ou lançar novos produtos; e contactar ex-empregados da concorrência.

Cabe lembrar que as informações obtidas precisam ser gerenciadas, analisadas e transformadas em ações que possibilitem a sobrevivência, a manutenção e o crescimento da empresa.

Como qualquer outra atividade, a exportação, está sujeita a riscos e para vencê-los é importante identificar, avaliar e conquistar as oportunidades. Só conseguirá vencer no mercado competitivo internacional, as empresas que tiverem qualidade, criatividade e profissionais com talento gerencial capazes de adequar a empresa e o produto no mercado internacional.

“ O mercado internacional constitui um importante caminho para o crescimento das organizações. Uma das formas de desenvolver negócios neste atraente mercado é a atividade exportadora. Porém, além de estrutura e recursos compatíveis - a chamada operacionalidade - , a empresa deve ter em seu quadro de colaboradores talentos organizacionais, imbuídos de espírito criativo e empreendedor, que conduzam os negócios com sucesso e toda a organização aos verdadeiros propósitos empresariais delineados na missão da empresa.” KUAZAQUI(1999,p. 06)

Uma pesquisa realizada pela FIESP aos seus associados em 1999, mostrou que 63% dos entrevistados possuem conhecimento insuficiente do mercado externo e 62% têm dificuldade na divulgação dos produtos fora do Brasil. E mais de 49% desconhecem os procedimentos para exportar (certificados, documentações, tarifas aduaneiras, etc..) e 45% conhecem pouco a legislação.

Além das fontes de informações sugeridas anteriormente, o exportador brasileiro também poderá obter informações das fontes de dados secundários:

- Ministérios de Relações Exteriores, Transporte, Defesa, Saúde e Agricultura;
- Câmara de Comércio Exterior (CAMEX);
- Agência de Promoção de Exportação (APEX);
- Bancos brasileiros que atuam no exterior;
- BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento);
- Fundação de Comércio Exterior (FUNCEX);
- Embaixadas e consulados brasileiros;
- Associação de Exportadores Brasileiros (AEB);
- Federações industriais;
- Escritórios de consultoria ou consultores autônomos;
- Empresas de transporte; de seguros; de armazenagem;
- Empresas de pesquisa de mercado; de banco de dados;
- Empresas especializadas em marcas e patentes;
- Empresas comerciais de importação/exportação (*tradings*);
- Universidades;
- Editoras especializadas em publicações de comércio internacional;
- Internet – atualmente maior fonte de informação.

MINERVINI (2001) divide em quatro segmentos o nível de informações necessárias: informações em nível interno do país exportador; informações da conjuntura do mercado internacional; informações específicas sobre o produto e informações referentes ao mercado alvo.

“Informações em nível interno do país exportador

Instituições de promoção de comércio exterior; entidades públicas relacionadas com o comércio exterior; câmaras setoriais ativas em matéria de exportação; legislação de exportação; acordos bilaterais e multilaterais assinados pelo país; feiras de caráter internacional; empresas especializadas em comércio internacional; instituições de treinamento em assuntos de mercado internacional; instituições financeiras habilitadas em atuar no mercado internacional; concorrência e estatísticas de comércio exterior.

Informações sobre o mercado internacional

Conjuntura internacional; fluxos de comércio; acordos internacionais; acompanhamento da variação cambial das principais moedas; países mais ativos na promoção de importações e tendências de fluxo de comércio.

Informações específicas sobre o produto

Tendência internacionais; normas aplicadas; localização de fornecedores de matéria-prima e componentes; tecnologia de produção; normas de embalagem, especificações técnicas; marcas privilegiadas e ciclo de vida do produto.

Informações referentes ao mercado selecionado

Tendência do mercado; produtos mais comercializados; sistema de distribuição; legislação de importações; normas técnicas aplicadas; concorrência; estrutura de custos; níveis de preços; entidades reguladoras do comércio exterior; ciclo de vida do produto; meios de comunicação; dados geográficos, econômicos, sociais e políticos, paridade cambial e leis de proteção ao consumidor.” MINERVINI (2001, p.57)

Tanto a carência como o excesso de informações dificultarão o êxito de uma negociação internacional. Portanto, é importante após definir os objetivos, avaliar quais são as informações necessárias e quais as fontes mais confiáveis.

Deve-se também, ter um acompanhamento do fluxo da informação dentro da empresa para que as informações sejam devidamente classificadas, pois como mencionado anteriormente, a exportação necessita de um trabalho de equipe e as informações não podem ficar paradas no setor de exportação, ou no setor de *marketing*, ou no setor financeiro: precisam circular entre as partes envolvidas no processo.

2.5.2 ESTUDO DO MERCADO INTERNACIONAL

Um instrumento de grande importância no processo de comercialização de produtos ou serviços, tanto no mercado nacional como no mercado internacional, é a pesquisa de mercado, definida por KUAZAQUI (1999) como:

“Toda coleta, registro e análise, enfim, todo o processo investigativo que envolve os fatos referentes aos problemas relacionados ao objeto em estudo. A pesquisa não está necessariamente ligada somente à comercialização de produtos e serviços, mas a todo processo que envolva investigação no intuito de levantar e resolver problemas imediatos e futuros, além de identificar oportunidades de mercado não-exploradas.” KUAZAQUI (1999, p.118)

A pesquisa de mercado permitirá que as decisões sejam tomadas em função da análise de informações concretas, obtidas de diversas situações típicas de mercado. Por exemplo, o Japão tornou-se o segundo maior exportador mundial com apenas duas dezenas de produtos, selecionados cuidadosamente por um organismo estatal, a Japan External Trade Organization (Jetro).

Existem vários métodos de levantamento de informações, entre eles, pesquisa de produto, pesquisa de canais, pesquisa de preço, pesquisa sobre hábito de compra, pesquisa sobre mecanismos promocionais, pesquisa sobre avaliação de desempenho, pesquisa da embalagem para transporte, etc.

Não é necessário realizar todas as pesquisas momentaneamente, pois inicialmente com as informações da pesquisa do produto e do perfil do mercado, a empresa exportadora terá condições de traçar estratégias seguras.

A seguir, serão exemplificados parâmetros importantes a serem considerados na pesquisa do mercado, do produto e da embalagem de transporte.

Como já mencionado anteriormente, é de fundamental importância obter informações do mercado em que a empresa exportadora estará efetuando suas atividades, tais como, as vantagens de atuar nesse mercado e o perfil deste mercado quanto as características econômicas, fiscais, sociais e estruturais.

No início da atividade exportadora é recomendável concentrar as exportações em poucos mercados e buscar por aqueles em que a empresa possuir mais vantagens competitivas. A diversificação de mercado exige, além do conhecimento da legislação e acordos específicos, um dispêndio maior em recursos para abordar as diferenças existentes entre eles.

- **PERFIL DO MERCADO**

MINERVINI (2001) relaciona as informações que podem ser levantadas para se obter o perfil de um mercado:

Perfil de um Mercado

1) Macroinformações do País

- A) Características do país estrangeiro
- Superfície, população, distribuição da população por idade e por renda, grupos étnicos, principais cidades, força de trabalho, idioma, nível de instrução, religião, clima, sistema político, formalidades alfandegárias, períodos festivos.
- B) Quadro da economia
- PIB, variação do PIB, distribuição do PIB por setores econômicos, renda *per capita*, inflação, moeda local, câmbio com moedas fortes, taxas de juros médios, linhas de crédito, estrutura produtiva, dívida interna e externa, comércio exterior, reservas de divisas ou metais preciosos, indicador de risco (por entidades internacionais), infra-estrutura, balancete governamental, sistema financeiro, investimentos estrangeiros.
- C) Intercâmbio com o seu país
- Importações, exportações, principais produtos.
- D) Endereços úteis
- Bancos do seu país no exterior, consulados, embaixadas, organizações industriais, *World Trade Center*, advogados especialistas em marcas e patentes, bancos de dados, revistas, feiras internacionais e escritórios de consultoria.

2) Informações de Mercado

- A) Definição do produto
- Classificação alfandegária
 - Eventuais alternativas de classificação em diferentes nomenclaturas
 - Descrição do produto
 - Usos e características
 - Exigência de identificação
 - Requisitos de homologação
 - Certificados de aprovação expedidos
- B) Estrutura do mercado
- Tamanho do mercado: demanda real e potencial; estatísticas; projeções
 - Produção interna e exportação: estatísticas; projeções; produtores principais e relativa participação
 - Estatísticas de informações (volumes e valores): principais países de origem e relativa participação; taxas anuais de crescimento
- C) Características do mercado
- Usos e costumes dos consumidores, suas expectativas
 - Hábitos de compras
 - Matérias-primas e componentes utilizados
 - Segmentos de mercado, concorrência, líderes de mercado, tendência da demanda
 - Estrutura de preços médios por importadores, atacadistas, varejistas e consumidores
- D) Acesso ao mercado
- Regime legislativo: livre importação; importação proibida; importação suspensa; importação sujeita a cotas; importação sujeita a guia de importação; tratados preferenciais como o Sistema Geral de Preferências SGP, convênios, etc.
 - Outros controles : controle de câmbio de divisas; depósitos prévios; preços mínimos; certificados de origem; requisitos sanitários
 - Impostos: alfandegários *ad valorem* e específicos; adicionais (ou em cascata); direitos de compensação; impostos sobre a venda e consumo

Figura 04 : Perfil de um Mercado

- E) Práticas comerciais
- Métodos usuais para as cotações (FOB,CIF etc.), isto é, termos utilizados conforme a convenção internacional, *Incoterms*
 - Condições de pagamentos usuais
 - Condições de crédito
 - Prazos de entregas requeridos
 - Transporte recomendado
 - Forma usual de emitir pedidos (através de amostras, visitas, especificações técnicas, licitações, etc.)
- F) Canais de distribuição
- Listagem dos principais importadores
 - Esquematização do sistema de distribuição
 - Listagem dos principais distribuidores
 - Margens de contribuição utilizadas
 - Funções principais de cada intermediário
 - Distribuição das vendas de acordo com o canal de distribuição
 - Catálogo da concorrência
- G) Considerações finais sobre o mercado
- Sugestões, notas sobre como proceder em função da situação apresentada
 - Tendências previstas e atuais
 - Oportunidades
 - Conclusões
- Nota: Com relação aos dados e estatísticas, utilizar os dos últimos três anos.*

Figura 04 : Perfil de um Mercado (continuação)

Fonte: *Check-list* n.º 10 – (MINERVINI, 2001, p.79)

• PESQUISA DO PRODUTO

Segundo regras mercadológicas, o cliente é o rei, portanto, antes de produzir é necessário verificar a necessidade desse cliente e adequar a produção desse produto de forma eficiente, desde o gerenciamento até a tecnologia.

O produto oferecido no mercado nacional, muitas vezes, não coincide com as expectativas de oferta e de preferência do consumidor do mercado internacional, tornando-se necessário realizar adaptações e modificações desses produtos.

Para satisfazer o consumidor internacional, o exportador deve ter em mente que exportar não é enviar ao exterior produtos resultantes de sobras da produção nacional, pois o que é útil para um mercado, pode não ser propício para o outro mercado. MINERVINI (2001) relata alguns exemplos:

- uma empresa produtora de barbeadores, necessitou fazer ajustes ergonômicos para poder exportar para alguns países do Extremo Oriente e ela

redesenhou o barbeador para que pudesse ser utilizado na mão, de tamanho menor, dos orientais.

- uma empresa fabricante de móveis, necessitou fazer adaptabilidade da marca, pois a que estava utilizando, em um país centro-americano, tinha significado obscuro.

- uma empresa fabricante de torneiras industriais, não conseguiu atender as exigências impostas nas condições severas de teste de qualidade.

O quadro abaixo apresenta as informações que podem ser obtidas através de uma pesquisa do produto.

PESQUISA DO PRODUTO	
•	Matérias-primas e componentes utilizados (e proibidos)
•	Desenho e modelos presentes
•	Normas de qualidade e técnicas
•	Cores preferidas (e o que deve ser evitado)
•	Tamanho (dimensões)
•	Nível de segurança
•	Sistema de transporte utilizado
•	Exigência de qualidade do produto
•	Regulamentos sanitários
•	Estrutura alfandegária
•	Influência de condições climáticas
•	Ajustes ergonômicos
•	Requisitos sobre a duração do produto
•	Identificação e embalagem
•	Instruções para uso
•	Lei de proteção ao consumidor
•	Imagem da marca desejada
•	Adaptabilidade da marca utilizada no mercado interno
•	Perfil dos usuários
•	Volumes de produção necessários
•	Custos de produção aceitáveis
•	Serviço exigido pelos consumidores
•	Peças e acessórios para manutenção
•	Acordos técnicos com os fornecedores
•	Eventuais mudanças no processo de produção
•	Conhecimento do nível de treinamento da mão-de-obra
•	Embalagem necessária conforme o país de destino
•	Necessidade de proteção adicional do produto

Figura 05: Pesquisa do Produto

Fonte: *Check-list* n.º 9 – Pesquisa do Produto (MINERVINI, 2001, p.76)

Para KUAZAQUI (1999) em um processo de comercialização, a empresa possui três alternativas, criar um produto ou serviço que satisfaça as necessidades do mercado em foco; vender o mesmo produto ou serviço que ela comercializa internamente ou, então, adaptar o produto ou serviço para o mercado desejado.

“Criação de um produto ou serviço a um mercado estrangeiro: o produto ou serviço pode ser novo no país ou para a empresa. Existindo o produto no mercado a ser abordado, dados secundários podem ser extraídos de câmaras de comércio, embaixadas, consulados e órgãos de apoio ao comércio exterior. No caso da não-existência do produto no mercado, podem ser efetuados um estudo de antecedentes, uma analogia com outros mercados ou produtos ou estudos de casos. Quando o produto é novo para a empresa, deve-se fazer uma avaliação inicial do potencial interno do mercado e depois (dependendo dos resultados) iniciar o processo de entrada no mercado estrangeiro.

Venda do mesmo produto ou serviço da empresa: deve-se considerar as variáveis controláveis (produto, preço, distribuição e promoção) que envolvem o mercado em estudo. A comercialização só é possível se, por exemplo, a qualidade dos itens a serem comercializados for similar a dos concorrentes ou se o produto apresentar um diferencial percebido.

Adaptação do produto ou serviço ao mercado-alvo: a adaptação deverá ocorrer levando-se em conta as variáveis controláveis, as incontroláveis (governo, legislação vigente, economia, por exemplo) e as semi-controláveis (religião e cultura por exemplo). Fatores como embalagem, cor, formato, instruções em língua estrangeira e assistência técnica são muito importantes e constituem chave de sucesso para a empresa.” KUAZAQUI (1999, p.119)

- **PESQUISA DA EMBALAGEM DE TRANSPORTE**

Tão importante quanto desenvolver uma produção competitiva, é fazer com que o produto chegue inteiro ao consumidor. Neste sentido, o item embalagem merece uma atenção especial, pois além de reduzir custos de distribuição e armazenagem, diminuir a incidência de sinistros e roubos, a embalagem constitui uma proteção do seu conteúdo contra deterioração e contaminações. Tanto em trânsito como em lugares públicos, a embalagem constitui-se também em um importante instrumento promocional da empresa.

A falta de qualquer critério na concepção da embalagem, poderá enterrar por vez as pretensões de uma empresa em relação ao item a ser promovido, pois “todo o desenvolvimento do produto está diretamente ligado as estratégias de embalagem, tanto para o transporte, como no sentido de acondicionamento direto para consumo. Uma embalagem bem estudada é capaz de, por si só, promover o produto que nela está contido.” CARNIER (1996, p.169)

Para desenvolver a embalagem ideal para transporte, o ideal é obter o máximo de informações (figura 06).

PESQUISA DA EMBALAGEM

A) Exigência de transporte

- São conhecidas as condições climáticas durante o ciclo de transporte da sua fábrica até a loja do comerciante?
- São conhecidos os sistemas de manuseio, equipamentos, número de transbordos durante o ciclo de transporte?
- A embalagem foi dimensionada para evitar ou reduzir o risco de roubos?
- Foram observadas as normas internacionais de transporte?
- O mesmo tipo de embalagem pode ser utilizado para todos os mercados de exportação ou meios de transporte?
- A embalagem foi projetada para agüentar choques durante o transporte e o armazenamento?
- A mesma embalagem pode ser utilizada no mercado interno e externo?
- Foram estudados todos os meios de transportes (ferroviário, rodoviário, marítimo, aéreo, fluvial) e seus aspectos econômicos sobre o desenho da embalagem?
- Foram observadas as leis que regulam a embalagem para transporte nos países objetos de exportação?
- Existe possibilidade de mudanças no produto para adaptá-lo à embalagem de exportação?
- O produto precisa de proteção extra para manter suas propriedades em relação aos agentes anticorrosivos; contaminação; amortização de choques; proteção contra ratos, insetos etc. ?

B) Exigência de distribuição

- Que tipo de embalagem o seu concorrente utiliza?
- Existe alguma tendência a ser observada que possa mudar, no futuro, a embalagem?
- Você já conhece as opiniões dos importadores, atacadistas e distribuidores sobre normas de qualidade; tamanhos e pesos; marcas; formas de apresentação ?

C) Tipo de embalagem para exportação

- Você já avaliou quais são as alternativas dos diferentes tipos de embalagem, como, por exemplo, *container*, *pallets*; caixas; outros ?

Figura 06: Pesquisa da Embalagem

Fonte: *Check-list* n.º 11 – Pesquisa da Embalagem para Transporte (MINERVINI, 2001, p.86)

Apesar de sua importância, são poucas as empresas exportadoras que realizam pesquisa para selecionar ou mesmo para conhecer o mercado em que atuará. Muitas vezes, justificam que o custo da pesquisa é muito alto ou mesmo, que não há necessidade de realizá-la em função de atender exclusivamente a determinado cliente.

Uma operação de exportação realizada uma única vez, resultará em gastos mais expressivos para a empresa do que o dispêndio para obtenção de informações adequadas que permitirá um ganho sustentável das atividades das operações de exportação.

2.5.3 PROMOÇÃO INTERNACIONAL

Após o fortalecimento da cultura exportadora da empresa, a conscientização das vantagens da exportação, o conhecimento do mercado em potencial e a capacitação da empresa para atuar no comércio exterior, a próxima etapa será promover seus produtos no mercado internacional, o que exigirá investimento em *marketing* e empenho na conquista de novos mercados.

Não basta produzir e ser competitivo, se o produto não for divulgado. A Coreia, que há 30 anos possuía uma participação no comércio mundial de 1% e atualmente é de 2,2%, copiou o sistema de agência de promoção criado pelo Japão, após a destruição ocorrida com a Segunda Guerra - e que também é seguido por Taiwan. O projeto envolve um forte sistema de promoção através de escritórios comerciais com presença em todo o mundo, participação em feiras e rodadas de negócios. As promoções incluem ações de embaixadas, consulados e empresários, com subsídios governamentais de catálogos, folhetos, e participação em feiras de até 50%.

O mundo passa hoje por grandes transformações e por isso há a necessidade de pensar, em uma nova estratégia de *marketing*, que ofereça condições de competitividade.

A inovação e a transição da tecnologia e da informação devem ser aliadas ao investimento em *marketing* e propaganda dirigidas às culturas dos clientes. Para isso, é preciso desenvolver esforços de *marketing* com programas de comunicação que permitem respostas rápidas para o consumidor.

Neste sentido as ações devem ser tomadas conforme as necessidades do consumidor e não somente segundo a capacidade dos processos internos da

empresa. Para isso, a empresa precisa realizar planos múltiplos de *marketing* e de comunicação que passem pela informação e pela tecnologia para chegar ao consumidor.

Há várias formas de promover a empresa e o produto junto aos mercados internacionais e aos seus consumidores, como por exemplo, catálogos e folhetos; cartas comerciais; lista de preços; propaganda e publicidade; rotulagem; Internet, esforço de vendas; feiras, exposições, missões internacionais e trabalho pós-venda.

- **CATÁLOGOS E FOLHETOS**

Muitas vezes, o envio de amostras ou lotes de produtos para teste, torna-se inviável pelos custos aduaneiros e pela quantidade que deveriam ser distribuídos aos clientes internacionais. Neste sentido, a utilização de catálogos e folhetos são fundamentais, tanto ao produto de consumo popular, como ao de consumo industrial.

O ideal seria a impressão do catálogo no idioma do país alvo, entretanto CARNIER (1996) recomenda para efeito de redução de custo, utilizar dois idiomas por jogo de catálogos, com caracteres de letras, ou cores diferenciadas, a fim de melhor destacá-los entre si, como por exemplo: espanhol x inglês; francês x árabe; italiano x alemão; japonês x hebraico.

O texto do catálogo ou folheto deve ser realizado por um profissional que tenha domínio do idioma e conhecimento técnico. MINERVINI (2001) recomenda que o mesmo seja feito por empresas especializadas e conste as seguintes informações: dados gerais da empresa; os produtos que fabrica; os benefícios, vantagens e características dos produtos; referências sobre principais fornecedores ou clientes e a utilização do produto.

A qualidade do catálogo deve estar à altura da imagem que a empresa deseja transmitir.

- **CARTAS COMERCIAIS**

O papel, utilizado para apresentação da empresa através de cartas comerciais, deve estar voltada às necessidades do mercado internacional, no que se refere à qualidade, tamanho e informações. Dados como número de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica ou Inscrição Estadual são desnecessários. Por outro lado, a indicação da palavra “Brasil”, após o nome da cidade, é importante.

A carta de apresentação não deve ser longa, devendo ser concisa e objetiva, apresentando os pontos fortes do produto e da empresa. Não deve ser encaminhado em anexo a lista de preço, o que deverá ser feito com base nos modelos de interesse do cliente.

MINERVINI (2001) recomenda antes de iniciar uma carta, levantar a finalidade, nome e função de quem vai recebê-la e o resultado que pretende conseguir. Ela deve atrair a atenção, interesse, desejo e ação.

- **LISTAS DE PREÇOS**

É através da lista de preço que o consumidor saberá quanto deverá desembolsar para obtenção do produto. A lista deve ser clara, objetiva e preferivelmente com os preços líquidos para facilitar ao importador converter para sua moeda local.

CARNIER (1996) considera que, além da indicação do valor em si do produto, a lista de preço divulga também o sistema de pagamento, prazo de entrega, forma de apresentação da embalagem do produto, local de fornecimento e despesas complementares, até o ponto final de entrega do produto oferecido.

Estes itens e mais algumas informações quando mencionadas na lista de preço, são recomendadas por MINERVINI (2001), como forma de agilizar o processo de compras:

“ Procure agilizar o procedimento de compras do seu cliente, inserindo na lista as seguintes informações: valor do pedido mínimo; prazo médio de entrega; tipos de embalagem e acondicionamento dos produtos; pesos, dimensões, volumes (para facilitar o cálculo do preço de transporte e impostos de importação); código do produto; código alfandegário (tarifa aduaneira); forma usual de pagamento; garantia oferecida; validade da lista; e escala de descontos por quantidade (se for sua política).” MINERVINI (2001, p. 156)

• PROPAGANDA E PUBLICIDADE

O consumidor é constantemente bombardeado por propagandas, através de diferentes meios de comunicação - jornais, revistas especializadas, mala direta, rádios, *out door*, televisão.

A propaganda consiste em informações divulgadas sobre vários bens e serviços disponíveis no mercado e, se possuir elementos consistentes, a mensagem será guardada na memória do consumidor.

Já a publicidade, consiste em uma série de eventos promocionais gratuitos (sem dispêndio financeiro), em que a empresa e o produto são promovidos.

Para CARNIER (1996), em certos casos, a publicidade possui mais credibilidade que um anúncio pago, como por exemplo, uma reportagem realizada por um órgão de comunicação que possui credibilidade, fazendo menção à qualidade do produto. Já MINERVINI (2001) considera a publicidade, o motor para construir a imagem da marca.

• ROTULAGEM

Assim como as demais formas de promover o produto, a rotulagem deverá chamar a atenção, possuir a cor e desenhos adequados à cultura local e transmitir a mensagem ou a imagem da empresa produtora (distribuidora) de maneira atraente.

Para confecção da rotulagem, será necessário observar as regras de identificação do produto de acordo com a legislação do mercado alvo, principalmente no que se refere a alimentos, produtos farmacêuticos, perfumaria, etc.

- **INTERNET**

Além de ser uma grande fonte de informação e um canal de comercialização, os *Web sites* são meios para promover produtos e serviços. A construção de uma *home page* requer um profissional especialista, que deverá levar em consideração que ele será acessado mundialmente. O ideal é ser objetivo, divulgando a empresa e o produto, pelo menos em dois idiomas além do português, não carregar em cores, e ser de fácil acesso, evitando-se colocar muitos *links* para não perder o foco.

- **ESFORÇO DE VENDAS**

Os representantes internacionais costumam comercializar mais de um produto, e mesmo que seu produto seja o principal para ele e que ele tenha conhecimento técnico do produto, um corpo de vendedores será necessário para auxiliar o trabalho e favorecer um contato direto entre o mercado e o produtor (CARNIER, 1996).

Uma viagem programada de um vendedor da empresa aos clientes, com uma programação de visita planejada antecipadamente em conjunto, permitirá apresentar pessoalmente as vantagens do produto e/ou serviços, solucionar dúvidas e obter novos pedidos.

- **FEIRAS, EXPOSIÇÕES E MISSÕES INTERNACIONAIS**

Feiras, missões ou rodadas de negócios, além de serem meios de promoção, também são ricas fontes de informações, pois ao mesmo tempo em que se pode analisar a realidade do setor que a empresa está atuando frente aos concorrentes, tem-se contato com clientes e parceiros.

A decisão da participação da empresa em feiras internacionais deverá ser realizada após analisar três fatores:

- o custo-benefício em relação ao mercado: localização da feira e o potencial comercial;

- analisar o produto: se este está de acordo com a demanda do mercado, principalmente no que se refere à qualidade e quantidade, e se a empresa terá disponibilidade para investir depois da feira;
- a amplitude da feira: além da demanda local, poderá surgir demanda de outros possíveis mercados.

O sucesso da participação em feiras, também dependerá de alguns fatores, como por exemplo: a definição clara dos objetivos da empresa na participação da feira (pelo menos com uma antecedência de 8 meses); conhecimento detalhado das normas das feiras e da parte burocrática de envio do material; de uma equipe treinada tecnicamente e comercialmente para permanecer no *stand* (com domínio do idioma); de uma equipe de apoio na própria empresa, de material promocional adequado (catálogos, brindes, anúncios em revistas técnicas...); e de um *follow-up* (acompanhamento) pós evento.

Já as viagens de negócios ou missões, requer um planejamento prévio com conhecimento preliminar da cultura local, das datas dos feriados ou férias, e das ações dos concorrentes. Para MINERVINI (2001, p.162), os principais motivos que justificam uma viagem de negócios são: uma visita a uma feira internacional; a necessidade de realização de pesquisa de mercado; a busca de representante ou distribuidor; a avaliação do desempenho dos importadores da empresa; negociações para acordos comerciais; promoção da empresa; concretização de negócios de venda e treinamento.

Portanto, para participar com êxito de uma feira, exposição, viagens de negócios, será necessário informação, organização, planejamento antecipado e *follow-up*.

- **TRABALHO DE PÓS-VENDA**

Uma vez conquistado o cliente, é necessário mantê-lo, tarefa que neste mercado internacional competitivo não é simples. Preços, quantidade, entrega no prazo, qualidade e serviços de assistência técnica permanente são itens básicos, porém não são suficientes. Um trabalho de pós-venda auxiliará manter

a promoção da empresa e do produto, criando também oportunidades para se analisar e aplicar diferenciais para atender esse cliente.

- **PROMOÇÃO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL**

A empresa, ao lançar um produto no mercado (nacional ou internacional), precisa prevenir-se quanto ao aspecto legal a fim de garantir os seus direitos.

KUAZAQUI (1999) apresenta quatro formas de proteção do produto contra cópias de outras companhias:

“Patentes – se um produto ou processo é qualificado como novo, solicita-se o registro da patente, que envolve primeiramente um órgão nacional, a posteriori, um órgão internacional. O órgão emite um documento (governamental) que preserva os direitos sobre a comercialização do produto por um tempo relativamente longo (15 a 20 anos). O produto não pode ser óbvio, isto é, ele deve lançar uma nova concepção no mercado, ser aplicável na indústria para ser produzido e deve ser inédito formalmente, isto é, não deve haver nenhum indício de que tenha sido projetado ou manufaturado anteriormente.

Proteção Industrial – Proteção que concede direitos dentro do território nacional. Havendo a possibilidade de comercialização do produto em outros países, torna-se necessária a solicitação de patente (se for um produto novo) ou a forma de proteção que melhor convier à empresa e ao produto. A maioria dos países industrializados possui convenções internacionais, que têm por objetivo sistematizar e auxiliar as empresas para proteger seus produtos em mercados estrangeiros.

Registro do Desenho – Refere-se à proteção de um novo conceito visual, desde que o produto em questão não seja considerado como um novo modelo no mercado. Este novo formato não interferirá necessariamente no desempenho ou funcionalidade do produto.

Copyright – Direito que reserva a proteção sobre “obra literária e artística”, embora muitos fabricantes o utilizem para embalagens e brinquedos. Proteção ou utilização inadequada dos registros de patente, desenho ou copyright têm gerado muitas controvérsias internacionais. Constantemente, a China e outros países asiáticos ou sul-americanos têm sido acusados de fabricar produtos piratas sem pagamento dos direitos ou sem solicitação prévia.” KUAZAQUI (1999, p. 53)

Outro item que merece proteção é a “marca”, que é um símbolo, sinal, palavras, letras ou nome que diferenciam os produtos ou serviços de uma empresa. Uma marca nova deve ser registrada (junto às autoridades competentes ou através de uma empresa de consultoria especializada em Marcas e Patentes) e posteriormente divulgada, deve ainda ser fácil de ser lembrada e pronunciada.

É através de uma “marca” que uma mercadoria exportada será identificada e conhecida. KUAZAQUI (1999) salienta que uma marca de prestígio é uma

porta de entrada para novos mercados, e que atrás do sucesso da marca há um produto ou serviço de qualidade, que é percebido pelo consumidor final.

MONTGOMERY e PORTER (1998, p.149) comentam que a empresa deve vender seu produto internacionalmente com sua marca, através de canais de *marketing* internacionais que ela possa controlar.

Entretanto, muitos produtos brasileiros ao serem exportados, são vendidos no exterior com a marca do distribuidor, por razões diversas, como por exemplo falta de quantidade suficiente do produto para atender o pedido (o distribuidor adquire de vários produtores para chegar à quantidade solicitada), ou mesmo falta de recursos para investir na própria marca no exterior.

2.5.4 DESENVOLVIMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL

- **MODAIS INTERNACIONAIS**

A transferência de bens ou serviços de um país até o outro, necessitará de uma estrutura logística onde se deverá obter um melhor custo, tempo e qualidade. Nesta estrutura logística, o estudo do transporte internacional torna-se um item relevante.

Campos (1990) define o transporte internacional como aquele em que o primeiro ponto de embarque das mercadorias e o seu ponto de destino estão situados em países diferentes, e os divide em quatro categorias, quanto à forma de sua utilização:

1º) modal ou unimodal – quando a unidade de carga é transportada diretamente utilizando um único veículo, em uma modalidade de transporte e com apenas um contrato de transporte;

2º) segmentado – quando se utilizam veículos diferentes, de uma ou mais modalidades de transporte, em vários estágios, sendo contratados, separadamente, os vários serviços e os diferentes transportadores, que terão a

seu cargo a condução da unidade de carga do ponto de expedição até o destino final;

3º) sucessivo – quando a unidade de carga, para alcançar o destino final, necessita ser transbordada, para prosseguimento por um ou mais veículos da mesma modalidade de transporte, abrangidos por um ou mais contratos de transportes;

4º) intermodal ou multimodal – quando a unidade de carga é transportada em todo o percurso utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrangidas por um único contrato de transporte.

KEEDI (2001) analisa a evolução do sistema de transporte de mercadorias, com início pela própria força humana, carregando mercadorias, ou movendo-as através de transporte aquaviário utilizando-se de um simples tronco de árvore, que posteriormente amarrado foi denominado jangada, movido pelo remo, também com a força humana.

Ao passar do tempo, esse esforço humano para transportar mercadoria foi substituído pela tração animal e pela força dos ventos - através da vela - permitindo o transporte das mercadorias por nações distantes através dos mares e oceanos.

No século XVIII, o homem criou o trem e o barco a vapor; no século XIX criou-se a indústria automobilística, que trouxe o caminhão; no século XX criou-se o avião completando-se os diversos modais de transportes existentes hoje, permitindo a transferência de uma mercadoria de um país ao outro, com uma melhor qualidade e tempo.

Atualmente, costuma-se dividir esses modais de transportes em três sistemas : modal aquaviário (marítimo, fluvial e lacustre) ; terrestre (rodoviário e ferroviário) e o aéreo.

O modal marítimo movimenta no Brasil cerca de 93% (noventa e três por cento) de nosso comércio e possibilita uma maior capacidade individual de carga por

veículo, sejam elas, sólidas ou líquidas, a granel ou embaladas, como carga geral solta ou unitizadas em pallets e/ou *containers*. No modal marítimo, os navios mais modernos utilizados são os porta-containers. KEEDI (2001, p. 56)

No modal fluvial, o veículo mais utilizado é a barcaça. No Brasil, há investimentos na hidrovia Tietê/Paraná, que juntamente com o Rio Paraguai dá condições de se unir por águas interiores, todo o Mercosul.

Como exemplo de utilização do modal lacustre, temos a navegação internacional entre Estados Norte-Americanos e Canadense. No Brasil, o exemplo seria a Lagoa dos Patos, no Rio Grande do Sul, unindo Porto Alegre a Rio Grande.

O modal rodoviário, que se utiliza de veículos como caminhões, carretas e treminhões, além de apresentar uma certa agilidade, é o único capaz de realizar um transporte de porta a porta, pegando a carga na origem e entregando-a no destino final, sem a necessidade de se unir a outros modais.

Já o modal ferroviário, realizado por locomotiva e vagões, alternativa importante de transporte visto o baixo valor de frete, ainda está sendo estruturado no Brasil, apresentando atualmente, entre outras, desvantagem na velocidade.

O modal aéreo, embora surgido no início do século 20, somente começou a ser utilizado com transporte de carga muito depois de sua estratégica utilização bélica, em meados do mesmo século. Apresenta como grande vantagem a rapidez e como desvantagem, o alto valor do frete.

A modernização trouxe-nos um novo termo “logística de transporte”, que KEEDI (2001, p.25) conceitua como sendo “o processo de fazer uma mercadoria sair de seu ponto de origem e ser entregue no seu destino, de forma mais conveniente, com o menor tempo, custo e problema, utilizando-se dos mais adequados meios à disposição para este fim. “

A logística aplicada à produção, armazenagem, transporte, permite um aumento da competitividade das empresas, porém a devida importância que merece, ainda está em um processo inicial no Brasil. Somente há poucos anos, temos a criação de unidades de logística nas empresas.

Na questão dos modais, embora investimentos estejam sendo realizados pela iniciativa privada em portos, rodovias e ferrovias, ainda há muito que se fazer, para conseguir colocar uma mercadoria à disposição do cliente em tempo hábil, na melhor qualidade e preço. Tanto no que diz respeito a custo e a infraestrutura, os exportadores brasileiros estão em condições desfavoráveis em relação aos seus concorrentes internacionais. KEEDI (2001)

Hoje, com a concorrência internacional, pode-se encontrar um produto com a mesma qualidade e preço, às vezes, até melhores, em vários países. As empresas não têm mais a oportunidade de obter, com muita frequência ganhos consideráveis na comercialização, pois os preços são internacionais.

Assim, o mercado é quem determina o preço de venda, ou seja, é o consumidor que demonstra a quantia que está disposto a despende para obter um determinado produto. A partir de então, a empresa precisa adaptar o seu custo de produção e distribuição a essa nova realidade.

KEEDI (2001) recomenda escolher o modal a ser utilizado, observando o tipo da mercadoria (mercadoria de alto valor, congelada, pesada ou leve, grande ou pequena), a quantidade (dezenas, centenas, toneladas), o preço do frete, o tempo de trânsito, o prazo para a chegada do veículo transportador, a disponibilidade de armazém na fábrica e no local de embarque e destino.

No modal aéreo temos praticamente um único custo, e sua localização é próxima as fábricas, o que reduz o custo rodoviário. O custo de embalagem pode ser também inferior ao modal marítimo, pois há menos manipulação.

Após a escolha do modal, o próximo passo a ser analisado, é o processo de envio da mercadoria: carga solta (a carga é enviada desta forma ao seu destino, havendo diversas manipulações) ou unitizada (colocada em *pallets* ou

containers ou mesmo em *pallets e containers*). Cabe lembrar, que a paletização facilita o processo de desova e permite a imediata devolução do *container* para reutilização pelos exportadores locais. Porém, em ambas opções é importante estudar a adequação da embalagem, tópico este, detalhado anteriormente.

Caso o envio da mercadoria seja como carga geral solta, ou mesmo paletizada, deve-se efetuar a reserva de praça em navio convencional de linha regular. Se for em grande quantidade, pode-se fazer um afretamento de navio.

Se o envio da mercadoria for pela remessa de carga containerizada, deve-se efetuar a reserva de praça em navio porta *container* de linha regular. O afretamento desse tipo de navio não é muito comum, visto o custo alto e a grande capacidade de carga.

O último ponto a ser analisado é a escolha do porto de embarque e o terminal a ser utilizado. Caso a escolha seja pelo carga containerizada, deverá escolher um terminal que opera com *containers*.

O cliente do terminal não é o dono da carga, mas sim o armador, e é este que escolhe o terminal que deseja operar. Os preços de movimentação portuária dos *containers* são cobrados do armador, que posteriormente repassa ao dono da carga em forma de THC – *Terminal Handling Charge*, em adição ao frete marítimo já composto, de acordo com os seus custos, inclusive os portuários.

- **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL**

A partir do momento que a empresa decide participar do processo de internacionalização, além de preços competitivos, produtos adaptados às condições exigidas pelo consumidor, ela deve optar pelo modo estratégico de sua entrada no mercado estrangeiro.

A empresa exportadora ao comercializar produtos ou serviços no mercado externo, necessitará formar um canal de distribuição, que não se limita apenas aos meios de transportes utilizados entre o ponto de fabricação e do consumo,

mas sim aos critérios de comercializar seu produto ou serviço no mercado estrangeiro.

O ideal em termos de estratégia de preço final é diminuir ao máximo (ou eliminar) o número de intermediários entre o produtor e o consumidor. Por outro lado, entretanto, quanto maior for a distância geográfica entre eles, maior será o dispêndio de recursos da empresa produtora com sua equipe de vendedores. Também o número de consumidores é bem maior para produtos de consumo popular do que industrial, o que torna impossível o contato direto entre fabricantes e consumidores.

KUAZAQUI (1999) apresenta o seguinte fluxo de um canal de exportação:

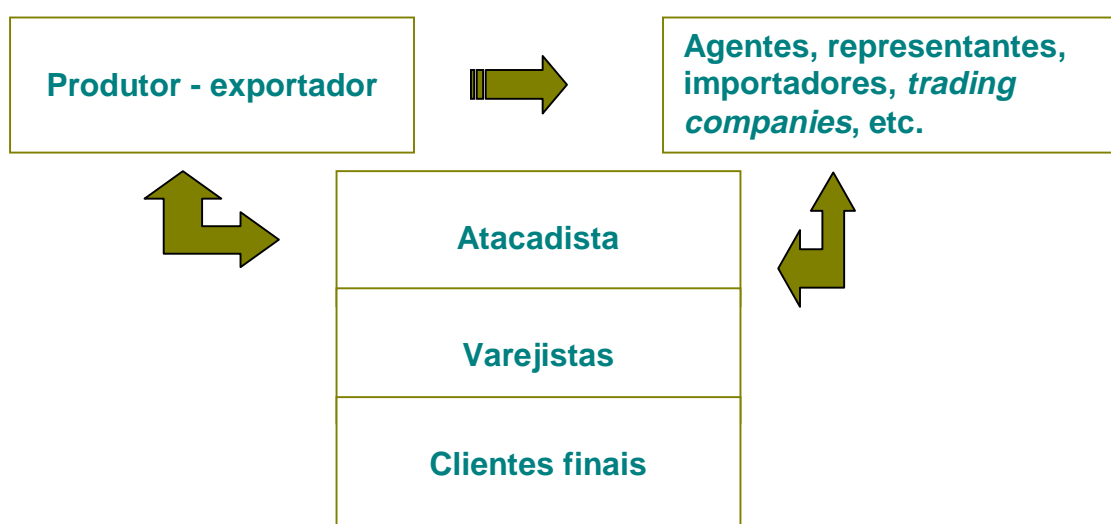


Figura 07: Canal de Distribuição Clássico
Fonte: KUAZAQUI (1999, p.73)

O canal de exportação inclui o produtor-exportador (empresa jurídica, produtora de bens e serviços que realiza comercialização em mercados internacionais, de forma direta ou indiretamente); os agentes, representantes, importadores, *trading companies* (instituições que auxiliam a transferência de produtos entre países); os atacadistas e varejistas (instituições que auxiliam a transferência de produtos dentro de cada país) e os clientes finais (consumidores do produto ou serviço).

O porte do produtor-exportador e a quantidade de produtos oferecidos serão fatores determinantes para a escolha do canal de distribuição. KUAZAQUI (1999) salienta que a importância dos intermediários torna-se evidente quando verifica-se uma otimização de esforços econômicos e administrativos para o ramo de negócios ao delegar a atividade para entidades que possuem conhecimento do processo, portanto existindo sinergia e redução de custos e do preço final.

O ingresso no mercado internacional poderá ser realizado de forma direta ou indireta. São formas de exportação direta do produtor e/ou prestador de serviço para o mercado internacional, àquelas em que o próprio exportador se encarrega de contatar diretamente o importador. A vantagem dessa forma de exportação é que permite o conhecimento mais direto do mercado, o que facilita a estratégia do produto, preço e distribuição, além do controle de fluxo regular das vendas.

Por outro lado são formas de exportação indireta do produtor e/ou prestador de serviço para o mercado internacional, àquelas em que o exportador não realiza contato direto com o importador e utilizam instituições que auxiliam a transferência dos produtos entre países.

Como exemplo de forma direta de comercialização, temos o vendedor direto, filial de vendas, venda por correio, consórcio de exportação, agente no exterior, distribuidor e Internet.

O vendedor direto é um funcionário da empresa exportadora que, residindo ou não no país importador, promove e realiza vendas.

A filial de vendas constitui-se em uma loja de venda da empresa exportadora no mercado alvo. Entre outras funções, ela administra o estoque, os pedidos direto com os clientes, analisa o mercado e a concorrência.

As vendas por correio ou por serviço de *courrier* são normalmente realizadas por meio de catálogos de produtos ou por empresas exportadoras com baixo volume de vendas.

O consórcio de exportação é maneira barata e prática de atingir o mercado internacional, através da união de grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares, ou que atuam na mesma área de negócios. MINERVINI (2001) considera que o maior desafio ao constituir um consórcio é vencer o individualismo.

O agente no exterior é uma pessoa física ou jurídica, que através de um contato, vende e representa a empresa exportadora no mercado internacional, recebendo uma comissão sobre o valor vendido.

O distribuidor é uma pessoa jurídica que realiza a importação em seu próprio nome, estoca e vende a terceiros. Geralmente possui uma rede de venda; realiza promoção e assistência do produto; e utiliza, às vezes, marca própria.

A venda pelo comércio eletrônico, via Internet, ainda ocupará lugar de destaque na forma de comercializar. Atualmente se aplica aos produtos que apresentam facilidades de compras sem a necessidade de comprovações técnicas sobre o produto.

Como exemplo de forma indireta de comercialização temos *broker*, *trading company*, comercial exportadora, *franchising*, *joint ventures* e aquisições.

O broker é um intermediário que atua em setores muito específicos, como o de *commodities* (matérias-primas), possui grande experiência no setor em que atuam.

A trading company são estruturas comerciais, com grande capacidade de detectar negócios e concentrá-los nas diferentes partes do mundo. Elas realizam compra, venda, intermediação, financiamento, comercialização e industrialização. Mantém contato entre outros com fornecedores, atacadistas, entidades governamentais, bancos e com outras *tradings*. Normalmente possuem escritórios no exterior e têm um grande volume de negócios.

A comercial exportadora são *tradings* de dimensões menores. São empresas, instaladas no Brasil, que operam na compra de produtos no mercado interno revendendo-os no exterior, porém em volumes bem menores que uma *trading*.

A franchising constitui-se em uma associação entre empresas, legal e financeiramente independentes, com um objetivo comum de comercialização e divulgação da marca dos produtos ou serviços, através de um sistema de gerenciamento comum. É uma maneira de entrar em diferentes países, a custo reduzido, com parceiros locais.

A joint venture é uma fusão de interesses entre duas empresas, com o objetivo comum de crescimento e/ou diversificação no mercado internacional, resultando em lucros ou benefícios, através de uma parceria de risco de recursos, sejam estes recursos entre outros, financeiros, produtivos, tecnológicos, mercadológicos. KUAZAQUI (1999, p. 88) considera que a *joint venture*, por unir duas empresas de procedências distintas, implica a observância de direitos e deveres oriundos da prática do comércio internacional, podendo existir uma terceira empresa que tenha por objetivo arbitrar sobre as possíveis questões que gerem controvérsias entre as partes.

A aquisição representa a compra de empresas a fim de assegurar a sobrevivência em um determinado mercado. Requer alto investimento financeiro e uma forte estrutura administrativa.

A escolha do canal de distribuição a ser adotado pela empresa exportadora, poderá ser diferente para os mercados em que atua. Por exemplo, ela poderá utilizar um canal de venda direta em um mercado, e em um outro mercado utilizar um canal de venda indireta.

O importante é buscar o máximo de informação dos profissionais ou empresas envolvidas, quanto ao seus domínios técnicos, mercadológicos e estruturais sobre o mercado alvo, bem como a imagem que apresentam nesses mercados. MINERVINI (2001) recomenda procurar por um exportador e não apenas por um simples fornecedor.

Toda empresa exportadora deverá também estar ciente que o custo de um produto para exportação é maior do que aquele do mercado interno, pois estará embutido entre outras despesas, o transporte, o seguro, o frete, os custos financeiros e tarifas de exportação e importação.

LUPI (2001) considera que para a exportação ser uma transação vantajosa, a empresa exportadora deverá obter ganhos de escala, vendendo muito mais, para que mesmo com uma margem de lucro menor sobre cada produto, seu lucro final total seja maior do que se vendesse apenas no mercado interno. Considera primordial o conhecimento de políticas governamentais para evitar que todo o esforço para obter ganhos de escala seja em vão.

“ Com efeito, um produtor que tem uma distribuição eficiente no mercado do país onde produza, pode se sentir pouco atraído a exportar se souber que os riscos de todo o investimento em infra-estrutura e qualidade do produto, que ele terá obrigatoriamente de fazer para poder competir em outros mercados, pode a qualquer momento tornar-se inócuo em decorrência de uma elevação súbita das tarifas de importação de um país ao qual ele destina suas mercadorias.”
LUPI (2001, 138)

2.6 SÍNTESE DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Foram delineados neste capítulo os principais requisitos que visam identificar, desenvolver e implementar táticas organizacionais, resultando em um atendimento eficaz para com os clientes internacionais.

As estratégias principais que foram destacadas são sintetizadas abaixo.

Plano de internacionalização - A empresa que estabelece uma estratégia de internacionalização, está diminuindo o grau de incerteza das ações futuras. Estratégia, neste contexto, pode ser definida como um conjunto de ações, que devem ser cumpridas em função das decisões provenientes da análise das condições mercadológicas atuais e susceptíveis de se apresentarem no futuro.

Muitos erros são evitados quando a empresa desenvolve um plano de internacionalização, voltado ao desenvolvimento sustentado, que inicialmente avalie a capacidade exportadora da empresa, posteriormente busque todas as informações possíveis e, finalmente, treine toda a empresa para à exportação.

Estudo do Mercado Internacional - Com mercados abertos e ágeis, a conquista destes mercados dependerá de uma visão global . Uma pesquisa detalhada do mercado, permitirá que as decisões sejam tomadas em função da análise de informações concretas, obtidas de diversas situações típicas dos mercados.

Promoção Internacional - É necessário informar aos importadores em potencial a existência do produto ou serviço da empresa, sua qualidade e seu diferencial perante à concorrência. A promoção internacional pode ser realizada através de estratégias isoladas ou em conjunto com um *pool* de empresas.

O importante é verificar o custo x benefícios da promoção e respeitar a cultura dos mercados alvos, lembrando que um sistema de promoção de vendas está sujeito às reações diferentes, ou seja, muitos produtos poderão ter sucesso em um mercado e fracassar em outro.

Cabe lembrar a importância da marca, que além da proteção legal diante da concorrência, permitirá a identificação do produto ou do serviço pelo cliente, facilitando a compra e recompra.

Desenvolvimento de Canais de distribuição - A empresa exportadora ao comercializar produtos ou serviços no mercado externo, necessitará formar um canal de distribuição, que não se limita apenas aos meios de transportes utilizados entre o ponto de fabricação e do consumo, mas sim aos critérios de comercializar seu produto ou serviço no mercado estrangeiro.

O mercado internacional apresenta uma complexidade na montagem, formação, desenvolvimento e administração do canal de distribuição. Existe pois a necessidade de analisar detalhadamente todas as possibilidades, pois além de refletir em ganhos de custo quando bem realizado, permitirá agregar ao produto a confiabilidade da entrega.

No próximo capítulo, serão apresentadas e comentadas exemplos de empresas exportadoras brasileiras que estão atualmente utilizando estas estratégias frente à concorrência do mercado internacional.

3. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NACIONAIS NO ANO DE 2001

Há uma grande demanda internacional para os produtos brasileiros, entretanto, a participação brasileira no comércio mundial é modesta, com exportações equivalentes a menos de 1% do comércio total (figura 08).

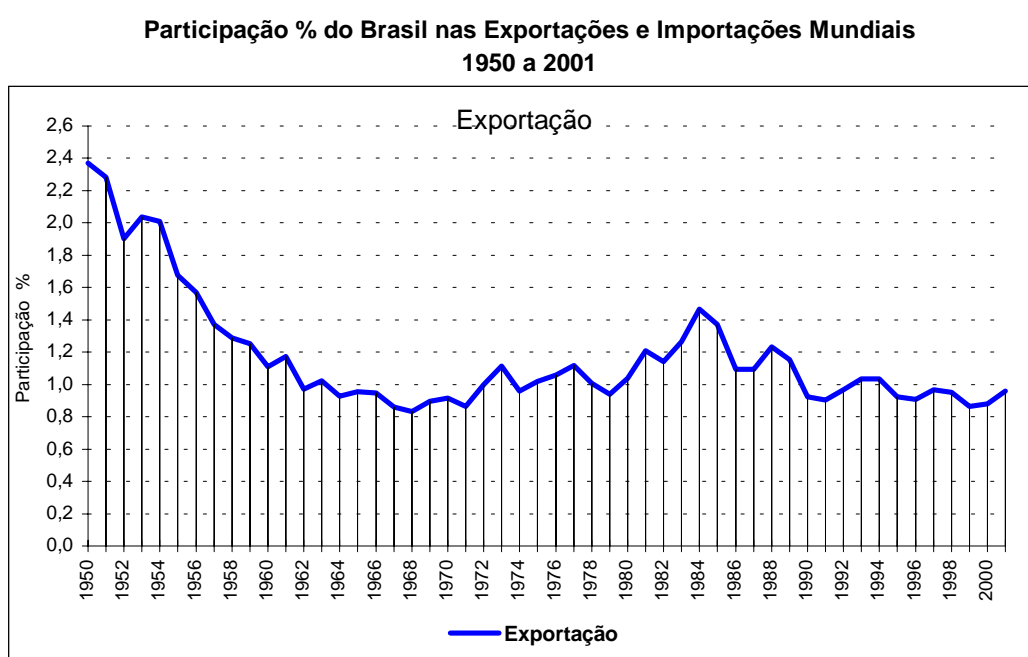


Figura 08 : Participação % do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais
Fonte : MDIC/SECEX

Embora essa participação brasileira esteja abaixo de suas possibilidades, e de economias bem menores como Malásia e Irlanda (tabela 01), os esforços de algumas empresas nacionais, que ganharam competitividade e conquistaram o mercado internacional com seus produtos "*made in Brazil*", merecem serem destacados. E com esse objetivo, este capítulo apresenta as ações estratégicas que foram desenvolvidas, por algumas dessas empresas exportadoras nacionais, a fim de atender as exigências do mercado internacional.

Tabela 01: Participação no Total da Exportação Mundial (%) - 2000

País	(%)	País	(%)
Estados Unidos	12,50	Cingapura	2,21
Alemanha	8,83	México	2,19
Japão	7,70	Espanha	1,82
França	4,78	Rússia	1,68
Reino Unido	4,52	Suécia	1,39
Canadá	4,45	Malásia	1,38
China Continental	4,03	Irlanda	1,24
Itália	3,83	Suíça	1,20
Países Baixos	3,36	Tailândia	1,11
Hong Kong (China)	3,24	Austrália	1,03
Bélgica	2,97	Áustria	1,02
Coréia	2,77	Brasil	0,98

Fonte: Sumário Econômico, ano XIX - nº 847 -2001

Esse estudo apresenta exemplos de quarenta e sete empresas nacionais, de diferentes setores como: siderúrgica (03), bebida (04), utilidade doméstica (03), construção civil (02), cosmético (03), alimento (06), móvel (02), vestuário (05), bicicleta (01), ônibus (01), avião (01), trator (01), sapato (05), cerâmica (01), bijuteria (01), jóia (01), cimento (01), máquina e ferramenta (01), latas de alumínio (01), têxtil (02), curso de idioma (01) e petróleo (01).

As empresas que fizeram parte desse estudo foram: Agroexotic, Alpagartas, AmBev, Azaléia, Boticário, Caloi, Companhia Siderúrgica Nacional-CSN, Construtora Andrade Gutierrez, Cutrale, Danvin Indústria e Comércio de Vidros, Decorglass, Embraer, Frame Madeiras Especiais, Green Roupas e Acessórios, Grendene S/A, Grupo Gerdau, Grupo Tatuzinho, Grupo Votorantim, Habib's, Hinode Cosméticos, Indústria de Bebidas 3 Fazendas, Indústria Romi, Janibel Industria de Calçados, Latasa, Litoral Brasil, Marcopolo, Muaná Alimentos, My Country Brasil, Nardini Cerâmica, Natura, Natural Fashion, Norberto Odebrecht, Petrobrás, Planeta Verde Produtos Naturais, Rosa Chá, Sadia, Perdigão, Samello, Santista Têxtil, Serpui Marie, Tramontina, Vale do Rio Doce, Valtra do Brasil, Via Uno, Vila Beca, Vivenda do Camarão e Yázigi Internexus.

Tais empresas venceram os gargalos tributários, burocráticos e logísticos às vendas externas, fatores esses considerados como os principais entraves à expansão da capacidade de internacionalização das empresas brasileiras, mostrada em pesquisa realizada este ano pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), com 882 empresas. (Figura 09)

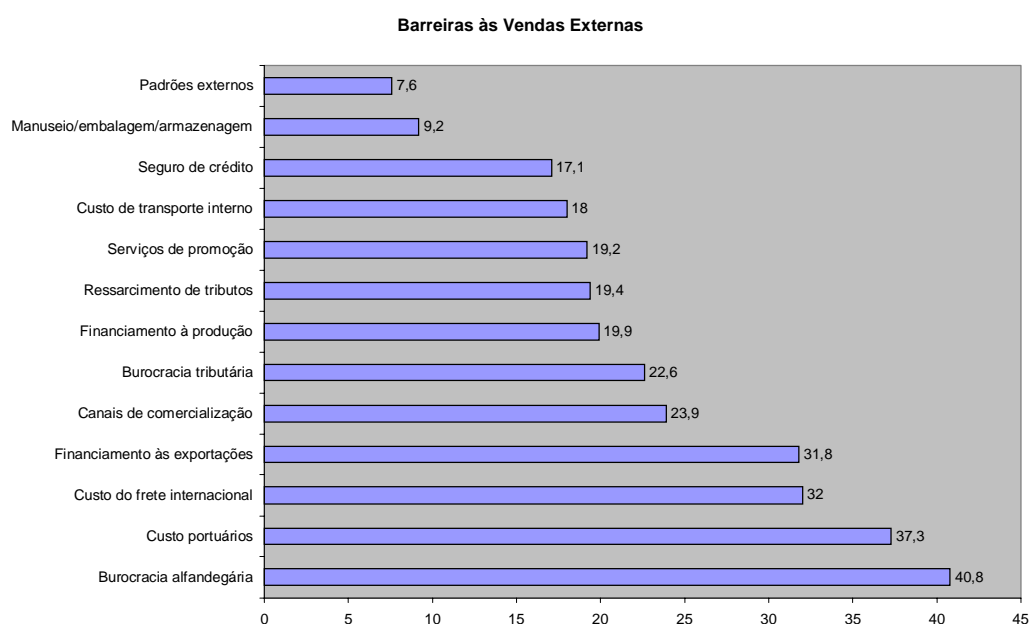


Figura 09: Barreiras às Vendas Externas

Fonte : CNI

3.1 PLANOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 2001, o número de empresas exportadoras no Brasil foi de apenas 17.267 mil (figura 10). Apesar do crescimento de 6,2% em relação a 2000, quando 16.246 mil empresas exportaram, esse número ainda está longe da meta governamental de fechar 2002 com 30 mil empresas exportadoras, que é por exemplo, o número de empresas exportadoras do México.

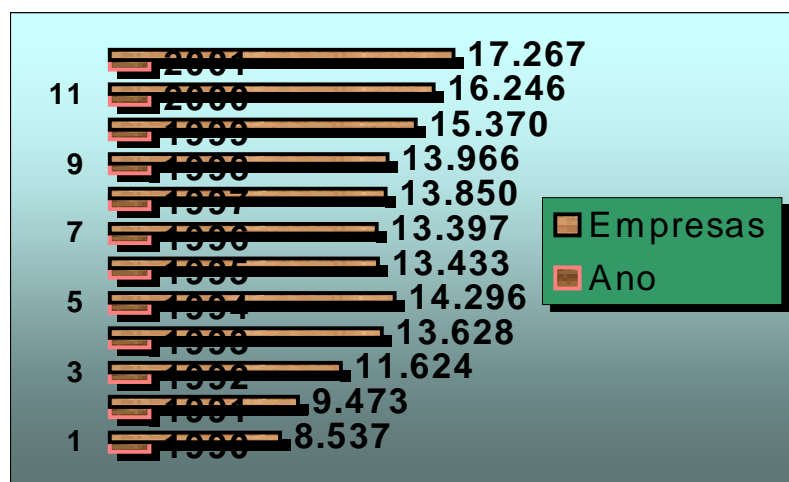


Figura 10 : Empresas Exportadoras no Brasil - 1990/2001
 Fonte : SECEX/MDIC

Levantamento feito pela Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior (Funcex), constatou que a cada ano desde 1990, 3.350 empresas brasileiras em média, iniciam na atividade de exportação, mas apenas 20% deste total permanecem no setor. Isso significa que anualmente cerca de 2,6 mil empresas estreantes no comércio exterior desistem da atividade. (Gazeta Mercantil, 17/04/2002)

Das empresas nacionais, 98% são micro, pequenas e médias empresas. Entretanto, no tocante às exportações, uma pesquisa realizada no ano passado pelo Sebrae-SP, mostrou que apenas 29% dessas empresas exportam. Esse conjunto corresponde a apenas 1,7% (US\$ 800 milhões) do valor total exportado no País. (Gazeta Mercantil 22/08/01)

As empresas nacionais que esse estudo apresenta, são empresas que se destacaram no comércio exterior, através de ações desenvolvidas a partir de um plano de internacionalização eficiente que, entre outros tópicos, apresenta um atenção especial ao estudo do mercado, promoção internacional e desenvolvimento de canais de distribuição, tópicos esses que serão detalhados a seguir.

3.2 ESTUDO DO MERCADO INTERNACIONAL

Além da forte concentração das exportações brasileiras num grupo pequeno de empresas, encontra-se também, uma acentuada concentração de mercados. Por exemplo, das exportações brasileiras de manufaturados 52%, têm se concentrado nos mercados dos Estados Unidos e Mercosul. (Secex, 2001)

Começar exportar para os países do Mercosul, são estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, por trazer além da vantagem da tarifa zero em alguns produtos, a facilidade do idioma e a semelhança cultural. Já a exportação para o mercado americano (maior mercado do planeta), é meta para as empresas competitivas do mundo inteiro.

Um exemplo da concentração de exportação para os Estados Unidos é o setor de calçados. Esse setor, que é composto no Brasil por 4 mil empresas e 150 mil trabalhadores, exporta para mais de cem países, porém suas vendas são concentradas para os Estados Unidos (absorveu em 2000, cerca de 70% das exportações), e para a Argentina (absorveu em 2000, cerca de 8% das exportações). (Gazeta Mercantil, 28/08/01)

A diversificação de mercado permite a sustentabilidade das exportações a médio e a longo prazo, pois além de evitar dependências de mercados, amenizam os efeitos de fatores circunstanciais, como por exemplo, os ocorridos em 2001, como a crise argentina e os atentados terroristas aos Estados Unidos .

A figura 11, apresenta exemplos de algumas empresas nacionais, que desenvolveram estratégias para atender novos mercados.

Empresa	Produto	Mercado
Caloi	Bicicletas	Iraque, Libéria, Líbano e Suíça.
Marcopolo	Carrocerias para ônibus	México, Chile, Colômbia, Costa do Marfim, Arábia Saudita e China.
Decorglass	Objetos e utensílios doméstico de vidro	Alemanha, Oriente Médio, África do Sul, Itália, Inglaterra, Portugal e França.
Nardini Cerâmica	Cerâmica	África do Sul, Uruguai, Paraguai, Peru, Chile, Bolívia, Porto Rico, Canadá, Panamá, Honduras, Bélgica, Turquia, Haiti, Nigéria, Egito, Grécia, Marrocos e Israel.
Litoral Brasil	Biquínis e maios	Japão, França, Itália e Portugal.
Grendene	Calçados	Índia.
Norberto Odebrecht	Construção Civil	África.
Sadia e Perdigão	Carnes	Rússia, África, Caribe e Oriente Médio.

Figura 11: Empresas Nacionais - Desenvolvimento De Novos Mercados

Fonte : Adaptação do autor.

Para desenvolver novos mercados, é importante estar atento às oportunidades e preparados para competir em mercados altamente competitivos, como fizeram os exportadores de carnes e de suco de laranja concentrado.

Os exportadores brasileiros de carnes, obtiveram um aumento significativo das vendas para o mercado externo no começo de 2001, em comparação com períodos anteriores, pois souberam aproveitar a demanda internacional dos mercados da Europa e da Rússia, onde os rebanhos sofreram com a febre aftosa e a síndrome da vaca louca. Já as exportações de suco de laranja concentrado, que estão dominando o mercado americano, nasceram da oportunidade decorrente das geadas nos laranjais americanos.

Estar atento e preparado a conquistar mercados internacionais, está aliado ao desenvolvimento de pesquisas mercadológicas. É certo que o custo de uma pesquisa internacional envolve milhões, porém conforme apresentado anteriormente (item 2.5.2), existem meios de se obter informações do mercado alvo, com custo bem reduzido, através de instituições, associações ou até mesmo consulados e embaixadas.

Além disso, algumas adaptações aos produtos são facilmente identificadas, como por exemplo: tamanhos especiais para artigos de confecções conforme padrão do mercado alvo, embalagens que precisam de alterações de formato ou cores, cumprimento de normas técnicas para produtos específicos, etc..

Nesse sentido, abaixo é exemplificado ações mercadológicas, de três empresas nacionais: *Samello*, *Nardini Cerâmica* e *Grupo Tatuzinho*.

A *Samello* (mercado alvo Estados Unidos), acompanha grandes feiras norte-americanas, como a de Las Vegas ou a Fany em Nova York, para desenvolver suas coleções em parceria com cada um dos seus clientes.

A *Nardini Cerâmica*, tem um departamento exclusivo para pesquisar as influências culturais mais importantes a serem utilizados em seus produtos. Ela atende diferentes mercados, como: África do Sul, Chile, Argentina, Paraguai, Uruguai, Porto Rico, Peru, Bolívia, Egito, Estados Unidos, Canadá, Panamá, Honduras, Bélgica, Turquia, Haiti, Israel, Nigéria, Grécia, e Marrocos.

O *Grupo Tatuzinho*, através de pesquisa realizada nos Estados Unidos, no ano passado, detectou a preferência dos consumidores americanos, para uma bebida com baixo teor alcoólico (5,5%), à base de água gaseificada, aromas especiais e vodka nos sabores limão e laranja. Essa pesquisa deu origem a bebida *First Ice*.

3.3 PROMOÇÃO INTERNACIONAL

- **CERTIFICAÇÃO ECOLÓGICA**

Mercados como o alemão, holandês, inglês, austríaco, francês e italiano demandam cada vez mais produtos ecologicamente corretos, o que está levando exportadores brasileiros a irem atrás de certificações específicas (figura 12).

Empresa	Produto	Mercado
Tramontina	Utilidades domésticas em madeiras	EUA, Alemanha, México, Colômbia, África do Sul, França, Austrália, Índia e Chile.
Muaná Alimentos	Palmito e polpa de açaí	França, Espanha e EUA.
Agroexotic	Gengibre orgânico	Europa.
Frame Madeiras	Móveis e portas de madeiras	Europa.
Natural Fashion	Vestuários com algodão colorido naturalmente	Europa.
Planeta Verde	Rapaduras orgânica granuladas	Alemanha, Suíça, Holanda, França, Áustria, Estados Unidos, Japão e Itália.
Vila Becca	Móveis	EUA.

Figura 12 : Empresas Nacionais - Certificações Ecológicas.

Fonte : Adaptação do autor.

Além da certificação ISO 14000, está crescendo o número de certificações orgânicas e a busca pelo selo florestal FSC (*Forest Stewardship Council*), conhecido também como selo orgânico (esse selo passou a ser exigido em todo o mercado madeireiro dos Estados Unidos, a partir de 2002).

Além da madeira (usada em utilidades domésticas e móveis), outros produtos estão se desenvolvendo com processos ecologicamente diferenciados, como por exemplo, o palmito, a polpa de açaí, o gengibre, a rapadura granulada e o café.

É considerado orgânico o produto que, durante o cultivo, não recebe defensivos ou fertilizantes químicos, e cuja área de cultivo é isenta de defensivos químicos, há pelo menos cinco anos. A garantia de que a produção é orgânica, vem de institutos especializados e reconhecidos internacionalmente.

O café orgânico é exemplo de produto que está atualmente com uma grande demanda no mercado internacional, principalmente nos Estados Unidos, Europa e Japão. Seus preços são de até 50% mais altos do que a cotação do café tradicional. A demanda por café orgânico no mercado mundial é de 2 milhões de sacas, e das 34 mil sacas da produção da safra brasileira de 2001/2002, 27 mil sacas serão destinadas ao exterior. (Gazeta Mercantil, 20/08/01)

- **MARCA**

A conquista de mercados, também depende de um trabalho de divulgação da marca. Marcas valorizam o produto, permitem um maior preço de venda, funcionam como uma proteção aos negócios das empresas e do país, além de propiciar uma melhora na Balança de Pagamento, através da obtenção de receitas por meio do recebimento de *royalties* e remessas de lucros.

É importante que todos os esforços das empresas exportadoras brasileiras sejam amparados em uma imagem forte do Brasil, pois o consumidor, após analisar o produto, associará ao país de origem.

O Brasil é conhecido como um país que se vive de forma descontraída, em contato com a natureza, povo bonito, belas florestas, praias exuberantes, país do carnaval, da música popular e do futebol.

Porém, embora muitos desconheçam, também é o país dos aviões, dos sapatos, do aço, das roupas de praia, das frutas tropicais exóticas, do café, do suco de laranja, do guaraná, da cachaça, do artesanato, etc..

Pesquisa da Organização Gallup, realizada nos Estados Unidos entre 1º e 4 de fevereiro de 2001, sobre a percepção que os norte-americanos têm dos países, revela que o Brasil registra um total de 69% de opinião favorável a seu respeito e 17% desfavorável (figura 13). Também mostrou, que nos últimos dois anos, houve um aumento de 10 pontos percentuais favoráveis ao Brasil, em função da estabilidade econômica e oportunidades de investimentos.

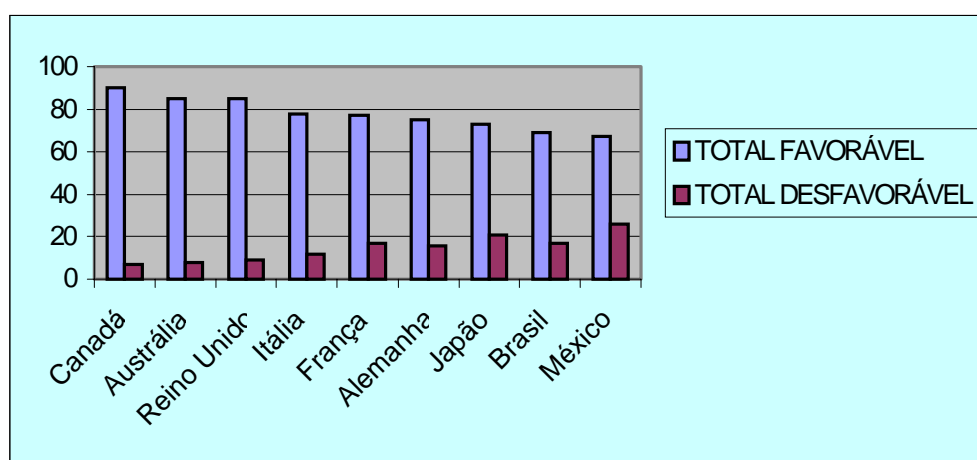


Figura 13 : Percepção % que os norte-americanos têm dos países.
 Fonte : Organização Gallup, 2001. Adaptação do autor.

A maioria das agências de promoção comercial de um país são governamentais, formadas por diplomatas, embaixadores, defensores das empresas, dos produtos e dos serviços do país. Conforme visto anteriormente (item 2.3), o Ministério do Desenvolvimento e o Ministério das Relações Exteriores são responsáveis em representar e promover comercialmente o Brasil, no mercado internacional. Suas tarefas, entre outras, são promover missões e feiras no exterior, convidar profissionais de setores públicos ou privados a realizarem visitas ao Brasil, e orientar exportadores brasileiros frente às exigências dos mercados compradores.

É importante desenvolver uma política de promoção de exportação, não apenas com definição de um público-alvo e na determinação de linhas de ação prioritárias, mas também com base positiva na imagem do país em si.

A Agência de Promoção às Exportações (APEX), destinará para 2002, R\$ 80 milhões para custear 40% das promoções de produtos brasileiros no Exterior. A verba é 12,5% superior aos recursos aplicados em 2001. Os 60% restantes virão da iniciativa privada, chegando a um total de R\$ 200 milhões. São dezesseis os setores contemplados, entre eles: alimentação, têxtil, calçados, máquinas e cosméticos.

Os esforços para promover os produtos *made in Brazil* no exterior só apareceram recentemente. Porém, muitos produtos brasileiros exportados não levam marcas brasileiras, tornando a exportação um simples embarque de mercadoria, que sustentará o mercado de uma empresa estrangeira que o encomendou.

O Brasil vende suas mercadorias na modalidade FOB (*free on board*), ou seja, as mercadorias são colocadas no porto e dali para a frente, o importador é responsável por elas. Não há uma preocupação em colocar os produtos na casa do cliente, o que demandaria investimentos no exterior para fixar a marca, para armazenar, para distribuir, além do esforço mercadológico para manter o cliente.

Nesse caso, o consumidor internacional não percebe a origem do produto - pois este não tem marca - perdendo a empresa fabricante, maiores ganhos, e um meio valioso de aproximação com o consumidor.

Há muitos produtos nacionais nessa situação, como por exemplo, os sapatos, as cachaças, os sucos de laranjas e vestuários.

A *Samello*, maior exportadora do pólo calçadista de Franca, exporta mocassins e outros modelos. Das vendas da empresa para o exterior, 80% vão para os Estados Unidos e o restante para o Japão e para a Europa. No mercado norte-

americano são vendidos com as grifes *Cole Haan*, *Sebago*, *Ralph Lauren*, *Lands'end* e *Gucci*.

O litro da cachaça *Velho Barreiro* em Londres é vendido na gôndola a 18 dólares, o mesmo preço de um *scotch* 12 anos, porém, o ganho é do importador que paga por uma caixa, com 12 unidades, 15 dólares.

O preço de venda por quilo do suco de laranja concentrado e congelado brasileiro, para o mercado americano, é de um dólar. No destino é misturado a sete partes d'água, embalado e chega à prateleira cotado em média a três dólares por litro.

Uma camiseta sem marca sai das tecelagens modernas da *Coteminas* ou da *Hering* por 12 centavos de dólar, e são vendidas por 10 dólares em Nova York com a marca da *Fruit of the Loom*. (Brasil em Exame - 2001)

Outro exemplo, é o café brasileiro. O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo, com 22% do mercado internacional, o dobro da fatia da Colômbia, porém por longos anos, ficou sem investir um único centavo em marketing no mercado externo.

A Colômbia vem investindo nos últimos 30 anos em campanha de *marketing*, e o seu café virou sinônimo de qualidade no mundo. Atualmente, o investimento anual na promoção de seu café no exterior é em torno de US\$ 50 milhões. (Gazeta Mercantil, 20/08/01).

O *Café da Colômbia* é visto com freqüência em eventos esportivos como o *Roland Garros* (torneio de tênis disputado em Paris). Aparecer em *Roland Garros* custa entre US\$ 2 milhões e US\$ 5 milhões. Ele também pode ser degustado em companhias aéreas como a *KLM Royal Dutch Airlines* - quarta maior do setor de aviação no continente europeu.

A marca, geralmente associada à qualidade, é um ativo importante, pois tem poder de comandar o preço do produto tanto entre os consumidores, quanto entre os investidores. As marcas líderes (tabela 02), não descuidam da

imagem, procuram estar sempre investindo em mídia e promoções nos pontos de vendas.

Tabela 02: *Ranking das 20 Principais Marcas Mundiais (US\$ bilhões)*

Coca-Cola	68,9	Ford	30,1	HP	18,0
Microsoft	65,1	McDonalds	25,3	Cysco System	17,2
IBM	52,8	AT&T	22,9	American Express	16,9
General Eletric	42,4	Malboro	22,1	Gillette	15,3
Nokia	35,0	Mercedes	21,7	Mirrill Lynch	15,0
Intel	34,7	Citibank	19,0	Sony	15,0
Disney	32,6	Toyota	18,6		

Fonte : Interbrand. Adaptação do autor.

Atualmente, alguns setores brasileiros estão se unindo para adotar como estratégia de marketing, a padronização da imagem dos seus produtos no exterior, visando além do reconhecimento da qualidade dos itens exportados, o fortalecimento da marca. São eles:

Brazilian Fruit (fruta), *Chicken* (frango), *Beef* (carne bovina), *Furniture* (móveis), *Sweet Brazilian* (doces brasileiros), *By Brasil* (componentes e equipamentos para calçados), *TexBrasil* (indústrias têxteis), *Brazilian Taste*, ou *Sabor Brasil* (alimentos). (Figura 14)

Das empresas nacionais pesquisadas, àquelas que estão investindo em promoção e fortalecimento da marca própria são:

AmBev (*Brahma e Antarctica*), *Natura*, *Grendene*, *Indústrias de Bebidas Reunidas 3 Fazendas*, *Serpui Marie*, *Janibel*, *Alpagartas* (*Havaianas, Rainha e Topper*), *Tramontina*, *Grupo Tatuzinho* (*Velho Barreiro - First Ice*), *Vila Becca*, *Azaléia* (*Azaléia USA*).

Marca	Produto	Estratégia
TexBrasil (indústrias têxteis)	Tecidos tintos, lençóis, camisetas, toalhas e roupas indústrias têxteis.	Investimento do setor em promoção no ano de 2001, foi de R\$ 1 bilhão. As exportações até Outubro do mesmo ano já representavam US\$ 1,1 bilhão.
Brazilian Taste, ou Sabor Brasil (alimentos)	Frango, açúcar, suco de laranja, farelo de soja.	Investimento em promoção no ano de 2001, foi de R\$ 10 milhões. As exportações até Setembro do mesmo ano já representavam US\$ 7,2 bilhões.
AmBev (Brahma e Antarctica)	Bebidas.	Verba de <i>marketing</i> no ano de 2001 foi de R\$ 300 milhões.
Natura	Cosméticos.	Investimento de R\$ 17 milhões para fortalecer as operações da Argentina, do Chile e do Peru, e para preparar sua entrada no mercado mexicano.
Grendene (Grendene S/A)	Chinelos, sandálias.	Investe na imagem da marca, nos mercados americano e europeu, na distribuição seletiva por tipo de lojas e trabalho em cima de produtos de maior valor agregado. Setenta por cento das suas exportações são com modelos exclusivos.
Cachaça 3 Fazendas (Indústrias de Bebidas Reunidas 3 Fazendas)	Aguardente.	Investiu em marketing e publicidade nos países europeus, resultando em um aumento do consumo da bebida nos quatro primeiros meses do ano em torno de 50% em países como Portugal, França e Alemanha.
Alpagartas - Havaianas, Rainha e Topper	Calçados.	Exporta para a Europa, Austrália, Estados Unidos e Havai. A "Havaianas" é vendido na Europa por mais de US\$ 20.
Tramontina	Utilidades domésticas em madeira.	Comercializa com marca própria para os mercados dos EUA, Alemanha, México, Colômbia, África do Sul, França, Austrália, Índia e Chile.
Velho Barreiro <i>First Ice</i>	Bebidas .	Comercializa com marca própria nos Estados Unidos.
Serpui Marie	Bolsas, sapatos e bijuterias.	EUA.
Vila Becca	Móveis.	EUA.
Janibel (Janibel Ind. e Com.)	Tênis para adultos e crianças.	Argentina.
Azaléia USA (Azaléia)	Calçados femininos.	EUA.

Figura 14 : Empresas Nacionais - Investimentos Em Marcas

Fonte : Adaptação do autor.

- **PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS INTERNACIONAIS**

Apesar de requerer fortes investimentos, a participação em feiras internacionais promovidas no exterior, também é uma forma de divulgar o produto da empresa, independente de seu tamanho.

É importante participar de feiras internacionais não só no país de origem, mas também no exterior. A participação em feiras internacionais no exterior, permite conhecer a cultura externa, o consumidor local, o tamanho do mercado, a forma de como ele é estruturado, além da observação da concorrência mundial.

A participação em feiras internacionais, para muitas empresas brasileiras, é uma estratégia de venda direta, o que descaracteriza a necessidade de utilizar-se dos serviços de "*trading companies*".

Segundo dados da *Associação Brasileira das Indústrias dos Calçados (Abicalçados)*, as vendas de calçados brasileiros ao mercado argentino cresceram 34% no primeiro semestre de 2001. Além da qualidade e o preço competitivo (até 30% mais barato que o similar argentino), a consolidação do mercado da Argentina se dá através da participação em feiras.

A participação brasileira em feiras ou eventos internacionais ainda é pequena. Das empresas nacionais pesquisadas, temos o exemplo da *Danvin Indústria e Comércio de Vidros* (que participou de um evento de negócios em Frankfurt iniciando contatos com empresários de países da Europa); da *Serpui Marie* (que participa de pelo menos duas feiras internacionais, a *Acessory Circuit* em Nova York, no mês de agosto, e a *Première Classe* em Paris, no mês de outubro); da *Hinode Cosméticos* (que participou de uma feira em Lisboa, fechando negócios com um distribuidor), e da *Samello* (que participa de duas feiras nos Estados Unidos).

3.4 DESENVOLVIMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL

- **TRADING**

O canal de distribuição utilizado pela maioria das empresas brasileiras é através de *tradings*, pois além de ser o caminho mais fácil, não requer investimentos em estratégias mercadológicas. Entretanto, se realmente há interesse em internacionalizar-se, será necessário investir em comércio exterior, através do conhecimento direto das verdadeiras necessidades de seus clientes, trocando as vendas por meio das *tradings*, pela venda direta.

A empresa *Vila Beca* (pequena serraria do Vale do Ribeira localizada na cidade de Itararé), possui certificação do FSC (*Forest Stewardship Council*), e exporta 90% de sua produção de cercas e portinholas - que separam os quintais das casas de classe média - para os Estados Unidos. Também exporta *storm doors* - portas com telas nas quais os americanos agregam um par de molas e instalam na entrada ou nos fundos de suas casas, precedendo a porta de entrada propriamente dita. Suas exportações começaram em 1992, através de uma *trading* de Curitiba, incumbida de enviar cercas e portas semi-prontas para a Espanha e para os EUA. Posteriormente, a empresa buscou contato direto com os clientes e passou a fechar os negócios sem intermediários e as vendas cresceram. Em maio de 2001, a empresa abriu a *Brazil Forest Products*, uma comercial exportadora, com sede em Curitiba, visando atuar como um *pool* de fornecedores, de modo a poder absorver todas as encomendas de exportação. Não são intermediário para outras serrarias, ao contrário, financiam a operação e assumem o risco. (www.amcham.com.br/revista/364/internacional_html - Estilo Americano, Produto Brasileiro).

Uma mesma empresa pode exportar por dois canais de distribuição diferentes. Por exemplo, o setor de calçados no Brasil utiliza para suas exportações para os Estados Unidos, agentes exportadores/importadores e *Trading Companies*,

enquanto que para a Europa há um *mix* entre estes e a venda direta para as cadeias de lojas.

Um outro exemplo a ser considerado, vem das empresas *Estrela* e *Grow*, fabricantes de brinquedos. A maior parte de suas exportações são feitas diretamente entre fabricante e importador, e apenas uma pequena parcela é feita por meio de grandes redes varejistas como *Wal-Mart* e *Carrefour*.

- **Multinacionais Brasileiras**

O canal de distribuição internacional que tem crescido no Brasil, é a instalação de empresas nacionais no exterior, o que aliás está favorecendo as exportações.

A internacionalização de empresas de capital nacional, se dá por motivos diversos: expansão das atividades da empresa, (limitado pelas dimensões do mercado interno); vantagens proporcionadas por outras economias (principalmente em termos de política fiscal); ou ainda pela necessidade de contornar políticas protecionistas.

Atualmente, o número de multinacionais brasileiras no exterior é estimado em trezentas unidades, incluindo filiais, subsidiárias e escritórios. Há seis anos, segundo estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Financeiro (BNDES), esse número girava em torno de setenta empresas. Geralmente elas abrem escritórios ou distribuidoras, visando aproximação de seus clientes. Estar próximo aos clientes permite perceber antecipadamente as mudanças e as novas exigências que estão ocorrendo no mercado local. Também possibilita realizar serviços personalizados, que sem a presença local da empresa seria impossível, frente a distância e a legislação entre países. Instalam-se no exterior também, para reduzir seu prazo de entrega garantindo a confiança do cliente.

Algumas empresas brasileiras instaladas no exterior preferem manter produção no Brasil, por motivo de mão-de-obra mais barata, e também porque é necessário investimento pesado para adquirir ou montar fábricas no exterior.

A figura 15, apresenta exemplos de empresas nacionais e prestadoras de serviços que estão com filiais no exterior :

Empresa	Setor	Filial no Exterior
Ambev	Bebidas	Fábricas na Argentina, Uruguai, Paraguai e Venezuela.
Andrade Gutierrez	Construção civil	Atua na Argentina, Equador, Peru, Guiné, República Dominicana e Portugal, entre outros.
Azaléia	Calçados feminino	Filiais no Chile, Peru, Colômbia, EUA, Canadá e República Tcheca.
Banco do Brasil	Instituição financeira	Possui 32 agências espalhadas pelo mundo, com exceção da África.
Cutrale	Suco de laranja	Adquiriu duas esmagadoras de fruta na Flórida-EUA.
CSN	Siderúrgico	EUA.
Embraer	Aviões e componentes	Possui escritórios nos EUA, França, Cingapura, China e Austrália. Opera com rede própria com 25 oficinas nos EUA.
Gerdau	Siderúrgico	Nove usinas no exterior sendo: 01 no Uruguai, 01 na Argentina, 01 no Chile, 02 no Canadá e 04 nos EUA.
Grendene	Calçados	Subsidiária em Orlando (EUA).
Indústria Romi	Máquinas e ferramentas	Possui unidades na Argentina e Estados Unidos, e subsidiária na Alemanha.
Itaú	Instituição financeira	Agência em Nova York e Ihas Cayman, escritórios de representação em Frankfurt e Miami. Bancos no exterior: Itaú Buen Ayre, Banco Itaú Europa, Banco Itaú Europa Luxemburgo, IFE – Bemge - Uruguai e Banco Del Paraná (Paraguai).
Janibel Ind. e Comércio	Tênis para adultos e crianças	Fábrica na Argentina.
Latasa	Latas de alumínio	Unidades na Argentina e no Chile.

Figura 15 : Multinacionais Brasileiras

Fonte : O Estado de São Paulo 30/07/01 - *Multinacionais brasileiras disputam mercados*. Adaptação do autor.

Marcopolo	Carrocerias de ônibus	Presente no México, Colômbia, Portugal, África do Sul e Argentina.
My Country Brasil	Comércio via Internet de produto tipicamente brasileiros	Possui um centro de distribuição na Flórida - Estados Unidos.
Odebrecht	Construção civil	Presente em 14 países na América do Sul, América do Norte, África e Europa.
Petrobrás	Petróleo	Com suas subsidiárias Braspetro, Gaspetro e Petrobrás Distribuidora, está em países como Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Cuba, Equador, EUA, Guiné, Líbia, Nigéria, Peru, Reino Unido.
Rosa Chá	Biquínis e maios	Presente nos EUA, Portugal, Itália e Coréia.
Santista Têxtil	Têxtil	Filial na Argentina e Chile.
Vale do Rio Doce	Siderúrgico	Cinco fábricas no exterior: 2 nos EUA, 1 na França, 1 na Argentina, 1 em Bahrein, além de escritórios nos EUA, Bruxelas, Tóquio e Xangai.
Valtra Brasil	Tratores	Possui uma linha de montagem desde 1999 na cidade de Guadalajara, no México.
Via Uno	Calçados	Representações no Peru, Chile, Bolívia, México, EUA e Argentina.
Votorantim Cimentos	Cimento, concreto	Tem uma fábrica no Canadá e um escritório na Argentina.

Figura 15 : Multinacionais Brasileiras (continuação)

Fonte : O Estado de São Paulo 30/07/01 - *Multinacionais brasileiras disputam mercados.*
Adaptação do autor.

• FUSÕES E ALIANÇAS

Também as fusões e alianças são estratégias que vêm se intensificando nos últimos dois anos, como forma das empresas unirem esforços com menor custo, preservando suas vantagens competitivas. Dois exemplos nacionais recente de fusão e aliança são das empresas *Brahma* com a *Antarctica*, e a *Sadia* com a *Perdigão*.

Fusão da *Brahma* e *Antarctica* (em 2000) - empresas concorrentes no mercado de bebidas, que juntas passaram a controlar 42,5% do mercado brasileiro de refrigerantes e 72% do mercado de cerveja.

Aliança entre a *Sadia e a Perdigão* (em 2001) - empresas concorrentes no mercado de carnes congeladas, que juntaram suas potencialidades com vistas à entrada em novos mercados no exterior. Formaram uma *trading* (a *BRF Trading Company*) para atuar exclusivamente no exterior - no mercado interno elas continuam atuando separadamente. Essa aliança (que poderá tornar-se uma futura fusão), foi criada com o objetivo de obter vantagens competitivas mediante redução de custos fixos, ganhos de escala operacional e exploração de mercados mais difíceis como a Rússia, alguns países da África, do Oriente Médio e do Caribe.

- **FRANQUIAS BRASILEIRAS**

Outro canal de distribuição que está com resultados expressivos no exterior, é a internacionalização de redes brasileiras de franquia, principalmente de empresas alimentícias e de idiomas (tabela 03).

Tabela 03 : Franquias Brasileiras com Operações no Exterior

Franquia	Tipo	Países	Unidades
Localiza	Locação de Veículos	11	122
O Boticário	Cosméticos	4	70
Yázigi Internexus	Curso de idiomas	4	13
CCAA	Curso de idiomas	6	9
Vivenda do Camarão	Alimentação	1	4
Habib's	Alimentação	1	3
Wizard	Curso de idiomas	2	2
Casa do Pão de Queijo	Alimentação	1	2
Green Roupas Infantis	Vestuário	1	1
China in Box	Alimentação	1	1

Fonte: Gazeta Mercantil (04/09/01). Adaptação do autor.

A tarefa inicial para implantação de franquias no exterior, requer uma análise detalhada da cultura do mercado alvo e um amplo conhecimento dos parceiros que irão representá-los no exterior.

3.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos e é um caminho natural para que as empresas se mantenham competitivas. O estudo demonstra que as empresas melhores estruturadas a competir no mercado internacional, desenvolveram estratégias específicas para o mercado alvo, e estão apresentando resultados significativos.

O que não era objetivo deste trabalho e foi constatado, é a valorização atualmente no mercado internacional de certificação ecológica. Nota-se que as práticas comerciais estão privilegiando cada vez mais o aspecto de preservação ambiental, e nos últimos anos, vem-se aumentando a frequência da exigência de apresentação de documentos que comprovem esse requisito.

Das quarenta e sete empresas exemplificadas, 20% realizaram estudos do mercado internacional, 46% investiram em promoção internacional e nessa mesma proporção, desenvolveram canais de distribuição. (Anexo 01)

Grandes empresas exportadoras brasileiras, estão atingindo mais agressivamente o mercado internacional, através da formação de parcerias, consórcios ou *joint ventures*, melhorando a capacitação gerencial e mercadológica, racionalizando as despesas e transferindo tecnologias.

O estudo apresenta também que as empresas nacionais que estão abrindo filiais ou representação no exterior, estão utilizando estratégias mercadológicas, não apenas direcionadas ao fortalecimento da marca, da imagem da empresa, da propaganda ou do preço. Há uma propensão direcionada a oferecer novos patamares de serviços, que proporcionam confiabilidade do produto, certeza do fornecimento e entregas com tempos e custos menores.

4 CONCLUSÕES

Nos exemplos apresentados, nota-se que as empresas nacionais tiveram uma preocupação em desenvolver um plano de internacionalização eficiente para conquistar o mercado internacional, o que tem permitido tornar constante suas exportações.

Ações estratégicas foram estabelecidas visando o fortalecimento das relações comerciais internacionais a longo prazo. Estudo de mercado respeitando a cultura local, a conquista de novos mercados e o aproveitamento da demanda internacional, permitiram agregar valor aos produtos exportados viabilizando a maior participação dessas empresas nacionais no comércio internacional.

Como os mercados não são homogêneos, desenvolveu-se processos de internacionalização com estratégias necessárias para conquistar e manter clientes em mercados com culturas e processos diferentes, o que esteve diretamente relacionado às ações mercadológicas e logísticas, que integraram eficientemente fornecedores, fábricas, centros de distribuições e clientes.

Nesse sentido, o fortalecimento da imagem do Brasil e dos produtos *made in Brazil*, contribuiu como fator de sucesso, das empresas nacionais exportadoras. Foram desenvolvidos planos mercadológicos agressivos, com estratégias de *marketing* que estão favorecendo consolidar marcas brasileiras de forma global. Tais estratégias envolveram a comunicação, uso de marcas globais, inovação de produtos, exploração de novos mercados, certificações de processos com qualidade, preocupação com produção que respeite o meio ambiente e desenvolvimento de canais de distribuição apropriados.

É certo que atualmente, há uma mudança nos hábitos dos consumidores que face a grande oferta de produtos, à multiplicação dos meios e fontes de informações e comunicações, passaram a fazer maiores exigências quanto a preço, qualidade e especificidade dos produtos.

Marcas, mercados e fornecedores tradicionais estão sendo trocados por aqueles que apresentam maior confiabilidade e presteza de atendimento às exigências e necessidades dos consumidores, o que torna essencial ir muito além da entrega do produto no porto brasileiro.

Notou-se que mesmo enfrentando fortes barreiras protecionistas praticadas nos países industrializados, empresas nacionais brasileiras - de carnes, suco de laranja, calçados, aviões, papel, manufaturados de aço - destacaram-se em mercados internacionais.

Elas investiram em canais de distribuição próprios, de um lado, como forma de minimizar as barreiras protecionistas do mercado internacional e de outro, por redução de custos logísticos e pela possibilidade de oferecer serviços que atendam às necessidades e carências do mercado internacional. As empresas implantaram escritórios comerciais, centros de distribuição ou até mesmo filiais no exterior, oferecendo aos seus clientes serviços com menores tempos de espera e redução nos custos totais de distribuição.

Faltam algumas tarefas a serem cumpridas para a consolidação do Brasil como nação exportadora, que poderão ser facilmente desenvolvidas com o fortalecimento da cultura exportadora, com formulação de políticas governamentais e estratégias empresariais, que considerem a importância da implantação de eficientes processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____ Cresce a exportação de calçados para a Argentina. *Gazeta Mercantil*. busca exportação Internet, 13 de agosto de 2001.

_____ Fabricante de cachaça aumenta exportações. *Gazeta Mercantil*, busca exportação Internet, 23 de julho de 2001.

_____ Guaraná Antarctica desembarca em Portugal. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Empresas e Carreiras, p. C-5, col 1-3, 09 de julho de 2001.

_____ Multinacionais brasileiras disputam mercados. *Estado de São Paulo*, São Paulo, Economia - Globalização, p. B 16, 30 de julho de 2001.

_____ Nardini incrementa as exportações. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Planalto Paulista, p.6, col 1, 27 de agosto de 2001.

_____ Santista Avança no Mercado Externo. *Gazeta Mercantil*. Comércio Exterior. 03 de agosto de 2001.

_____ Setor de Alimentos Lança Marca para Exportação. *O Estado de São Paulo*. Comércio Exterior. 15 de outubro de 2001.

_____ Terceiro Produtor Mundial de Calçados. *Gazeta Mercantil Latino-Americana*, São Paulo, Informe Empresarial, 28 de agosto de 2001.

AZEVEDO, Simone. Alpargatas Compensa Queda nas Vendas com Exportações. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Capital Aberto, p. C-7, col 1, 11-12 de agosto de 2001.

BARBOSA, Rubens Antônio. *Panorama Visto de Londres*. São Paulo: Aduaneiras. 1998.

BRANDÃO, Nilson Jr.. Exportador tem de Ser Agressivo. *Estado de São Paulo*, São Paulo, Comércio Exterior, p. B 5, col. 5, 26 de agosto de 2001.

CAMPOS, Antônio. *Comércio Internacional e Importação*. São Paulo: Aduaneiras. 1990.

CAPORAL, Angela. Fábrica de Calçados Brasileira vai Para a Argentina. *Gazeta Mercantil*, Porto Alegre, Página C2, 28 de maio de 2001.

CARDOSO, Denis. Marketing Garante a Grife do Café da Colômbia. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Agribusiness, p. B 16, col. 1 e 6, 20 de agosto de 2001.

CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para Brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras – 3ª edição, 1996. p.169-184.

CASTRO, J. A. *Exportação Aspectos Práticos e Operacionais*. São Paulo: Aduaneiras – 4ª edição, 2001. p.51.

DABBAH, Steven. *A Solução para sua Empresa – Exportação*. Ed. Érica Ltda. 1998.

DALMON, Dalton. *Marketing Internacional*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2000.

FERRARI, Livia. Estudo Mostra que Base Exportadora é Pequena. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Nacional, p. A 9, col. 1-2, 17 de abril de 2002.

FLEURY, Afonso. *Qualidade e Produtividade nas Estratégias Competitivas dos Empreendimentos Industriais Brasileiros*. USP. 1995.

FRANCO, Luciana. Produto Orgânico Vai Para o Exterior. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Agribusiness, p. B 16, col. 1-2, 20 de agosto de 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa Qualitativa, Tipos Fundamentais*. São Paulo. Revista de Administração de Empresas, maio e junho de 1995, n.º 3, p.20-29.

GRIECO, Francisco de Assis. *O Brasil e a Nova Economia Global*. São Paulo: Aduaneiras, 2001. p.34; 226-229.

Home Page <http://www.mdic.gov.br/organograma.html>

Home Page http://www.amcham.com.br/revista/364/internacional_html - *Estilo Americano, Produto Brasileiro*.

Home Page http://www.mct.gov.br/estatisticas_indicadores.html

Home Page. <http://www.agro-fauna.com.br/noticia.info.asp?ID=1735>

Home Page. <http://www.braziltradenet.gov.br>

Home Page. <http://www.uol.com.br/economia/reuters/ult29u12642.htm>

HUBNER, Maria Martha. *Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1ª edição. 1998.

KEEDI, S. ; Mendonça, P. C. *Transportes e Seguros no Comércio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

KEEDI, Samir. *Logística de Transporte Internacional*. São Paulo: Aduaneiras: 2001. p. 18 –56.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing Internacional: Como Conquistar Negócios em Mercados Internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 06-199.

LABATUT, Ênio Neves. *Política de Comércio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 1994. p. 12-58.

LOPES, J. M. C. *Os Custos Logístico do Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

LUNA, E. P. *Essencial de Comércio Exterior de “A a Z”*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

LUNA, E. P. *Terminglês*. 4ª edição. São Paulo: Aduaneiras. 1996.

LUPI, André L. P. Bastos. *Soberania, OMC e Mercosul*. São Paulo: Aduaneiras, 2001. p.135-138.

MALUF, Sâmia N. *Administrando o Comércio Exterior do Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2000. Maluf. p.32-33.

MARQUES, Renato L.R. Comentários sobre a Política Comercial e as Opções de Inserção Competitiva Brasileira. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n.º 67, p.35-44, abril, maio e junho de 2001.

MINERVINI, Nicola. *O Exportador*. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: A Busca Da Vantagem Competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.145-149.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro : Editora Campus – 17ª edição, 1998. p.259-269.

RATTI, Bruno. *Comércio Internacional e Câmbio*. São Paulo: Aduaneiras. 2000. p.341-347.

SALGUEIRO, Sônia . Exportadores Brasileiros Instalam Filiais no Exterior. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Nacional, p.A-7, col 3, 18 de junho de 2001.

SALGUEIRO, Sônia . Pressionados, Exportadores Vão Atrás de 'Selo Verde'. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Página A6, 7 de março de 2001.

SILVA, Salete. Utensílios Domésticos Rumo ao Exterior. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Por conta própria-Exportação, p.6, col. 3, 25-31 de julho de 2001.

TOMICIOLI, Anna Regina. Mais Rapadura no Mercado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Por conta Própria, p.3, 20-26 de julho de 2001.

VIDEIRA, José Carlos. Redes Brasileiras Firmam o Pé no Mercado Externo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Por conta própria - Franquia, p.5, col. 1- 3, 29 de Agosto a 04 de setembro de 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BARRAL, Weber. *O Brasil e a OMC. Os Interesses Brasileiros e as Futuras Negociações Multilaterais*. Florianópolis. Ed. Diploma Legal. 2000.

BIZELLI , João Santos . *Noções Básicas de Importação*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

CASTELO, C. Branco. *Os militares no Poder*. São Paulo: Nova Fronteira, 1977.

DEL CARPIO, R. Francisco . *Carta de Crédito e UPC 500 Comentada*. São Paulo: Aduaneiras. 2000

DEVELIN, Nick. *Distribuição de Classe Mundial* . São Paulo: IMAM. 1999.

DOURADO Filho, Fernando. *Ao Redor do Mundo* .São Paulo: 2000.

Edição Aduaneiras. *Normas Administrativas de Exportação*. São Paulo: Aduaneiras. 2000

Edições Aduaneiras. *Drawback – Legislação Básica*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

Edições Aduaneiras. *Siscomex Importação – Normas Gerais*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

Edições Aduaneiras. *TEC – Tarifa Externa Comum* . São Paulo: Aduaneiras. 2000 .

Faria, Sergio Fraga Santos. *Fragmentos da História dos Transportes*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

GARCIA, Luiz Martins. *Exportar Rotinas e Procedimentos*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

GONÇALVES, Reinaldo. *O Brasil e o Comércio Internacional*. São Paulo: Contexto, 2000.

GONÇALVES, Reinaldo; Prado, Luis Carlos. *A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Ed. Campus. 1999.

HAMEL, Gary; e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

Home Page http://www.fiesp.org.br/spex_artigos

Home Page http://www.mdic.gov.br/indicadores/boletim_mensal/balança.html

Home Page <http://www.netcomex.com>

Home Page. <http://www.comexnews.com.br>

Home Page. http://www.exportnews.com.br/1noticias_exportações.htm

Home Page. http://www.fiemg.com.br/empresas_exportações

Home Page. <http://www.idc.com>

Home Page. <http://www.netmarinha.com.br>

Home Page. <http://www.trading-news.com>

ISSA, Maurício. *O Seguro no Comércio Exterior*. São Paulo. Aduaneiras. 1999.

KRESS, Hans. *Manual de Noções Básicas de Comércio Exterior*. Santa Catarina: Ed. Joinville. 1997.

KUNZLER, Jacob Paulo. *Mercosul e o Comércio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras. 1998.

LUNARDI , Ângelo Luiz . *Condições Internacionais de Compra e Venda – INCOTERMS 2000*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

MACHADO , João Bosoco M Machado . *Mercosul Processo de Integração . Origem Evolução e Crise*. São Paulo: Aduaneiras. 2000.

MARQUES, Alexandre de Moura. *Comércio Exterior: Aspectos Legais Relativos às Operações de Comércio Exterior e Internacionalização*. Ed. Sítese. 2000.

Ministério das Relações Exteriores. *Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior. Como Exportar . Como Importar*. 1998.

MOURA, Bezerra Geraldo . *Transporte Aéreo e Responsabilidade Civil*. São Paulo: Aduaneiras. 1999.

MOURA, Reinaldo ; Banzato , José M. *Manual de Logística – Vol. 3. Embalagem, Unitização e Containerização*. IMAM.

PIPKIN, Alex . *A Empresa a Caminho da Internacionalização*. Sinal Cultural . 2000.

PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional* . São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTO , Marcos M. ; Silva, Cláudio F. *Transportes, Seguros e a Distribuição Física Internacional de Mercadorias*. São Paulo: Aduaneiras. 2000

PRADO, Caio. *História Econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense. 1974.

REAL, de A D E. *Transportes e Seguros Marítimos para o Exportador*. São Paulo: Aduaneiras. 1999.

RODRIGUES, Alexandre ; Fleury, P. Fernando ; Saliby, Eduardo. *Logística Empresarial : A Perspectiva Brasileira*. Editora Atlas , 2000 .

RODRIGUES, P.R. Ambrosio. *Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional*. Aduaneiras. 2000

Sebrae - SC. *Manual de Noções Básicas de Negócios Internacionais*. Florianópolis(SC).2000.

Sem Fronteiras. Aduaneiras, São Paulo, Comércio Exterior, n.º 110 –143, janeiro - agosto de 2001.

SOSA, Roosevelt Baldomir. *A Aduana e o Comércio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras. 1995.

TORRES, Igor G. *Comércio Internacional no Séc. XXI*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

VASQUEZ, José Lopes. *Comércio Exterior Brasileiro*. Atlas. 1998.

VIANNA, H. *História do Brasil*. São Paulo: Melhoramentos, 1975.

WILLIAMSON, John. *A Economia Aberta e a Economia Mundial*. Ed. Campus. 1998.

ANEXO 01 - SINTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Empresa	Mercado	Certificação FSC Orgânica	Desenvolvimento de Novos Mercados	Investimento em Marca	Participação em Feiras Internacionais	Canais de Distribuição			
						Escritórios no Exterior	Multinacionais	Fusões e Alianças	Franquias
Tramontina	Inglaterra Alemanha	FSC		Tramontina		EUA, México, Alemanha, Colômbia, África Sul, França, Austrália, Índia, Chile			
Muaná Alimentos	França Espanha EUA	FSC							
Agroexotic	Inglaterra	Orgânica							
Frame Madeiras	Europa	FSC							
Natural Fashion	Europa	Orgânica							
Planeta Verde Prod. Naturais	Alemanha Suíça Holanda França Áustria EUA Japão Itália	Orgânica							
Caloi			Iraque, Libéria, Líbano e Suíça			EUA			
Marcopolo			México, Chile, Colômbia, Costa do Marfim e Oriente Médio				Portugal, México, Colômbia, África do Sul e Argentina.		

Fonte: Adaptação do autor.

ANEXO 01 - SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS (CONTINUAÇÃO)

Empresa	Mercado	Certificação FSC Orgânica	Desenvolvimento de Novos Mercados	Investimento em Marca	Participação em Feiras Internacionais	Canais de Distribuição			
						Escritórios no Exterior	Multinacionais	Fusões e Alianças	Franquias
Decorglass	EUA Alemanha		Oriente Médio, África do Sul, Itália, França, Inglaterra, Portugal						
Samello	EUA				Las Vegas Nova York				
Nardini Cerâmica			África do Sul, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru, Chile, Bolívia, Porto Rico, EUA, Canadá, Panamá, Honduras, Bélgica, Turquia, Haiti, Nigéria, Egito, Grécia, Marrocos, e Israel						
Grupo Tatuzinho	EUA			First Ice					
Litoral Brasil	Nassau		Japão, EUA, França, Itália e Portugal						
AmBev	Portugal			Guaraná Antarctica			Uruguai, Argentina, Paraguai e Venezuela	Brahma, Antarctica	
Natura	Argentina, Bolívia, Chile e Peru		México	Natura		Argentina, Chile e Peru			
Grendene	60 países		Índia	Grendene		EUA			
Bebidas 3 Fazendas	Europa			Cachaça 3 Fazendas					

Fonte: Adaptação do autor.

ANEXO 01 - SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS (CONTINUAÇÃO)

Empresa	Mercado	Certificação FSC Orgânica	Desenvolvimento de Novos Mercados	Investimento em Marca	Participação em Feiras Internacionais	Canais de Distribuição			
						Escritórios no Exterior	Multinacionais	Fusões e Alianças	Franquias
Alpagartas	Europa, Austrália, EUA e Havai			Havaianas, Rainha e Topper					
Danvin	Mercosul				Frankfurt - Alemanha				
Serpui Marie	EUA Europa e Japão			Serpui Marie	Accessory Circuit (Nova York) e Première Classe (Paris)				
Hinode Cosméticos	Portugal Espanha e Japão				Lisboa				
Vila Beca	EUA	FSC		Brazil Forest Products					
Latasa							Argentina e Chile		
Grendene	EUA						EUA – “Grendha Shoes Corporation”		
Romi							Argentina EUA Alemanha		
Valtra							México		
My Country Brasil							EUA		
Santista Têxtil							Argentina – “Grafa” Chile – “Machasa”		

Fonte: Adaptação do autor.

ANEXO 01 - SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS (CONTINUAÇÃO)

Empresa	Mercado	Certificação FSC Orgânica	Desenvolvimento de Novos Mercados	Investimento em Marca	Participação em Feiras Internacionais	Canais de Distribuição			
						Escritórios no Exterior	Multinacionais	Fusões e Alianças	Franquias
Janibel Calçados				Fill On, Redtag e Skavator			Argentina		
Cutrale							EUA		
Andrrade Gutierrez							Portugal, Argentina, Equador, Peru, Guiné, Rep. Dominicana		
Azaléia				Azaléia Usa		República Tcheca	Chile, Peru, Colômbia e EUA – “Azaléia USA”		
Grupo Gerdau							Uruguai, Argentina, Chile, Canadá e EUA		
Norberto Odebrecht	América do Sul, América do Norte, África e Europa						Portugal		
Rosa Chá							EUA, Portugal, Itália e Coréia		
Votorantim						Argentina	Canadá e EUA		
CSN							EUA		
Embraer						EUA, França, Cingapura, China e Austrália			

Fonte: Adaptação do autor.

ANEXO 01 - SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS (CONTINUAÇÃO)

Empresa	Mercado	Certificação FSC Orgânica	Desenvolvimento de Novos Mercados	Investimento em Marca	Participação em Feiras Internacionais	Canais de Distribuição			
						Escritórios no Exterior	Multinacionais	Fusões e Alianças	Franquias
Vale do Rio Doce						EUA, Bruxelas, Tóquio e Xangai	EUA, França, Argentina, Bahrein		
Petrobrás						Angola, Peru, Argentina, Bolívia, Guiné, Colômbia, Cuba, Equador, EUA, Líbia, Nigéria e Reino Unido			
Via Uno						Peru, Chile, Bolívia, México, EUA, Argentina			
Sadia e a Perdigão	Rússia, África, Caribe e Oriente Médio							BRF Trading Company	
Yázigí Internexus									EUA
Habib's									México
Vivenda do Camarão									Portugal
Green Roupas e Acessórios									Arábia Saudita
O Boticário									Portugal, Bolívia, Peru e Paraguai

Fonte: Adaptação do autor.

Total de empresas pesquisadas: 47

Total de empresas que realizaram promoção internacional: 22

Total de empresas que realizaram estudo do mercado internacional: 10

Total de empresas que desenvolveram seus canais de distribuição : 22