

RODRIGO MORAIS CONCOLATTO

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA, COM O INGRESSO NO
MERCADO INTERNACIONAL**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista - Curso de
Especialização - MBA em Gestão Empresarial do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2004

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a todos os administradores
que buscam vantagens no mercado internacional...*

O autor

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela capacidade de administrar;

À Universidade Federal do Paraná e ao Banco do Brasil, o convênio que oportunizou o curso;

Ao Curso MBA - Gestão Empresarial, os conhecimentos atualizados sobre gestão empresarial;

Aos professores, as orientações e as dinâmicas das informações;

Ao professor orientador, as explicações básicas sobre a pesquisa;

Aos colegas, a amizade e a convivência;

A minha família, em especial minha esposa Liliane e meus filhos, pelo estímulo, paciência e apoio;

A todos ofereço a alegria da conclusão.

SUMÁRIO

RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 O MERCADO INTERNACIONAL	3
2.2 O PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	6
2.3 A PESQUISA DE MERCADO	8
2.4 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	11
3 GESTÃO DO MERCADO COMPETITIVO	15
3.1 INSTRUMENTOS DE COMPETITIVIDADE	15
3.2 VANTAGENS COMPETITIVAS	19
3.3 MANUTENÇÃO DAS VANTAGENS	23
3.4 ENTIDADES QUE APÓIAM A EXPORTAÇÃO	26
4 A PESQUISA	29
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	29
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DOCUMENTOS E RESULTADOS	33
4.3 RECOMENDAÇÕES	36
5 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	42

RESUMO

A empresa atual enfrenta muitos desafios. Ao surgir, nasce com ela uma realidade de mercado que precisa ser construída. Ao ocupar o seu lugar, surge nova necessidade, a de conquistar um novo mercado. O processo de internacionalização se assemelharia a andar cautelosamente em terreno desconhecido, pois negociar no exterior implica em atravessar fronteiras nacionais, o que gera insegurança. Nesta pesquisa se constrói uma concepção de mercado internacional, a teoria do plano de internacionalização, a importância da pesquisa de mercado e a caracterização do posicionamento estratégico. Na seqüência aborda-se a Gestão de Mercado Competitivo destacando instrumentos de competitividade, vantagens competitivas e como se desenvolve a manutenção destas vantagens. E de forma concreta apresenta-se o processo de internacionalização desenvolvido pela empresa Artely Móveis, destacando a documentação elaborada pela mesma, desenvolvendo-se uma análise dos documentos apresentados. Comprova-se uma fundamentação comum entre a teoria levantada e a prática operacionalizada pela empresa.

1 INTRODUÇÃO

A empresa que enfrenta o mercado internacional, desafia a si própria e a capacidade de competir. Isso não acontece porque deseja, acontece sim, por necessidade de manter-se no mercado.

O fenômeno da globalização tem exigido muito esforço de todos os tipos de empresas. Tanto para entrar quanto para manter-se, ela deve ser muito criativa em seu posicionamento estratégico, para não ser vencida.

Com o objetivo de identificar, no contexto empresarial e nas relações de mercado em geral, as vantagens competitivas alcançadas pela empresa, com o ingresso no mercado internacional, desenvolveu-se este trabalho.

O fato do ingresso não é simples e nem acontece de um dia para o outro e são vários os fatores que o determinam de forma geral e diretamente em cada caso, conforme as condições da realidade.

O trabalho tem como objetivo, também, localizar a empresa como organização no contexto nacional e no processo de internacionalização: identificar as estratégias de ingresso e de manutenção no mercado; identificar as vantagens mercadológicas, fiscais e competitivas da empresa, destacando a inter-relação entre as mesmas; e analisar o processo de internacionalização da empresa de forma ampla buscando generalizar procedimentos conforme pesquisa.

A pesquisa se estrutura na investigação da empresa que ingressa no mercado internacional e descobre as vantagens competitivas. A problemática que norteia a pesquisa é: quais as vantagens competitivas da empresa com o ingresso no mercado internacional?

A escolha e delimitação do assunto justificam-se nas necessidades de preparo da empresa e na descoberta de como manter-se no mercado.

As ações do mercado caracterizam-se como oscilantes, principalmente em relação ao exterior, quando a empresa desconhece os fatores intervenientes. Ao alcançar o acesso à internacionalização e a permanência no mercado identificam-se vantagens competitivas de múltiplas faces.

Justifica-se, também, na necessidade que se tem de identificar as vantagens competitivas no processo de exportação, buscando enfatizar procedimentos de exploração das mesmas.

E ainda, no fato de se propor no final do curso a construção de um conhecimento voltado para uma proposta de melhoria para a exportação, a partir da pesquisa desenvolvida.

O trabalho estrutura-se no assunto em três capítulos: o primeiro, focaliza a fundamentação teórica sobre o mercado internacional destacando o plano de internacionalização, a pesquisa e o posicionamento estratégico.

O segundo capítulo enfoca a gestão do mercado competitivo e nele os instrumentos, as vantagens e a manutenção destas pela empresa.

O terceiro capítulo versa sobre os resultados da pesquisa, realizando a apresentação da empresa, a análise e interpretação de documentos e as recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O MERCADO INTERNACIONAL

O mercado internacional para muitos é um contexto desconhecido. Com isso o ingresso não deve ser repentino ou sem planejamento, pois a falta de informação de como ingressar no mesmo poderia abortar a iniciativa empresarial.

O mercado internacional é em síntese o mercado global, isto é, aquele que é regido pela globalização e portanto de grande competitividade.¹

Para MINERVINI (2001) o fenômeno da globalização tem sido responsável por profundas e freqüentes mudanças no perfil dos diversos atores do comércio internacional, impondo um permanente aprendizado.²

Isso quer dizer que visão da globalização na realidade vem caracterizando o mercado internacional como abrangente e instável. Há a compreensão de que o mercado internacional esta cada dia mais exigente por padrões de vantagens competitivas, o que obriga os fornecedores globais ao atendimento pontual de seus clientes no exterior com produtos competitivos.

Assim, o mercado internacional encontra-se em constante movimento. Possui a sua dinâmica própria e os fatores controláveis e incontroláveis, conforme a realidade que abrange.

A argumentação predominante é a de que nem sempre é possível determinar com exatidão a participação da empresa no mercado internacional. Na verdade, não existem dados estatísticos apropriados, e o número de empresas operando no mercado é demasiadamente grande e geograficamente diversificado para permitir a real verificação dos dados.³

Em outras situações, por mais que ocultamente o desejassem, o segredo profissional impede, por um motivo ou outro, que as empresas troquem livremente dados quantitativos.

¹ A globalização surgiu e se desenvolve no mercado internacional.

² MINERVINI, Nicola. *O Exportador*. 2001. p. XXXI

³ PENTEADO FILHO, José Roberto W. *Previsão de vendas*. 1998. p. 441.

Isso quer dizer que não basta a empresa desejar para ingressar no mercado internacional, este somente acontece como resultado de muito trabalho e esforço que independe, de forma geral, da simples vontade e implica em condições.

Para KOTLER e ARMSTRONG (1999) a empresa que decide ingressar no mercado internacional precisa refletir a melhor forma de acesso para isso. Há também como forma de ingresso a exportação, *joint ventures* e investimento direto. Cada estratégia implica em maior envolvimento e riscos, mas também em mais controle e lucros em potencial. ⁴

Destacam os mesmos autores que a maneira mais simples de entrar no mercado internacional é através da exportação. Através dela a empresa pode exportar passivamente seu excesso de produção de tempos em tempos, ou pode estabelecer um compromisso ativo de expandir suas exportações para um mercado específico.

É importante frisar que o processo de exportação além de ser planejado pode ser realizado conforme a produção e o tempo que a empresa dispõe para colocar seu produto no mercado internacional. Nessas situações se destacam os poderes de decisão e de venda de cada pessoa.

Segundo MINERVINI (2001) são várias as motivações que empurram milhares de empresas para o mercado internacional:

1. Necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa;
2. Pedidos casuais de importadores, talvez conhecidos através de uma feira internacional ou uma missão no exterior;
3. Dificuldades de vendas no mercado interno;
4. Melhor aproveitamento das estações;
5. Possibilidade de preços mais rentáveis;
6. Melhor programação da produção;
7. Prolongamento do ciclo de vida de um produto;
8. Para diversificar riscos;
9. Para melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes;
10. Para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno;
11. Para uma estratégia de desenvolvimento da empresa. ⁵

As razões que levam uma empresa a desejar participar do mercado internacional são portanto diversas, podendo ser mais de uma, mas a verdade é que

⁴ KOTLER e ARMSTRONG. *Princípios de Marketing*. 1999. p. 441

⁵ MINERVINI, N. *O exportador*. 2001. p. 5-6.

estas causas tem um fundamento comum que significa a busca de desenvolvimento da empresa.

De forma geral a decisão tanto pode ter causas extremamente positivas, como também negativas, como é o caso das empresas que buscam o mercado internacional pelo fato de não irem bem na expansão e domínio de mercado.

Por outro lado, pode-se generalizar a situação de acesso das empresas ao mercado internacional pela positividade alcançada, pela mesma no mercado interno, onde através de um trabalho sério e responsável alcançou o acesso e o domínio. O importante é que em ambas as situações, a decisão é da empresa.

Conforme MINERVINI (2001) a ação da empresa no mercado internacional, através da exportação esta conectada ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo.⁶

Salienta o autor que é muito grande o número de pequenas empresas que estão na atualidade exportando com êxito, o que revela planejamento e reflexão na decisão pois, não pode efetivar o acesso sem ter avaliado antes a sua própria capacidade de internacionalização, que quer dizer, a capacidade de adequar a empresa, além do produto, no mercado internacional.

Com isso se entende que o ingresso da empresa no mercado internacional exige reflexão, pesquisa, informação, conhecimento e planejamento entre outros procedimentos essenciais.

Caracteriza-se a exportação portanto, como uma estratégia de entrada no mercado internacional através de seus produtos e respectivas opções. É importante destacar que esta forma de acesso deve ter de forma racional indicadores do potencial de mercado nas formas sócio-econômico-culturais e técnicos.

Apresenta-se, pois, o mercado internacional como um espaço de negócios que se destaca todos os dias para a empresa, onde todo o acesso depende diretamente da empresa e das suas condições de exportar. Nestas condições se destacam o plano de internacionalização, a pesquisa de mercado e o posicionamento estratégico.

⁶ MINERVINI, N. *O exportador*. 2001. p. 5-6

2.2 O PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A iniciativa da internacionalização está relacionada a estratégia da empresa de iniciar a exportação. A forma de ingresso no mercado, deve ser refletida e planejada como um caminho seguro que se estrutura, antes de desenvolvê-lo.

Segundo MINERVINI (2001, p. 28) o plano de internacionalização é o plano de vôo da empresa e consiste na ferramenta mais importante para constituir seu projeto de internacionalização.

Com isso se quer dizer que a empresa não deve iniciar o seu relacionamento direto com o mercado exterior sem aprofundar e objetivar as ações necessárias para uma iniciação capaz de assegurar o conhecimento e as ações correspondentes.

É preciso, também, ter presente que o mercado internacional possui muitas variáveis e que estas por muitos momentos se mostram incontroláveis, devendo a empresa informar-se e preparar-se, por exemplo, identificando as normas, os idiomas, a moeda, os gostos, a tecnologia, a concorrência, etc, dos mercados que deseja conquistar, ao ponto de identificar que o plano que desenvolve internamente para o mercado do próprio país deve ser atualizado.

Para MINERVINI é preciso observar passos:

É preciso examinar as formas de ingresso nos mercados (7) e possíveis alianças (8). Uma vez que sabemos para quem enviar nossos produtos, temos de estudar a logística da distribuição física internacional (9). Agora que a parte externa está verificada, vamos estudar a globalização interna e o departamento de exportação (10) desenvolvendo um programa de treinamento (11) e estudaremos a sistematização dos contratos (12). A exportação exige conhecimentos de engenharia financeira (13) e técnicas operacionais (14). Providenciamos a documentação (15) e finalmente elaboramos um *export check-up* (16) para avaliar como temos trabalhado e como podemos melhorar. (MINERVINI, 2001, p. 28)

Os passos apresentam na forma seqüencial a ordem das ações que estruturam um planejamento do ingresso para o comércio exterior e principalmente não apenas ingressar, mas como se preparar para permanecer no mercado e neste, para vender como precisa.

O importante, neste planejamento, é que a empresa consiga identificar e formular no papel, na teoria o que quer alcançar e claramente como pretende buscar

o que almeja. A previsão desenvolvida nesta reflexão é capaz de estruturar o trabalho e a posição da empresa na internacionalização.

Conforme MINERVINI (2001, p. 29) a primeira etapa do processo de internacionalização consiste e se expressa na avaliação da capacidade exportadora da empresa.

Esta avaliação consiste numa reflexão profunda e levantamento qualitativo e quantitativo da empresa de forma individual, como elemento portador da capacidade de vender no mercado mundial.

Em outras palavras significa a identificação do lugar ocupado pela empresa no mercado interno e a capacidade de pressupor a atuação da mesma instituição em um espaço maior e mais exigente. Nesta fase destaca-se a importância do conhecimento da informação como fundamento de todas as ações.

Salienta ainda MINERVINI (2001, p. 30) que a maioria das barreiras para exportar estão na mesma empresa: é necessário que toda a empresa pense de maneira internacional, desde a função de recepcionista ao diretor presidente.

Destaca a unidade de pensamento e a integração de iniciativas como pesquisa, estudo, leituras e contatos que possam esclarecer o papel e o comprometimento da empresa com o processo. O esclarecimento permite compreender que em todos os mercados já não é o preço que vende o produto, é sim, cada vez mais a capacidade de entender os mercados.

A empresa deve apresentar flexibilidade de produção e de comportamento comercial ao ponto de demonstrar disposição e capacidade de efetuar mudanças no produto, para satisfazer as exigências do mercado externo.

É importante, também, que a empresa tenha um produto que corresponda às necessidades internacionais, ao tipo de mercado, tipo de vida e condições de venda a que se propõe.

Assim, tudo deve ser previsto desde o momento do lançamento da decisão de onde e quando se fará o ingresso até as primeiras vendas, tudo deve ser previsto em um plano de internacionalismo que deve se apresentar conectado.

Para MINERVINI a estrutura sugerida consta dos seguintes itens:

1. Objetivos
2. Sumário
3. Antecedentes

- Situação da empresa
- Hipóteses da base do plano
- Dados macroconjunturais
- Por que a decisão de exportar
- 4. Objetivos da empresa com a exportação (marketing e financeiro)
- 5. Inteligência do marketing: criação de fontes de informação.
- 6. Identificação e avaliação de oportunidades:
 - Oportunidades de mercado existentes.
 - Oportunidades de mercado criadas.
 - Oportunidades de mercado criadas pela concorrência.
 - Oportunidades de mercado futuras.
 - Avaliação do ambiente de marketing internacional.
- 7. Análises produto/espço. Verificar e definir a combinação produto/mercado.
 - Qual produto?
 - Para que tipo de mercado?
 - Com quais mudanças?
- 8. Alternativas de entrada no mercado selecionado.
- 9. Instrumentos necessários. Comunicação, estrutura interna, recursos, assessorias, etc.
- 10. Plano de Ação:
 - Produto
 - Vendas
 - Assistência à venda
 - Promoção
- 11. Critérios de auditoria
- 12. Apêndice (MINERVINI, 2001, p. 33-34)

Assim, o Plano de internacionalização deve ser interpretado como a organização do caminho que se deseja trilhar, observando condições, instrumentos, estratégias e teorias de negócios internacionais. Tudo deve ser adaptado à realidade de cada empresa e de forma direta à realidade do mercado internacional onde deseja ingressar.

2.3 A PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa realizada para ingresso no mercado internacional, pela empresa não é simples, pois ela precisa ter critérios.

Segundo MINERVINI (2001, p. 75) há muitas formas de pesquisar, pois quanto mais a empresa souber, mais estará reduzindo a inexperiência sobre o mercado.

Com isso entende-se que a pesquisa deve visar incondicionalmente o conhecimento da política de atuação do mercado e a linha de atuação nas

transações que o mesmo propõe. Para muitos conhecer é visitar, experimentar e definir conceitos e interpretações.

Para MINERVINI, as pesquisas podem ser:

Enfocaremos aqui dois tipos de pesquisas: a do produto que está à base do processo de internacionalização e um amplo panorama sobre o perfil do mercado, que se poderia considerar a "mãe" de todas as pesquisas. (MINERVINI, 2001, p. 75)

A pesquisa do produto exige procedimentos específicos que se relacionam com a produção. Isso se justifica no fato de que exportar não é enviar ao exterior as sobras de produção, pois não existem muitos produtos globais é preciso realizar mudanças no produto, que em essência deverão ser artigos desenvolvidos para o mercado externo.

Assim, a pesquisa de produto se revela uma pesquisa de conhecimento de mercado que visa identificar os caracteres que devem gerir a apresentação do produto, correspondendo, portanto, aos anseios e necessidades de consumo expressos pelo mesmo. A empresa não pode colocar seu produto de forma direta no mercado externo, é preciso realizar a pesquisa do produto.

Informa MINERVINI (2001, p. 77) que há países onde se proíbe a entrada de produtos consumidos no mercado interno, por entenderem ser risco de saúde, em outros países, as empresas somente conseguem colocar seus produtos após mudar a forma de apresentação do mesmo, tendo que redesenhá-lo como ajuste de mercado. Um fabricante de móveis teve de mudar sua marca, outra empresa precisou adaptar o tecido de algodão de seu produto à viscose para reduzir o imposto. Isso quer dizer que existe uma infinidade de exemplos que demonstram que capacidade de produção não é capacidade exportadora.

As colocações argumentam a importância da própria empresa, de desenvolver um olhar internacional sobre o seu produto, antes de colocá-lo no mercado, identificar o que se faz necessário na sua adaptação para as exigências externas e preparar o seu lançamento.

Outra pesquisa que se deve realizar é a pesquisa de concorrência, que tem como finalidade buscar informações de concorrência.

Segundo MINERVINI (2001, p. 78) as informações de concorrência que podem ser valiosas são, as características do produto, imagem de marca, qualidade/preço, fornecedores, capacidade gerencial, estrutura comercial, serviços oferecidos, reação dos consumidores, logística utilizada, disponibilidade de recursos e planos de extensão de atividade.

Conforme o mesmo autor a concorrência é uma fonte inesgotável de informações e, nos mercados internacionais, poderão ser encontrados produtos que não competem com o seu no mercado interno ou em determinados mercados. É preciso que a empresa esteja muito bem informada sobre a concorrência de mercado para tomar decisão sobre o produto.

Tanto em uma forma de pesquisa (a de produto) como em outra (de concorrência) o fator que mais se destaca é a necessidade de conhecimento da empresa que se propõe exportar, sobre as exigências do mercado internacional.

Para ROCHA (2002, p. 42) existem duas formas básicas alternativas pelas quais as empresas organizariam suas atividades internacionais: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). A empresa optaria por mercados ou por hierarquias quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa.

Informa, também, a mesma autora que os aspectos envolvidos nos custos de transação seriam relativos à variáveis do ambiente e a variáveis do comportamento humano. As variáveis do ambiente estariam relacionadas à incerteza e a complexidade, enquanto as variáveis comportamentais incluiriam a racionalidade limitada e o oportunismo.

Nesse contexto é preciso destacar que se entende pelo conceito de racionalidade limitada as atitudes de empresa de certa forma dentro de determinados limites, ou área de atuação e ter dificuldade de ampliar suas decisões em áreas diferentes, por exemplo, a internacional. Para o autor, a racionalidade limitada poderia implicar, por exemplo, dificuldade de comunicação entre as partes em uma transação, particularmente se ocorresse entre culturas distintas.

E para que ocorra a ampliação da visão empresarial se faz extremamente necessária, novamente, a busca e o encontro do conhecimento da informação como base para a tomada de decisão. Cresce, portanto, a importância e com ela a necessidade da pesquisa de mercado.

É preciso que a empresa tenha conhecimento e planejamento, pois para entrar e manter seu espaço no mercado internacional, a empresa precisa estar bem estruturada na produção e informada na tomada de decisão.

Segundo HARTUNG (2002, p. 21) não é simples a entrada no comércio internacional. Mesmo que o produto possua qualidade e preço competitivos esses fatores, por si sós, não garantem o sucesso de uma investida internacional. É necessário que o produto seja aceito no país onde se pretende operar.

Destaca o mesmo autor que uma ótima oportunidade de verificar o grau de aceitação de uma mercadoria é participar de feiras e exposições no exterior. Através delas pode-se medir o entusiasmo que o produto despertou no mercado externo. Na mesma intensidade reafirma a necessidade de serem feitas pesquisas para avaliar o nível de aceitabilidade do produto, pois, o objetivo é reduzir a possibilidade de uma empreitada mal sucedida.

É preciso ter presente que a pesquisa consiste, portanto, num instrumento facilitador do acesso ao mercado internacional com sucesso, ou seja, com a permanência assegurada. Os resultados da pesquisa apresentam-se como os argumentos essenciais que predispõem sobre características que o processo de exportar deve assumir, em função do mercado previsto.

A pesquisa, portanto, é a ação que aponta caminhos para exportar com sucesso.

2.4 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa que deseja acesso e permanência no mercado internacional precisa construir o seu posicionamento estratégico. Este envolve, naturalmente, a criação, na empresa até um setor de exportação que seja o órgão que se preocupe e aja em função do processo.

A instituição cria "olhos internacionais" ⁷ que consiste em iniciativas e atitudes capazes de identificar formas e maneiras, de criar um espaço no mercado internacional para a própria empresa. Ela cria o posicionamento estratégico para alcançar o objetivo.

⁷ "Olhos internacionais" tem o sentido de visão do mercado internacional.

Inicialmente, a criação deste setor constitui uma iniciativa de interesses pelo mercado internacional, mas a medida que as informações se estruturam ligando a empresa aos conceitos que fundamentarão seu posicionamento às ações estarão construindo o posicionamento estratégico.

Para CASTOR (2003, p. 43) o posicionamento estratégico tem os seguintes tipos: global que corresponde às empresas multinacionais e transnacionais e de grandes empresas locais ameaçadas, local das empresas, locais dos mercados disputados pelas multi e transnacionais. Pró-ativo, quando deliberado, decidido em função de objetivos e diretrizes globais, e reativo quando determinado por fatores de concorrência.⁸

Os tipos de posicionamento destacados correspondem ao tipo de empresa e a localização de seu respectivo mercado. A correspondência se localiza de forma concreta na amplitude de seus negócios e de forma especial na localização local, nacional ou internacional, conforme alcance do produto.

Segundo o mesmo autor o posicionamento global se caracteriza pela alta e pequena participação no mercado: é de alta participação quando a empresa se caracteriza como grande competidor global e pequena participação quando a empresa se apresenta como um competidor global de nicho.

Da mesma forma se caracteriza o posicionamento estratégico local: é de alta participação no mercado quando a empresa se caracteriza como grande competidor local e de pequena participação no mercado quando a empresa se caracteriza como competidor local de nicho.

Ainda para CASTOR (2003) conforme o competidor (empresa) se destaca a importância do posicionamento estratégico:

O posicionamento como grande competidor global:

VANTAGENS

- Economia de escala, menores custos;
- Capacidade de oferecer serviços em escala global;
- Global *sourcing*, imagem global;
- Maior eficácia dos investimentos em p.S.D.

RISCOS E DESVANTAGENS:

- Visibilidade política;
- Dificuldades de coordenação global;

⁸ CASTOR, B. V. J. Estratégias de Internacionalização. MBA CEPPAD/Banco do Brasil. Agosto de 2003, p. 43.

- Burocratização;
- Problemas com quadros de funcionários internacionais;
- Baixa capacidade adaptativas às culturas locais;

O Competidor Global de Nicho

CARACTERÍSTICAS:

- Especialização global;
- Produtos diferenciados;
- Complementaridade com Grandes Competidores Globais - GCG
- Alianças estratégicas;

VANTAGENS E DESVANTAGENS:

- Vantagens políticas;
- Capacidade de criar barreiras de entrada aos concorrentes;
- O nicho pode se desenvolver e atrair GCG;
- Mesmos riscos políticos dos GCG;
- Mesmas dificuldades de coordenação e integração mundial.

(CASTOR, 2003, p.45-46)

As duas realidades de empresa, levantadas pelo autor dimensionam a importância do posicionamento estratégico em função dos mercados, grandes e pequenos. Salaria a proposição que seja uma empresa grande ou pequena e sempre um competidor e portanto sempre sujeito a vantagens, dadas as instabilidades do mercado interno ou internacional.

O posicionamento estratégico é portanto a capacidade da empresa de desenvolver uma linha organizacional, em função da internacionalização, desde a forma de ingresso até o alcance da competitividade.

Esta dimensão de posicionamento estratégico estende sua abrangência e importância porque o caracteriza como um planejamento técnico fundamentado sob um grande processo de comunicação interativa com a negociação, acontecendo nesse processo a escolha e a seleção de valores e conceitos comerciais.

Com isso se pode argumentar que a internacionalização de uma empresa não consiste em um processo simples e imediato. É preciso que a empresa construa seu posicionamento estratégico a partir de um conhecimento profundo de si mesma, de suas condições humanas e materiais, no tempo que se fizer necessário.

O desafio do conhecimento próprio envolve aspectos fundamentais como avaliação das próprias forças para enfrentar o mercado internacional, sem fantasias. Esse procedimento deve levar em conta os resultados das pesquisas elaboradas na dimensão da política do comércio internacional.

Com isso se focaliza a importância do posicionamento estratégico como fonte da produção e como fonte competitiva no mercado. Para isso é muito importante que o posicionamento focalize a competência da empresa como uma cadeia de criação de valor.

A fase de criação de valor envolve também muitas relações e até adaptações de mercado. Nelas se estruturam o processo de comunicação da empresa com sua realidade e com a realidade exterior, quanto aos preços mais convenientes à internacionalização.

Conclui-se que quando a empresa consegue criar e operacionalizar o seu posicionamento estratégico está assegurando e conquistando, através do mesmo o seu espaço como negociador internacional, pronto para se integrar e determinado a vencer no sentido internacional.

3 GESTÃO DO MERCADO COMPETITIVO

3.1 INSTRUMENTOS DE COMPETITIVIDADE

A gestão de mercado se expressa nas atividades específicas de conhecimento e gerenciamento de mercado. O início é quase sempre uma reação à estímulos, como uma carta, um pedido inesperado, uma feira, um convite de um escritório de promoção comercial, enfim mais improvisos e menos programação. Mas a construção gestacional é mais demorada.

Para MINERVINI (2001, p. 173) são três as perguntas básicas para identificar o mercado para seu produto: 1. Há demanda do seu produto no País para o qual vocês está querendo exportar? 2. Será o mesmo produto vendido no mercado interno ou você vai fazer modificações? 3. Você tem condições de competir?

O questionamento tem a significação de preparação para o ingresso de qualquer empresa, independente do tamanho, e do espaço que pretende ocupar, na gestão do mercado internacional competitivo.

Para que uma empresa, no cenário mundial, alcance o gerenciamento, a própria administração de sua exportação é preciso ter conhecimento e saber aplicar o mesmo na arte do comércio com outros países.

Conforme MINERVINI (2001, p. 116) a chave para uma empresa ocupar um lugar no panorama competitivo da globalização, é sem dúvida, a informação, porém uma informação contínua, permanente, de confiança e precisa.

Afirma ainda o autor que é importante construir perfis de mercados, como também realizar análises de estudos, mas que o executivo internacional tem que desenvolver "um sexto sentido", uma percepção do desenvolvimento, da velocidade de ação na realidade do comércio internacional.

O que o autor quer dizer é que a gestão de mercado exige uma visão comercial e até uma percepção de negócios que nem todos os executivos possuem. É preciso que o mesmo possa captar um bom negócio ou um perigo eminente, sem que ninguém o avise.

O mercado internacional é um mercado tão instável que basta uma mudança nas taxas de câmbio, a declaração de um presidente, um ato de guerra, para as elaboradas estratégias da empresa balançarem.

Para MINERVINI é preciso que a gestão inicie pelos critérios que possam orientar a forma mais adequada para que cada empresa realize seu ingresso no mercado. E distingue os seguintes:

- Objetivos gerais de exportação
 - Tipo de produto
 - Tipo de mercado
 - Grau de controle que o produto requer
 - Volumes de vendas previstos
 - Legislação do importador
 - Contratos
 - Disponibilidade para o investimento
 - Estrutura do próprio exportador
 - Sistema de comunicação (e relativa eficácia)
 - Estrutura comercial de exportação existente
 - Possibilidade de acesso a recursos humanos e financeiros
 - Custos de promoção
 - Custos e margens de distribuição
 - Taxas de crédito e de inflação
 - Concentração ou dispersão de compradores.
- (MINERVINI, 2001, p. 182-184)

A partir destes critérios a empresa identifica se tem condições ou não de reconhecer a forma mais correspondente aos recursos individuais da internacionalização. É importante que na análise dos critérios, a empresa a desenvolva através de princípios que focalizem a autenticidade e a realidade.

O trabalho de ingresso no mercado internacional caracteriza-se como o instrumento que auxilia a empresa a decidir pela forma de ingresso mais adequada e correspondente às suas características.

Outro instrumento de competitividade segundo MINERVINI é a própria forma pela qual a empresa ingressa no mercado. As principais são:

- Vendedor direto
- Filial de venda
- Consórcio de exportação
- Agente no exterior
- *Rock jobbing* (administração de venda com um sistema de distribuição).

- Distribuidor
 - Empresas de gestão de exportação (EGE) e consultores de exportação.
 - *Buyer agent* (agente de compras)
 - *Brocker*
 - *Piggy Back* (utilização de sistema de distribuição de outros produtos)
 - Jobber (grossistas)
 - Agente de vendas
 - *Trading company* (grandes empresas comercializadoras)
 - Empresas comerciais
 - Venda com compreensão
 - Marketing subsidiárias (escritórios regionais de marketing)
 - Transferência de tecnologia
 - Montagem
 - Contrato de manufatura
 - Filial de produção
 - *Joint-venture* (associação)
 - Licitações internacionais
 - Operações através de zonas francas
 - Internet
- (MINERVINI, 2001, p. 185)

Cada forma de ingresso possui peculiaridades específicas que possuindo condições e sendo desenvolvida conforme a visão diferencial do mercado interno a empresa tem todas as chances de ter sucesso. O importante é que a empresa desde a forma de ingresso se sinta neste trabalho construtora de sua engenharia de exportação.

Afirma MINERVINI (2001, p. 243) que quanto mais a empresa conhecer o mercado externo, mais pode ganhar em competitividade.

Quer dizer que a empresa deve criar uma consciência em relação ao mercado externo, sem achar que este comércio se assemelha ao mercado interno, mas sim, vendo-o como uma oportunidade que deve ser pensada conforme um novo conhecimento, e uma nova maneira de atuar.

E é novamente MINERVINI (2001, p. 244) que aponta como instrumentos para a competitividade: uso de marca e de distribuição próprias, a seleção do parceiro, a programação de compras, a embalagem e segmentação de mercado, entre outros.

Além da significância de todos os atos, decisões e pensamentos da empresa em função da construção da engenharia de exportação, de forma específica, alguns instrumentos são de extrema relevância para a postura de competir. A ousadia de mercado se revela no desafio de competir.

O uso de marca e de distribuição próprias, consiste na venda que o exportador faz para uma empresa importadora de outro país, resultando para o que exporta uma maior economia de escala, possibilidade de financiamento, custos de transportes reduzidos e outras vantagens. Os preços, com o movimento, proporcionaram ganho maior considerando que o exportador identificou um mercado rentável.

Com isso o instrumento uso de marca e de distribuição próprias torna a empresa competitiva pelo fato de vender muito e obter com a venda diminuir os custos e aumentar os ganhos. O efeito da marca e a distribuição direta no mercado também se revelam fatores de determinante competitividade.

Através da "seleção de passeio", a empresa exportadora deixa de vender esporadicamente sem programação prévia e passa a convencer os distribuidores a reservar uma cota de produção junto à empresa, programando daí adiante suas compras. Ao final tanto exportador quanto importador conseguem estabelecer um programa de compras, com prazos escalonados.

Como consequência direta a empresa produtora alcança uma melhor remuneração, pois consegue com o planejamento programar melhor a produção, o fluxo de caixa e compras de matéria-prima. Isso significa que a escolha do parceiro certo pode significar a diminuição efetiva das despesas.

É importante lembrar que as inter-relações entre países exportadores e importadores devem ser desenvolvidas com base nos instrumentos e na busca de vantagens competitivas.

Outro instrumento competitivo de importante valia é a "programação de compras" que ultrapassa o nível de compra desorganizada para assumir o estilo planejado rerepresentando de forma planejada o produto. Por exemplo, ao vender cintos, passar a colocá-los em pequenas caixinhas, o que passa a apresentá-los como "presente", pela nova embalagem. O produto como "presente" passou a ser encomendado e o preço aumenta razoavelmente.

Este recurso destaca o valor comercial da programação, mas também a importância da embalagem como atrativo de melhor renda e em consequência um melhor preço na venda. A este recurso denomina-se "embalagem e segmentação de mercado".

Com isso se pode afirmar que a posição da empresa exportadora no mercado internacional depende da instrumentalização que traz consigo para competir. E esta deve ser economicamente planejada.

3.2 VANTAGENS COMPETITIVAS

As vantagens competitivas são em geral resultantes de uma engenharia de exportação, construída e engenhada em cada passo do processo de exportação.

Cada empresa que participa da concorrência internacional deseja em primeiro lugar conhecer os concorrentes e identificar a posição dos mesmos no mercado. Assim, começa a desenvolver estratégias competitivas que melhor posicionem sua oferta contra as ofertas dos concorrentes e lhe dêem a vantagem competitiva mais forte.

É importante lembrar que nem uma estratégia é a melhor para todas as empresas. Cada empresa deve identificar sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos. E a partir desta realidade partir e proceder para a busca de vantagens.

Para KOTLER e ARMSTRONG (1995, p. 414) as estratégias competitivas que podem levar a empresa às vantagens são liderança de custos gerais, diferenciação e o foco.

Na concretização da liderança de custos gerais, a empresa trabalha arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os de seus concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado.

Nesse sentido a vantagem competitiva destacada seria construída sob a engenharia do preço. Ela deve nascer com a análise dos custos de mão de obra e gastos gerais, limites mínimos, determinação de objetivos e metas, definição da estrutura de preço e as condições comerciais. (MINERVINI, 2001, p. 252)

A engenharia do preço não consiste simplesmente no apontamento de um valor (preço) mas sim numa elencação de elementos capazes de construir um parâmetro de negócios que não resulte em prejuízo, mas sim em uma vantagem competitiva.

A dinâmica da diferenciação do produto exige que a empresa concentre-se na criação de uma linha de produtos e um programa que busquem tornar sua produção líder de classe no setor. O preço não pode ser muito alto, mesmo que a marca tenha muita aceitação.

A denominação líder de classe no setor assume a significação de que a empresa deve buscar uma colocação à frente da preferência dos importadores. Quer dizer que o produto deve ser ao mesmo tempo diferente e melhor do que todos os outros, que são colocados no mercado.

Por sua vez a estratégia do foco, significa a concentração dos esforços da empresa em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado. Ao direcionar para o segmento de mercado reúne maiores condições de satisfazer o mercado.

É preciso ressaltar que a vantagem competitiva só é alcançada quando a empresa desenvolver estratégias de ataque aos fatores que dificultam e que tornam caro o processo da internacionalização.

Segundo MINERVINI (2001, p. 272) as vantagens competitivas da empresa exportadora são muitas dependendo das condições estruturais, humanas e da forma como realiza as atividades de exportação.

A vantagem competitiva se caracteriza como o passo a frente que uma empresa exportadora consegue dar, em relação às outras competidoras. E ela se efetiva sempre que a "ação de exportar" alcança um resultado concreto na atuação e com ele a reversão e a mudança de uma situação de negócio.

E especifica as vantagens competitivas quando a empresa consegue:

- Penetrar no mercado internacional e se manter no mesmo;
- Estabelecer contatos com novos tipos de compradores (melhorando a qualidade do produto);
- Construir um quadro de planificação de negócios a longo prazo;
- Reduzir o custo unitário dos produtos;
- Aumentar a escala de produção a um menor preço;
- Acumular conhecimento em matéria de marketing internacional;
- Efetuar princípios morais sobre a ação de exportar;
- Desenvolver poder contratual em geral com fornecedores e clientes;
- Reduzir de forma geral, os gastos da exportação;
- Criar uma marca forte para o produto;
- Melhorar a forma e a apresentação da embalagem e rotulagem;

- Criar e realizar um plano de comunicação oportuno e eficaz com custos reduzidos;
 - Incrementar competências em gastos empresariais, administrativos e tecnológicos;
 - Despertar maior interesse em compradores estrangeiros.
- (MINERVINI, 2001, p. 272)

Por ser o caminho das vantagens competitivas muito difícil, não se pode afirmar que todas as empresas que resolvem exportar, as alcançam com facilidade. Em geral, constituem verdadeiros desafios e algumas empresas nem chegam a alcançá-las.

Sob o enfoque de gestão de mercado as vantagens competitivas são possíveis de serem construídas a partir do trabalho individual da empresa exportadora e muito mais da união da mesma com outras. Isso quer dizer que a vantagem competitiva nem sempre é individual, pode acontecer com um grupo como ocorre no caso de consócios.

Para ROCHA (2002, p. 67) as áreas de risco que uma empresa deve ter em mente na busca das vantagens são: as pressões originárias do crescimento, as pressões culturais e as pressões de gestão da informação.

A situação de crescimento da empresa é de extrema relevância para a competitividade, ao passo de se poder afirmar que a empresa que não vive a pressão do crescimento não consegue alcançar o processo de exportação. Daí a consideração de que as pressões originárias do crescimento pode ser considerada uma área de risco necessária.

Da mesma forma se destaca as pressões culturais, capazes de conduzir uma empresa à adaptação de seu produto a outro mercado ou a total mudança de produção para servir aos importadores. As pressões culturais do país importador são fortes indicativos da busca de vantagem competitiva.

Por sua vez o gerenciamento de mercado internacional, apresenta para a empresa internacionalizada um universo de informações, para as quais ela deve estar preparada para ouvir, separar e aplicar quando necessário, no seu próprio processo de vendas. A empresa deve aprofundar todas as informações recebidas.

Conforme ainda ROCHA (2002, p. 65) o desempenho exportador tem sido medido de distintas maneiras incluindo-se o percentual de exportações sobre as

vendas totais, o total de vendas de exportação, a lucratividade com a atividade exportadora ou o crescimento das exportações.

As medidas mencionadas sugerem vantagem competitiva no momento em que prevê a lucratividade e o crescimento normal da empresa. O mesmo autor salienta que o desempenho exportador de alto risco corre o risco de erros e o menor número de erros pode ditar a diferença entre sucesso e fracasso.

É preciso lembrar que a construção de uma vantagem competitiva não acontece somente por desejo de ter lucro ou crescer e manter-se no mercado. Ela é resultante, principalmente, de um contexto de fatores internos e externos inerentes a empresa e ao contexto.

Para HARTUNG (2002, p. 20) as vantagens competitivas da empresa exportadora iniciam com a localização, tamanho e desempenho exportador da empresa, em relação às outras.

Afirma que a localização se refere ao lugar ocupado pela empresa no mercado internacional, se iniciante exportadora em crescimento ou exportadora em fase de maiores vantagens competitivas. Dependendo do lugar, expressam-se os sucessos e os fracassos.

É relevante, na atuação exportadora, além do lugar, o tamanho que tem sido considerado como uma das principais vantagens que uma empresa pode apresentar, quando comparada a seus concorrentes.

Outro aspecto destaque é o desempenho exportador que é conceituado como capacidade de venda, lucratividade, retenção e satisfação de clientes, participação no mercado. As vantagens competitivas são resultantes do nível de desempenho no comércio internacional.

Com isso, em síntese, a vantagem competitiva caracteriza-se como um avanço alcançado por algumas empresas, na comercialização de seus produtos, devido a observação e o desenvolvimento de pequenas atitudes.

Assim, pode-se argumentar que não existe especificamente uma fórmula completa ou segura para que uma empresa alcance a estabilidade comercial e nela a competitividade como o maior desafio. Existem sim indicadores que quando praticados com realidade poderão ajudar.

A verdade é que o processo de exportação deve ser realizado com muita seriedade, sob a forma de estudos primeiramente e mais tarde no planejamento

escrito, para depois operacionalizar-se. E a empresa deve ter o cuidado de não queimar nenhuma das etapas, pois se isso ocorrer poderá precipitar o processo e perder antecipadamente o nível que esperava alcançar.

O importante é que nenhuma empresa apresse o processo, sem estar necessariamente preparada. Muitas empresas desejam ingressar no mercado internacional, mas isso só poderá acontecer depois do planejamento. E entidades, programas e instrumentos para apoiar e orientar não faltam.

Independente da empresa ser grande ou pequena é preciso que todas tenham acesso à informação, pois sem o conhecimento dos mecanismos de estímulo entre os fatores que facilitam e impedem o ingresso e a permanência no mercado externo, não sobrevive.

Conclui-se que o importante não é conhecer e não aplicar, ingressar e não permanecer ou não manter as vantagens competitivas, pois o que faz com que a empresa sobreviva é a criatividade, o trabalho e o conhecimento.

É verdade, também, que cabe a cada empresa descobrir como e quais são as vantagens competitivas que se encontram ao alcance de sua realidade de negócios. O projeto individual de cada empresa parte da universalidade da teoria e dos conceitos.

3.3 MANUTENÇÃO DAS VANTAGENS

A manutenção das vantagens competitivas para a empresa exportadora é tão importante quanto foi o ingresso no mercado internacional. Dessa manutenção de vantagens depende a sobrevivência da empresa.

Segundo ROCHA (2002, p. 82) a exportação eleva o risco da empresa na medida em que esta tem que operar em ambientes menos familiares. Um estudo sobre longevidade empresarial concluiu que o conservadorismo seria uma importante característica das empresas que conseguem sobreviver por mais de um século, o que condiz com os resultados obtidos nesse estudo: as empresas sobreviventes mostraram-se mais conservadoras em suas atividades internacionais do que as extintas.

É preciso lembrar que as empresas exportadoras vivem muitos riscos de mercado como altos juros, variações cambiais e preços de exportação. No entanto

tudo indica que os estudos tem focalizado excessivamente sua atenção sobre o desempenho exportador a curto prazo, não tendo sido encontrados estudos que investigassem o impacto da atividade exportadora sobre o desempenho da firma a longo prazo. E isso permite duvidar da longevidade empresarial exportadora.

Como resultado de contexto, as empresas maiores em tamanho e em organização estrutural, são em princípio as que mais mantém as vantagens competitivas pela disponibilidade de espaço, recursos, condições e não necessitam imediatamente investir para exportar.

Assim, a consideração das vantagens competitivas e a consideração do desempenho que não pode perder o ritmo e o nível, em desenvolvimento contínuo. Nesta visão, uma atitude positiva para com mudança e inovação em atividades básicas da empresa exportadora, tem um peso altamente positivo para que a atuação tenha nível de continuidade.

Para ROCHA (2002, p. 136) a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada à percepção prévia de barreiras à exportação. O fato da própria empresa desenvolver a percepção das atitudes de sucesso e dos comportamentos que a levam ao fracasso, funciona como um alerta sobre o desenvolvimento do processo.

Entende o autor que a manutenção das atividades de exportar pela empresa devem ocorrer através de uma constante "fiscalização", capaz de alertar sobre o que foi positivo ou sobre o que prejudicou a empresa sobre a realização da mesma.

O acompanhamento avaliativo das iniciativas exportadoras deve ser constante e facilitado por todos os segmentos da empresa, para que a organização possa crescer como um todo.

Afirma ainda o mesmo autor que a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características das empresas em particular o tamanho. As evidências quanto ao impacto do tamanho sobre a continuidade da ação internacional sugerem que as empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longe do tempo.

Destaca a compreensão da existência de uma relação entre tamanho e barreiras à exportação, pela qual o tamanho influenciaria a percepção e a própria existência de determinadas barreiras. Por outro lado, o tamanho da empresa pode

ser visto como motivação para várias vantagens que lhe são associadas, como economias de escala, poder de barganha e outras.

O posicionamento exportador da empresa, também, se torna mais difícil de manter, quando ela não descobre que além da concorrência natural que deve enfrentar com outros países, da mesma forma terá que superá-los em mínimos detalhes, tanto na produção quanto nas ações de exportação, para manter vantagens sobre os mesmos.

A empresa exportadora deve preocupar-se, na mesma intensidade, em manter com os importadores as mesmas relações que foram estabelecidas no momento do ingresso no mercado internacional. O desenvolvimento dos laços de confiança, respeito e admiração devem ser estrategicamente fortalecidos durante novas negociações ao ponto de nunca correr o risco de rompê-los.

Segundo CASTOR (2003, p.380) quando a empresa constrói uma missão organizacional, esta mantém uma relação muito estreita com o comércio internacional, que conseqüentemente conecta-se ao conceito econômico de vantagem comparativa. Esse conceito refere-se a idéia de que certas peças e produtos podem ser produzidos mais baratos ou com maior qualidade em certos países que detêm vantagens em custos trabalhistas ou em tecnologia. Além disso, matérias-primas e recursos naturais podem ser extraídos de modo mais econômico em certos locais.

Com isso se compreende que a própria organização interna da empresa exportadora é motivo para diminuição de despesas e em conseqüência dos custos diretos, o que de forma direta e até indireta influencia a manutenção das vantagens competitivas.

Assim, se compreende, também, que ao organizar sua forma de trabalhar internamente, uma empresa de exportação está, também programando o tempo de sua atuação no mercado internacional. Isso não significa profundamente que questões prévias devam ser levantadas e analisadas prevendo o futuro, significa sim a delimitação necessária das ações reais que devem ser realizadas em um processo de exportação.

Conforme ainda CASTOR (2003, p.384) estabilidade é uma estratégia empresarial que uma empresa adota quando seu objetivo geral é manter o tamanho

e o escopo de suas operações atuais no mundo. É uma estratégia que pode manter vantagens competitivas.

O desempenho da empresa exportadora não pode ser delineado sob um perfil único e influências comuns, pois o desempenho é teoricamente e praticamente delineado conforme o mercado e as operações por ele sugeridas. Daí a importância da estabilidade como forma específica de trabalhar mantendo suas próprias vantagens.

Para HARTUNG (2002, p. 21) as empresas interessadas em atuar no comércio internacional devem contar com assessoria especializada, evitando trabalhar com amadores, aqui e no exterior. Devem tomar o cuidado de contratar profissionais experientes, tanto para ingressar quanto para manter-se na concorrência e com vantagens de competição.

Coloca, pois, a fase de exportação como um caminho único, onde as ações devem ser conduzidas por pessoas e profissionais que conhecem os detalhes dos negócios, a fim de manterem-se estáveis.

Salienta ainda o mesmo autor como ótima oportunidade de verificar o grau de aceitação de uma mercadoria é participar de feiras e exposições no exterior. Através delas constata-se os detalhes que qualificam e diferenciam os produtos e pode se medir o entusiasmo que os produtos despertam no mercado externo.

Destaca, portanto, a importância da atualização das empresas através da pesquisa de campo, nas feiras onde os produtos são expostos e analisados para a venda. Pesquisas, também, devem ser feitas, afirma o autor, "para avaliar o nível de aceitabilidade do produto, pois, o objetivo é reduzir a possibilidade de uma empreitada mal sucedida". (HARTUNG, 2002, p. 21)

Com isso, entende-se que para uma empresa exportadora, a manutenção das vantagens competitivas não nasce de repente, mas sim com o planejamento do ingresso no mercado e desenvolve-se com todas as atividades que se relacione com a construção de novos conceitos da Política Internacional.

3.4 ENTIDADES QUE APÓIAM A EXPORTAÇÃO

A política de exportação caracteriza-se como um processo. E como tal vários são os mecanismos intervenientes. Esses mecanismos não correspondem

necessariamente à forma de estruturar e viabilizar operações mas são instrumentos que apóiam e oferecem suporte à realização dos negócios.

Em função da operação comercial formam-se muitas entidades que atuam na atualidade buscando assessorar e melhorar as relações necessárias aos bons negócios. A materialização do apoio e da participação das entidades acontece de muitas maneiras: apoio financeiro, normativos internacionais, até mesmo atuando de forma executora de tarefas, ou servindo de local para a criação e estabelecimento de empresas, apoiando e orientando como operacionalizar decisões e iniciativas.

Inicia-se destacando as entidades de apoio financeiro:

- FMI:

É um organismo internacional, criado em 1944, e tem a finalidade de auxiliar o desenvolvimento dos países, ajudando-os a resolver os problemas relativos ao Balanço de Pagamentos, sejam os problemas provocados por oscilações de caráter estacional ou cíclico.

- BIRD

Surgiu juntamente com o FMI e é também conhecido como Banco Mundial. Tem como objetivo principal promover o crescimento de regiões e países de menor desenvolvimento relativo. É um organismo fornecedor de créditos de médio e longo prazos, e age como captador de recursos internacionais para investimentos produtivos em países emergentes.

(HARTUNG, 2002, p. 46-47)

- BANCO DO BRASIL

É a entidade financeira brasileira de maior apoio, no país na exportação. Com base na circular nº 2825, de 24/06/98, instituiu a utilização conjunta de operações de Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e do Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) modalidade de financiamento. O instrumento agrega as vantagens do ACC aos benefícios do PROEX podem ser negociadas as mercadorias elegíveis para financiamento do PROEX constantes das Portarias do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). O Banco do Brasil dispõe o ACC Rural-Adiantamentos sobre contrato de câmbio com garantia de uma cédula de Produto Rural (CPR) avaliada pelo BB.

(ESTUDOS, 2002, p. 217-218)

Destaca-se ainda organismos de cooperação comercial:

- GATT

É a General Agreement on Tariffes and Trade - GATT, surgiu após a crise de 1930. A necessidade de se criar uma organização que fiscalizasse o comércio internacional, fez com que as nações propusessem a criação de uma Organização Internacional de Comércio. Não é portanto um organismos criado, mas sim um arranjo contratual entre vários países.

- OMC

A Organização Mundial de Comércio é um organismo criado para promover e estabelecer negociações tarifárias multilaterais, mediar a solução de conflitos e examinar as políticas comerciais adotadas pelos países.

- CCI

A Câmara de Comércio Internacional é uma Ong, e seu principal objetivo é definir e estabelecer as regras gerais de comércio. Também funciona como um fórum arbitral para julgamento de eventuais conflitos.

(HARTUNG, 2002, p.47)

- SECEX

É a Secretaria de Comércio Exterior, criada pelo governo federal, direciona seus esforços para criar melhores condições de atuação do Brasil no Comércio Internacional. O contínuo aprimoramento e simplificação dos mecanismos relacionados às operações de comércio exterior, a implementação de iniciativas para engajar novas empresas na atividade exportadora e o desenvolvimento de ações para melhorar o desempenho das que já atuam, fazem parte de um conjunto de medidas que tem como objetivo aumentar a presença dos produtos brasileiros no mercado internacional.

(ESTUDOS, 2002, p.230)

4 A PESQUISA

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para a realização da Pesquisa, delimitou-se a empresa "Artely Móveis LTDA", de porte médio, com destaque na produção de móveis seriados, no mercado nacional e, na atualidade, no mercado internacional.

Desenvolveu-se a pesquisa com o objetivo de identificar, no contexto empresarial e nas relações de mercado em geral, as vantagens competitivas alcançadas pela empresa "Artely Móveis LTDA", com o ingresso no processo de exportação.

A empresa se apresenta como:

Artely Móveis LTDA

Município de São José dos Pinhais

Alameda Arpo, 3000 - Costeira

São José dos Pinhais - PR

A empresa surgiu no Estado do Rio Grande do Sul, no município de Lagoa Vermelha, no ano de 1990. Desde sua fundação, a empresa especializou-se na fabricação de *racks* e também mesas de centro, mesas laterais e mesas para telefone. No ano de 1996, sentindo necessidade de crescimento, mudou-se para o estado do Paraná, onde se colocou mais perto de seus fornecedores e principais clientes.

A organização "Artely Móveis LTDA" conta, na atualidade, com um quadro de aproximadamente 150 funcionários, dos quais 120 encontram-se diretamente ligados à produção interna.

O primeiro estímulo que a empresa encontrou para começar a desejar o mercado internacional foi inicialmente a estabilidade construída no mercado nacional e a busca constante da satisfação deste, servindo de norte a sul do país, e tendo como clientes as empresas revendedoras do País, mas exigentes na qualificação dos produtos informados.

Esta relação com o mercado interno caracterizou-se como uma ferramenta na produção que direcionou para a fabricação de móveis seriados em grande número e cada vez mais correspondentes às exigências de clientes brasileiros.

Destaca-se também na construção da realidade empresarial da organização "Artely Móveis LTDA", a busca incessante do perfil do cliente, tentando descobrir o consumidor e o "perfil de compra" do mercado interno e com isso a conquista e a manutenção de seu interesse nos produtos apresentados.

Com isso, a empresa teve sempre uma função de atualização constante na produção, buscando adequar cada vez mais os produtos à praticidade da vida e a própria casa brasileira tão preocupada com a simplicidade e de forma especial com a comodidade.

Outro aspecto convidativo para o processo da internacionalização foi sem dúvida a localização, no segundo momento da empresa, na cidade de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná, onde a motivação no setor moveleiro é muito forte para todas as empresas que participam do mercado nacional.

Com isso, a direção da empresa também despertou para o fato de que a mesma contava com toda a infra-estrutura no setor de equipamentos (máquinas), recursos humanos técnicos habilitados e, mais do que tudo, espaço físico e comercial amplo o suficiente para produzir os produtos necessários para o estoque de exportação.

Deve-se salientar que o processo de identificação pela "Artely Móveis LTDA", de suas condições para acesso ao mercado internacional durou o tempo necessário, para que se realizasse o comprometimento interno necessário de direção e funcionários e, também, para que se criasse, na empresa, o Departamento de Exportação.

Deve destacar que este Departamento não é grande, mas é composto por profissionais habilitados e competentes no conhecimento dos mercados exportadores, sendo eles no momento centralizados nos Estados Unidos, América Central, Uruguai, África e Emirados Árabes.

O grupo que construiu o Departamento de Exportação da "Artely Móveis LTDA", preocupou-se em primeiro lugar, em visitar os países que demonstraram interesse em seus produtos, tentando identificar nos mesmos "o perfil de exigências do novo cliente", como também, reconhecer as condições do mercado que se

propunha participar, identificando moeda, produções internas, processos de negócios, variantes do comércio e revendedores, com a finalidade de produzir a forma de acesso e também os principais aspectos do Plano de Internacionalização.

Deve-se salientar que este processo não foi rápido, pois exigiu muito estudo, muita observação da concorrência e muitas participações da empresa em Feiras Internacionais de Móveis onde se buscou identificar o contexto comercial onde se iria atuar.

Pode-se até destacar que a empresa "Artely Móveis LTDA", foi extremamente atenciosa e dedicada, na observação e no planejamento dos detalhes, quanto das ações que marcaram o seu acesso ao mercado internacional. Com isso o trabalho de preparação dos produtos e da empresa para a exportação foi intenso e insistente.

Nesse processo de construção de vendas no exterior a empresa lançou seus lemas de mercado, buscando identificar a distinção de seus principais produtos: "O Rack Nota 10" e "A Número 1 em Mesas de Centro e Telefone", os quais se constata, tem hoje lugar assegurado e respeitado no comércio exterior.

Como iniciativas, consideradas extremamente necessárias, a empresa teve internamente os seguintes procedimentos:

- Agilização do Departamento de Exportação;
 - Atualização e troca de algumas máquinas;
 - Contratação de agentes de exportação para os diversos mercados mundiais;
 - Ingresso no PROMÓVEL (Programa Brasileiro de Incentivo e Capacitação à Exportação de Móveis) promovido pela ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário);
 - Contratação de um vendedor bilíngüe para suporte e construção interna da empresa.
 - Participação em feiras fora do Brasil, como segue:
 - Tupelo Furniture Market, Tupelo Estados Unidos, agosto 2002.
 - Mueble Valência, Valência, Espanha, setembro 2003.
 - INDEX DUBAI, Dubai, Emirados Árabes Unidos, outubro de 2003.
 - Expo Mueble Inverno, Guadalajara, México, janeiro de 2004.
 - Feira de Quito, Quito, Equador, março de 2004.
- (Dados da Empresa, 2004)

Com todas essas iniciativas, a empresa sente que colhe e continua colhendo dados suficientes para a elaboração de diagnósticos comerciais de cada país com

quem desenvolve negócios internacionais, o que permite segurança nas vendas ao exterior.

Deve-se salientar que nesta caminhada a empresa "Artely Móveis LTDA" teve como parceiras muitas entidades, de estrutura internacional, voltadas para a organização das atividades de intercâmbio comercial.

Dentre as que diretamente participaram do processo se destacam: o Banco do Brasil, com financiamentos e taxas, a ABIMÓVEL, com orientações e o conhecimento necessário para a iniciativa dos procedimentos e os CORREIOS com o Programa Exporte Fácil, que é uma linha especial de serviços prestados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), destinada à pessoas físicas e jurídicas que desejem exportar seus produtos para outros países. Outras entidades se manifestam dentro do desenvolvimento normal do processo.

Certas entidades participaram do processo facilitando as iniciativas e decisões que aproximaram a empresa do mercado exterior e sustentaram a sua instalação no processo de exportação, como essas que foram citadas.

Deve-se salientar que todas as entidades que atuam neste campo encontram-se perfeitamente preparadas para concederem assistência técnica, financeira e econômica às empresas e sucesso na internacionalização.

Assim, apresenta-se a empresa "Artely Móveis LTDA" como uma organização que preparou o seu acesso ao mercado internacional e se encontra, até a presente data, no mesmo, com os produtos programados, em atividade, produzindo os seguintes resultados nos últimos anos:

TABELA 1 – EXPORTAÇÃO 2002-2004

M e s e s	2002	2003	2004
Janeiro	73.298,74	19.688,26	146.209,46
Fevereiro	16.857,89	166.460,47	61.326,54
Março	25.676,42	315.892,52	319.622,82
Abril	1.408,64	278.046,45	-
Maio	63.893,85	333.801,78	-
Junho	134.269,25	76.001,16	-
Julho	68.979,62	67.677,14	-
Agosto	24.200,88	183.316,05	-
Setembro	146.654,49	527.554,82	-
Outubro	338.491,97	372.424,93	-
Novembro	229.243,76	149.775,85	-
Dezembro	163.244,85	437.191,95	-
Totais:	1.286.220,36	2.927.831,38	527.158,82

Fonte: Dados da Empresa, março de 2004 – Valores expressos em reais

De forma crítica, a presente tabela expressa resultados altamente positivos que demonstram o trabalho e o esforço da empresa no mercado de exportação, expressos nos montantes dos negócios.

Informou a gerência administrativa que os valores equivalem à produção e venda de todos os produtos de forma conjunta, os quais são apresentados conforme tabelas em anexo.

Também foi desenvolvida uma linha especial de móveis destinados a exportação, como pode-se ver no anexo.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DOCUMENTOS E RESULTADOS

A empresa "Artely Móveis LTDA", embora de médio porte, tem revelado competência e qualificação no processo de internacionalização. Durante a apresentação, embora não fosse identificado diretamente, de forma transparente, constatou-se em cada procedimento assumido, uma conseqüente vantagem competitiva.

Interpretou-se que uma empresa deve preocupar-se com a exportação, se ela, em suas ações, atuações, conseguir identificar possibilidades para ampliar o seu mercado e reunir condições físicas e humanas para concorrer com um lugar no mercado exterior.

Ficou bem claro, que para internacionalizar o trabalho empresarial não basta querer, pois só com a vontade, ou desejo, nenhuma empresa consegue entrar e permanecer no processo do mercado internacional, pois ele é exigente e oscilante, para muitos.

A partir das informações apresentadas pode-se afirmar que a empresa "Artely Móveis LTDA", em sua experiência procedem com conhecimento e competência, pois, em nenhum passo identificou-se como deslumbrada ou completamente segura de seu lugar no mercado, ao contrário, se mostrou sempre e cada vez mais preocupada com a atualização e apresentação de seus produtos.

Da mesma forma, se reconheceu na empresa "Artely Móveis LTDA", uma potência moveleira, dados os procedimentos iniciais de "possibilidades" internas para exportar. De forma consciente a empresa, primeiro procurou "olhar-se" internamente, quanto à localização, recursos humanos, materiais e equipamentos.

Entendeu-se que o processo de exportação foi se estruturando de forma espontânea, pela própria atuação normal da empresa desenvolvida de forma satisfatória no mercado interno, que também, espontaneamente, foi criando um caminho para tal.

O que se quer dizer e, que vale como alerta, é que a empresa tem consciência, desde os primeiros passos, de que quanto mais conseguir trabalhar sério em seus objetivos e metas, mais seguramente estará construindo vantagens sobre suas concorrentes, qualificando seus produtos.

Com isso, também chama a atenção para a correspondência que deve existir entre a produção e o mercado, podendo-se entender que o que a empresa nunca poderá interpretar é que o mesmo produto que vende no país poderá ser vendido no exterior, sem alterar detalhes. A empresa não pode esquecer que tudo deve ser adaptado, para exportar, aos interesses do mercado exterior.

Em relação à interpretação de procedimentos específicos destaca-se a competência e a cautela desenvolvida pela empresa no momento da internacionalização. A "Artely Móveis LTDA" foi ponderada e mediadora no seu acesso à exportação.

Pode-se afirmar que o ingresso da empresa à internacionalização foi competente e precavido diante dos riscos que enfrentava e por isso soube manter-se nas atividades comerciais com credibilidade e confiança.

Considerando os aspectos desafiantes presentes no processo de exportação devido a globalização da economia mundial, o perfil comercial da empresa, ainda não pode ser considerado estável, pois continua a ser construído, a cada operação de venda, com os mesmos cuidados da metodologia do ingresso.

Cabe destacar, oportunamente a positividade alcançada pela empresa na criação do Departamento (grupo de três pessoas) para tratar, diagnosticar, planejar a exportação, o que repercutiu em seus procedimentos.

E esta vantagem assegurou para a empresa seguir em caminhos seguros e corretos que lhe proporcionaram sucesso e bons negócios. Isso permite destacar também, o sistema de vendas empresarial e as estratégias formadas na área de comércio, nos anos subseqüentes que conseguiram aproximar o cliente da produção e conseguiu que as mesmas partes se entendessem muito bem.

A flexibilidade da atuação empresarial foi outra vantagem competitiva que possibilitou atender, com a mesma responsabilidade, tanto grandes como os pequenos pedidos de compra, com a mesma qualidade de mercadoria e de serviços. A empresa demonstrou comprometimento e responsabilidade, em todos os seus negócios.

Essas comprovações são feitas através da manifestação das empresas compradoras, tanto das mudanças que o produto deve sofrer quanto da eficiência que o mesmo alcança em relação aos outros da concorrência.

Isso também quer dizer que uma vantagem competitiva alcançada pela "Artely Móveis LTDA", em seu processo de internacionalização foi as relações com os importadores que aprenderam a conhecer e a reconhecer o trabalho sério desenvolvido na produção, administração e exportação.

Assim, pode-se dizer que os informes dos vendedores e agentes fornecem dados sobre o grau de satisfação dos clientes e os pontos que devem ser melhorados no processo exportador da empresa. Permitem, também, a obtenção de dados referentes à ocorrência de mudanças na Política Comercial e Financeira do país e a verificação dos efeitos sobre o mercado, modificações na legislação, tendências no consumo e atividades da concorrência.

Em relação aos resultados da operação de exportação da empresa "Artely Móveis LTDA" que no ano de 2002 alcançou o montante de 1.286.220.36 de faturamento e em 2003, alcançou 2.927.831.38 e até março de 2004 alcançou

527.158.82, devidamente comprovados em tabela mostrada anteriormente, entende-se que o volume de negócios internacionais tem crescido aceleradamente e atingido constante espaço no mercado internacional.

Assim, conclui-se que os resultados alcançados pela empresa "Artely Móveis LTDA" podem ser considerados totalmente satisfatórios, tendo atingido as metas e objetivos estabelecidos no planejamento, no início do processo de exportação.

4.3 RECOMENDAÇÕES

A empresa, em seu processo de gestão comercial interna e externa, precisa esforçar-se para manter os níveis de produção e serviços, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional com o objetivo de preservar seu lugar no processo.

A distinção da cadeia produtiva do mercado nacional não pode ser confundida com a produção para o mercado internacional, pois o consumidor, o cliente não é o mesmo, e este, deve ser sempre levado a sério, como a empresa "Artely Móveis LTDA" tem feito ao longo do tempo.

A empresa não deve em nenhuma hipótese interromper o processo competitivo que iniciou em seu acesso ao ingresso no comércio exterior, deve continuar a desenvolver a mesma gerência de mercado, acrescentando a ousadia, a flexibilidade e outros incrementos.

A empresa, também, deve preocupar-se com o executivo - administrativo, com o sentido de que o Departamento interno criado, mantenha sempre a atualização dos recursos humanos e equipamentos necessários para a produção e, mais ainda, para a manutenção do lugar no mercado internacional.

É importante destacar que os resultados obtidos comprovam que a empresa estudada requer um plano de ação gerencial que envolva o aprimoramento da qualidade de gestão industrial e o desenvolvimento técnico. Investir em tecnologia e aperfeiçoamento gerencial é simultaneamente estimular a prosperidade da empresa em todas as vantagens competitivas alcançadas.

Da mesma forma, salienta-se a recomendação da empresa em preocupar-se com recursos e instrumentos de conhecimento da mesma, nos países em que

desenvolve negócios, com o sentido de que se conheçam cada vez mais a vida dos consumidores.

Destaca-se, a importância da empresa em criar uma filosofia da administração interna do Comércio Internacional, pois esta é a base efetiva do sucesso no desenvolvimento de negócios no exterior de uma empresa, e deve estar centrada no aperfeiçoamento técnico de seus executivos e operários, na experiência em suas próprias funções, na integração de todos os níveis dos setores da empresa, na capacidade de organização e finalmente no uso de ferramentas administrativas de exportação adequada.

Salienta-se, também, como recomendação a necessidade da empresa ter sempre presente que um bom processo de produção, em decorrência, exige uma programação de espaço para colocação dos produtos para a exportação. Portanto a especificação e até a ampliação de espaço físico para a estocagem é de extrema prioridade.

Recomenda-se, ainda, que para fortalecer a competitividade no mercado externo a empresa estudada precisa utilizar ferramentas que permitam a redução de custos em consonância com as despesas desenvolvidas, buscar ser cada vez mais eficiente na engenharia comercial e financeira, conhecer antes que os outros as informações sobre a possibilidade de negócios, ter uma presença efetiva no mercado sem diminuir o ritmo e nunca depender somente de um parceiro comercial para transações de compra e venda.

Em outras palavras, recomenda-se que o setor de exportações montado pela empresa "Artely Móveis LTDA", deve se fixar mais fundamentalmente nas estratégias de liderar em níveis de custos, cronometrando compras e produção, salientando o diferencial do produto e conhecer diretamente e concretamente o foco comercial que deseja atingir.

A empresa deve continuar atualizada em termos de referenciais teóricos sobre os perigos e as instabilidades do mercado moveleiro, ampliando as fontes de informações em curto prazo sobre o processo e, mais do que tudo, atualizando as informações sobre os produtos, no exterior.

Recomenda-se de forma geral a manutenção, o fortalecimento e a atualização dos procedimentos de exportação até então realizados, sempre tendo

presente que a gestão de mercado internacional é interrupta e inacabável, na construção.

A empresa "Artely Móveis LTDA" deve ter presente, também, em sua filosofia, o mercado nacional, como suporte para o mercado internacional, isto é, assegurar sua produção, distribuição, bom preço e aquisição de novos clientes, considerando que a sustentação da empresa não se detém apenas na exportação.

Salienta-se a importância do mercado nacional e a necessidade de fortalecer o Departamento de Venda para o mercado brasileiro, procurando identificar, cativar e bem distribuir seus produtos para todo o País.

É claro que se deve distinguir que entre o processo de exportação e de vendas no mercado nacional muitos elementos diferem, entre eles, o tipo de cliente, a diferenciação dos produtos, as estratégias de marketing, a forma de vender direta ou indireta, ou por distribuição.

Apesar das diferenças específicas entende-se que tanto o comércio internacional quanto o comércio nacional devem atuar de uma forma que um não exclua o outro, que um não prejudique o outro e mais do que tudo, um seja suporte para o outro, para novas vendas e novos clientes.

É preciso ter presente que a empresa precisa vender muito bem tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional e através deles cultivar ações competitivas, que a privilegie nos dois mercados.

5 CONCLUSÃO

O desafio da internacionalização por si mesma, como processo de comércio, não é suficiente para assegurar para a empresa o alcance de vantagens competitivas. Ao contrário, se a empresa não se encontrar preparada para enfrentar o processo, não chegará, nem na teoria e muito menos na prática, a conhecer uma vantagem competitiva.

Na pesquisa realizada pode-se concluir que o desenvolvimento dos negócios internacionais nem sempre é alcançado com facilidade, pois, muitas vezes vai além das barreiras costumeiras, se tornando quase insuportável para as estratégias de uma empresa de pequeno e médio porte, fato que exige do empresário, principalmente, ousadia e determinação.

As vantagens competitivas são, por natureza, todos os passos bem desenvolvidos que ela consiga realizar como iniciante para o processo, por exemplo, já constitui uma vantagem competitiva uma empresa desenvolver um tempo de conhecimento e preparação para ingresso no comércio internacional e realizar planejamento para isso.

Conclui-se que a empresa pesquisada continua desenvolvendo e aperfeiçoando o planejamento de sua caminhada, buscando sempre inovar e manter novas iniciativas. E tem consciência de que a conquista e a manutenção de um lugar no mercado internacional depende do cumprimento do "plano de ação", que deve ser desenvolvido com muita seriedade por seus gestores e equipes de trabalho.

De forma direta conclui-se que as vantagens competitivas alcançadas pela empresa "Artely Móveis LTDA" são assim enumeradas: acesso e permanência da empresa no mercado internacional; ter conseguido adaptar seus produtos no mercado exterior; ter executado negócios a curto e longo prazo na área da exportação; ter conseguido reduzir o custo unitário dos produtos; ter aumentado a produção e ter baixado o custo da produção; ter desenvolvido conhecimento e aplicação de estratégias de marketing; ter observado na ação de exportar princípios morais e disciplinadores; ter criado um nome-marca forte com seus produtos; ter continuado a receber pedidos e ter divulgado a empresa e seu trabalho.

Diante destas vantagens e outras que ainda se encontram implícitas no processo, mas que revelam a caminhada empreendedora desenvolvida pela empresa em nível de desempenho no comércio internacional, pode-se afirmar que a mesma alcançou, no mercado internacional, suas metas prioritárias e o espaço almejado.

Conclui-se, também, que o fato da Empresa estar se mantendo na exportação, com suas vantagens e nos períodos, 2002/2003/2004 estar aumentando progressivamente suas vendas, revela o perfeito entrosamento com o meio internacional.

Com isso se quer reafirmar que o trabalho desenvolvido foi muito positivo para a empresa e principalmente para o pesquisador, que como profissional, na área da administração obteve muito enriquecimento.

Reafirma-se que o conhecimento formulado, nesta pesquisa corresponde à interpretação e análise de conceitos e dados, da bibliografia e realidade observada. Espera-se que a mesma possa servir de subsídios a novos estudos.

REFERÊNCIAS

CASTOR, B. V. J. **Estratégias de internacionalização**. MBA CEPPAD. Banco do Brasil, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

ESTUDOS. **Como preparar sua empresa para o desafio da exportação**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. 2002.

HARTUNG, D. S. **Negócios internacionais**. Rio de Janeiro: Quality Mark. 2002.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

MINERVINI, N. **O Exportador**. Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2001.

MUCKIAN, M. **MBA em marketing em 1 dia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2002.

PENTEADO FILHO, J. R. W. **Previsão de vendas**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1988.

ROBBINS, S. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2002.

ROCHA, A. da. **A internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

APÉNDICES

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Rack 315**

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	950mm	500mm	835mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	500mm	955mm	140mm	26,4	0,067
B					
C					

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	462	925	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		34,55	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA
 C/Orenga, s/n. C.C. Valterna - L. 32
 46980 Paterna España
mg@mgvalencia.com

Ref. Rack Show
Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	510mm	1.030mm	747mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
	545mm	1.030mm	80mm	23	0,044

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	727	1.147	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		25	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref.	Carolina Horizontal
-------------	----------------------------

Descrição da mercadoria	Carolina Vertical
--------------------------------	--------------------------



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura	
Descrição	946mm	305mm	629mm	Carolina Horizontal
	495mm	305mm	1.092mm	Carolina Vertical

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
Carolina Horizontal	330mm	950mm	80mm	9,06	0,025
Carolina Vertical	330mm	1008mm	70mm	11,7	0,023

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
Carolina Horizontal	1.280	2.480	
Carolina Vertical	1.391	2.256	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		13,00 por unidade	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L. 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Rack Plus**

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	510mm	1.030mm	767mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
	555mm	1.030mm	85mm	30,76	0,048

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	666	858	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil	São José dos Pinhais		
Preço	EUROS	USD	
		34	

Comentarios

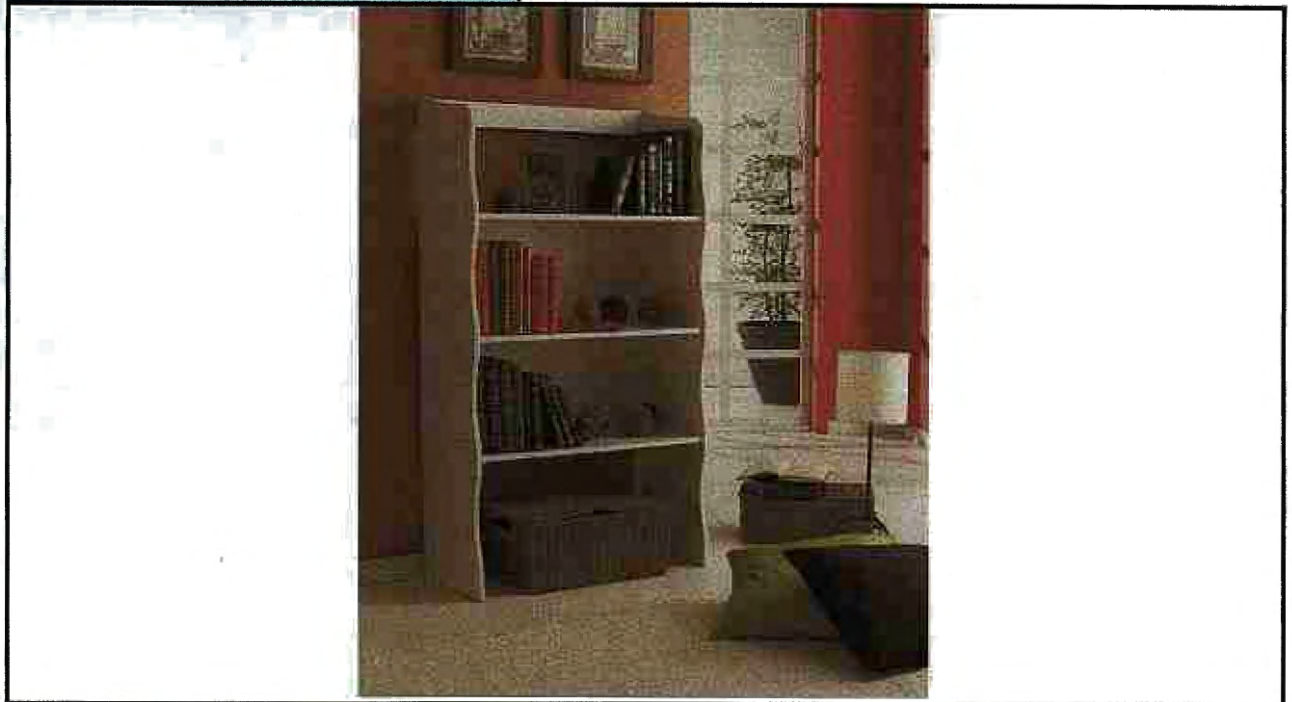
A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref.	Bookcase II
-------------	--------------------

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	700mm	300mm	1.330mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	310mm	1350mm	78mm	18,7	0,032
B					
C					

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	1000	1.411	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		16,5	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Rack 604 sem giratório**

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	750mm	485mm	670mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	490mm	765mm	112mm	22,4	0,042

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	761	1.178	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		25,23	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Rack 604 c/ giratório**

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	780mm	485mm	685mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	490mm	765mm	135mm	25,8	0,051
B					
C					

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	600	1.023	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		28	

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA

C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Mesa 318**

Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	550mm	1.050mm	360mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	555mm	1055mm	60mm	14,1	0,035
B					
C					

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	885	1.771	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais	Brasil	Cidade	São José dos Pinhais
Preço	EUROS	USD	14,7

Comentarios

A monter soi même

MG VALENCIA
 C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
 46980 Paterna - España
 mg@mgvalencia.com

Ref. Mesa 316
Descrição da mercadoria



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	600mm	1.010mm	438mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	612mm	1020mm	90mm	29,3	0,056
B					
C					

Embalagem
 Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	553	901	

Incoterm	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		25,48	

Comentarios
 A monter soi même

MG VALENCIA
C/Orenga, s/n. C.C Valterna - L 32
46980 Paterna . España
mg@mgvalencia.com

Ref. **Rack 110 II**
Descrição da mercadoria
Rack para Computador



Dim producto	Largura	Comprimento	Altura
Descrição	656mm	1.246mm	1.245mm

Dimensoes Caixa	Largura	Comprimento	Altura	Peso bruto	Volume
A	665mm	1325mm	58mm	28,03	0,051
B	195mm	1200mm	60mm		
C	160mm	740mm	140mm		

Embalagem

Carton

Quantidades	20'	40'	HC
	627	941	

Inco term	Ex Factory	Fob Porto	X
Pais		Cidade	
Brasil		São José dos Pinhais	
Preço	EUROS	USD	
		35	

Comentarios

A monter soi même