

**SIDNEY VARGAS**

**ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL NO MERCADO  
INTERNACIONAL: CHINA**

**Como organizar e definir uma correta estratégia para atuação comercial  
Marketing & Vendas**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Especialização – MBA Marketing for Business Advancement, UFPR Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do Título de pós-graduação em MBA.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

**Curitiba  
2007**

***Dedico este trabalho a minha  
família e em especial a minha  
amiga, esposa e profissional  
fisioterapeuta Mari Sass.***

## **Agradecimentos**

*Agradeço a todas as pessoas que fizeram parte da construção do meu conhecimento neste período.*

*Agradeço em especial aos meus colegas de curso, que antes colegas, e hoje grandes amigos.*

***Aquele que conhece o outro é inteligente.  
Aquele que conhece a si mesmo é sábio.  
Aquele que conquista o outro tem força.  
Aquele que conquista a si mesmo é  
poderoso. Aquele que controla a si mesmo  
tem força de vontade. Aquele que se  
satisfaz é rico. Aquele que não perde seu  
posicionamento é durável.  
Aquele que faz, não morre em vida.***

***(Lao-Tzu)***

***Preste atenção, as portas se abrem e  
aumentam o poder da visão, este é o meu  
compromisso.***

***(SY-2006)***

## RESUMO

O presente trabalho teve como finalidade avaliar e estabelecer conceitos e critérios para a abertura de mercado internacional, utilizando-se de ferramentas administrativas de marketing e vendas para elevar o faturamento. Foi empregado como base para os trabalho o segmento couro, porém o modelo pode ser aplicado a qualquer tipo de negócio. Traçamos vários objetivos gerais e específicos, que foram executados durante o andamento deste trabalho. Apresentamos ferramentas para a prospecção e estruturação de vendas no mercado internacional avaliando a cultura local da China e sua maneira de negociar. Além das pesquisas e a utilização de obras consagradas, foi de fundamental importância a participação dos sócios da empresa. A grande particularidade deste trabalho foi a utilização e implantação de vários recursos na prática, possibilitando a obtenção de resultados factíveis. Assim, mesmo tendo como objetivo a obtenção do título de pós-graduação em MBA Marketing For Business Advancement, consideramos a grande importância dos resultados práticos que irão ser aproveitados pela empresa, os quais foram delineados adiante.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado Internacional, Estratégia, Plano de negócios, Marketing & Vendas, China.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Exportação Fatores Básicos.....	28
<b>Tabela 2:</b> Fluxo de um Pedido de Exportação: Área Comercial .....	30
<b>Tabela 3:</b> Mercado Mundial de Couro Bovino.....	33
<b>Tabela 4:</b> Rebanho Bovino Mundial.....	34
<b>Tabela 5:</b> Produção de Couros por País Selecionado.....	34
<b>Tabela 6:</b> Exportações Totais em Couros Bovinos.....	35
<b>Tabela 7:</b> Províncias, Regiões Autônomas e Municipalidades – China.....	40
<b>Tabela 7.1 :</b> Mapa – China.....	41
<b>Tabela 8:</b> Valores Tradicionais Chineses Versus Valores Ocidentais.....	42
<b>Tabela 9:</b> Características Negociais entre a Tradição Chinesa e a Brasileira...	43
<b>Tabela 10:</b> Valores de Relacionamento Chineses e Brasileiros.....	44
<b>Tabela 11:</b> Diferenças das Perspectivas Competitivas.....	45
<b>Tabela 12:</b> Perspectivas Culturais.....	46
<b>Tabela 13:</b> Diferenças em Comunicação: Preocupações e Práticas.....	47
<b>Tabela 14:</b> Estilo de Abordagem Negocial.....	48
<b>Tabela 15:</b> Diagnóstico.....	51
<b>Tabela 16:</b> Passos do Projeto de Abertura e Estruturação Comercial.....	53
<b>Tabela 17:</b> Estratégia – Elaboração do Plano de Qualidade.....	55
<b>Tabela 18:</b> Relatório de Visitas.....	57
<b>Tabela 19:</b> Treinamento: Representante Comercial .....	58
<b>Tabela 20:</b> Solicitação De Desenvolvimento e Monitoramento de Amostras.....	60
<b>Tabela 21:</b> Ata da Reunião Multifuncional .....	62
<b>Tabela 22:</b> Propostas : Controle das Propostas .....	64
<b>Tabela 23 :</b> Tabela de Preços Referencial .....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO .....</b>	
<b>1.0 SY INTERNATIONAL: PROPOSTA DE ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO .....</b>	<b>03</b>
1.1 Contextualização.....	03
1.2 Definição do Problema.....	08
1.3 Objetivos do trabalho.....	09
1.3.1 Objetivo geral.....	09
1.3.2 Objetivos específicos.....	09
1.4 Metodologia.....	10
1.5 Limites do Trabalho.....	10
1.6 Estrutura do Trabalho.....	10
<b>2.0 REFERENCIAL TEÓRICO E IMPORTANTES INFORMAÇÕES DE MERCADO ...</b>	<b>12</b>
2.1 Mercado Econômico.....	12
2.1.1 Tipos de Mercado.....	14
2.1.1.1 Concorrência Perfeita.....	15
2.1.1.2 Concorrência Imperfeita.....	20
2.2.0 O que é Globalização.....	25
2.2.1 Definição.....	25
2.2.2 Origens da Globalização e suas Características.....	25
2.2.3 Blocos Econômicos e Globalização.....	26
2.2.4 Internet, Aldeia Global e a Língua Inglesa.....	26
2.3 Exportações – Fatores Básicos.....	27
2.3.1 Fluxo de um pedido de Exportação – Área Comercial.....	29
2.4 Representação Comercial.....	31
2.5 Mercado Couro.....	33
2.5.1 Produção de Couros.....	33
2.5.2 Mercado Mundial de Couros Bovinos.....	33
2.5.3 Aumento do Rebanho Bovino Mundial.....	34
2.5.4 Rebanho Bovino Mundial.....	34
2.5.5 Produção de Couros por País Selecionado.....	34

2.5.6 Exportações Totais de Couros Bovinos.....	35
2.6 Fazendo Negócios Com a China.....	36
2.6.1 China.....	36
2.6.2 Conhecendo a China.....	36
2.6.3 Dados Principais.....	38
2.6.4 Economia .....	39
2.6.5 Localização .....	39
2.6.5.1 Divisões Administrativas: MAPA.....	39
2.6.6 Cultura – Língua.....	42
2.6.6.1 Valores Tradicionais Chineses <i>versus</i> ocidentais.....	42
2.6.6.2 Características Negociais entre Tradição Chinesa e Brasileira.....	43
2.6.6.3 Valores de Relacionamento Chineses e Brasileiros.....	44
2.6.6.4 Diferenças das Perspectivas Competitivas.....	45
2.6.6.5 Perspectivas Culturais.....	46
2.6.6.6 Diferenças em Comunicação: Preocupações e Práticas.....	47
2.6.6.7 Estilos de Abordagem Negocial.....	48
2.7 Guanxi – Rede de Relacionamento Chinês.....	49
2.7.1 Consulado China.....	50
<b>3.0 PASSOS DO PROJETO DE ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL .....</b>	<b>51</b>
3.1 Diagnóstico.....	51
3.1.1 Estratégia - Elaboração do Plano de Qualidade.....	54
3.1.2 Relatório de Visitas.....	56
3.1.3 Treinamento Representante Comercial .....	58
3.1.4 Solicitação de Desenvolvimento e Monitoramento das Amostras.....	59
3.1.5 Ata da Reunião Multifuncional .....	61
3.1.6 Propostas - Controle de Proposta.....	63
3.1.7 Tabela de Preço Referencial.....	65
<b>4.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>67</b>
4.1 Abertura e Estruturação Comercial no Mercado: China.....	68
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>72</b>

<b>ANEXO .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>75</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema *“A utilização estratégica de ferramentas de Gestão de Marketing & Vendas para abertura e estruturação comercial internacional, respeitando e entendendo as diferenças culturais de um país milenar como a China focando a elevação do faturamento e da rentabilidade em uma empresa comercial”*.

A escolha deste tema não foi feita ao acaso, o principal motivo partiu de duas ocasiões distintas em que o autor vivenciou relações comerciais com este país, na primeira oportunidade em 1996/1997, residiu por mais de um ano atuando como técnico comercial e recentemente em 2005, esteve por dois meses estruturando, prospectando e abrindo mercado comercial para uma empresa italiana, estes foram os motivos e fonte de inspiração para a elaboração e execução deste trabalho.

A expressão "globalização" nos últimos tempos tem sido utilizada num sentido marcadamente ideológico, no qual, assiste-se no mundo inteiro a um processo de integração econômica sob a égide do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais, e pelo abandono do estado de bem-estar social.

Esta tem sido uma das razões pelo qual os críticos acusam, a globalização, de ser responsável pela intensificação da exclusão social (com o aumento do número de pobres e de desempregados) e de provocar crises econômicas sucessivas, arruinando milhares de poupadores e de pequenos empreendimentos, com esse acirramento da concorrência e mercados em vários setores da economia nacional e internacional, as empresas passaram a esforçar-se para comercializar seus produtos de maneira eficiente em países diferentes. Esse estudo oferece sua maior contribuição, para a empresa em que está sendo

implantado e quem sabe para outras pessoas que poderão se valer do mesmo e até aperfeiçoá-lo no futuro.

A monografia foi realizada com amparo bibliográfico específico e conhecimentos práticos adquiridos pelos autores que fundamentaram o trabalho.

Por se tratar de um trabalho de conclusão de curso, decidiu-se que as seções do projeto fossem resumidos a três e contenham, respectivamente, apresentação das propostas, revisão bibliográfica, apresentação e análise dos dados coletados e considerações finais.

## **1 SY INTERNATIONAL: PROPOSTA DE ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

O problema central com que se defrontam os negócios hoje, não é escassez de bens, mas escassez de clientes. A maioria dos setores de atividade em todo o mundo é capaz de produzir muito mais bens e serviços do que os consumidores são capazes de comprar. Tal situação gera a necessidade de atrair e manter os clientes, para tanto, as empresas se utilizam das mais variadas estratégias: baixar preços, promoções, oferecimento de brindes, propagandas e outras ferramentas de marketing. A empresa sobre a qual este trabalho foi realizado, a SY INTERNATIONAL, teve a iniciativa de buscar alavancagem nas suas vendas, em um mercado com potencial de consumo acima da média mundial, a China.

Segundo *China Statistical Abstract (2006,\*MRE)*, tanto as exportações (10%a.a.) como as importações (15%a.a.) chinesas cresceram, nos últimos 20 anos, acima das taxas de expansão do comércio mundial, fechando seu PIB em 2006 com 10,7%, o quarto ano consecutivo de crescimento com dois dígitos, no ano passado superou a economia da Alemanha, prova disto é que a China ultrapassará a Alemanha e será o terceiro fabricante mundial de automóveis este ano, atrás dos Estados Unidos e do Japão. A conclusão é de um estudo da consultoria PricewaterhouseCoopers, que estimou um crescimento de 25% da produção de automóveis na China em 2006, alcançando os 5,4 milhões de veículos. A pesquisa também projeta uma produção global de carros de passeio 70 milhões de unidades em 2010, com incremento de 14% sobre 2005, com isto a China hoje é a quarta economia mundial e existe previsões para que em 2008, supere a economia da Inglaterra, no cenário geral do comércio tem sido notório e simultaneamente alavancador na economia asiática regional, impulsionando e movimentando todo o comércio internacional mundial.

Recentemente os governos da China e dos dez países da Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), assinaram acordo que marca uma nova

\* MRE – Ministérios das Relações exteriores

etapa na criação da maior zona de comércio do mundo com 1,7 bilhões de habitantes. O acordo abrirá aos países da região Camboja, Filipinas, Indonésia, Laos, Malásia, Birmânia, Cingapura, Tailândia e Vietnã , as portas do mercado chinês nos setores bancário, turístico, imobiliário, sanitário, tecnologia de informações e transportes. Este processo iniciado vagarosamente nos anos 80, depois do afrouxamento dos controles sobre a importação e a exportação, acelerou nos anos 90 com as reformas na legislação das transações comerciais, incluindo significativas reduções de tarifas.

O constante crescimento da China, o desemprego e os baixos salários preocupam o povo chinês. Ao mesmo tempo a falta de mão de obra qualificada segue pressionando os salários dos setores automobilístico, farmacêutico, turístico e outros. Isso obriga o governo a rever sua política educacional. As atividades econômicas nas cidades geraram 11.484 milhões de empregos em 2005, puxadas pela expansão de 10,7% do PIB. Isso inclui a recontração de 14 milhões de desempregados pelas privatizações, o que mantém a taxa de desemprego em 4,1%. Este cenário deve mudar em março /07 o parlamento chinês deverá aprovar nova legislação trabalhista com maiores direitos aos empregados.

A competitividade do mercado internacional e a busca de novos mercados expõem os indivíduos ao marketing, segundo COBRA (1997, p.20), *“marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas”*; este processo tem sido intenso e ocorre a quase todo momento em todos os mercados, para aumentar os volumes de negócios.

KOTLER (1997, p.27) *“define marketing como um processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção, distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações”*.

Vendas, segundo COBRA (1997, p. 34) *"o conceito de vendas, no passado, visualizava o lucro através da venda, e esta utilizava como meio, uma integração entre venda e promoção, e o foco era o produto. Hoje, o foco e a necessidade do cliente, o meio e o marketing integrado e o fim e a obtenção do lucro com a satisfação do cliente. Dessa maneira, o meio não e a venda em si, mas o marketing dentro da venda com a finalidade de satisfazer o cliente "*

Ao se perguntar como fazer para conquistar e manter clientes, KOTLER (1991, p.27) responde que *"a melhor maneira de conquistar um cliente é imaginar o tempo todo como lhes oferecer mais por menos"*.

A SY INTERNATIONAL investiu no desenvolvimento, prospecção e abertura de mercado internacional chinês, realizando o mapeamento da região de Guangdong - China. Esta região esta situa ao sul da China é a primeira região responsável pela entrada de capital estrangeiro e após a abertura deste mercado, estamos realizando este trabalho com um representante local que atua na empresa há cinco anos. Como o produto couro necessita de uma venda técnica, pois ele é um produto de origem animal e possui várias características específicas, não será realizada uma pesquisa através da Internet para a busca das principais empresas que utilizam este produto. A questão de inovação será abordada com ênfase para atender aos clientes.

Não existe nenhuma maneira de imaginar ou evitar todos os problemas que tivemos nas negociações com os chineses. Mas existem alguns cuidados valiosos que apresentaremos no decorrer do trabalho.

WELCH (2005, p. 155), define estratégia como: *"... estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso, na hora da estratégia, pense menos e faça mais"*.

Segundo PORTER (1989, p.1), estratégia competitiva e seus conceitos gerais estão relacionados com a concorrência.

*A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.*

*A estratégia competitiva e a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.*

WELCH (2005, p. 153), afirmam ainda que para que a empresa desenvolva uma boa estratégia é necessário que esta conheça algumas questões administrativas fundamentais como:

- 1) *Crie uma grande idéia para o seu negócio – uma maneira inteligente, realista e relativamente rápida de conquistar vantagem competitiva sustentável.*
- 2) *Ponha as pessoas certas nas posições certas para impulsionar a grande idéia.*
- 3) *Busque com obstinação as melhores práticas para realizar a grande idéia, dentro ou fora da organização, adapte-se à realidade da empresa e melhore-as continuamente.*

KOTLER (2003), enfatiza a importância de pensar no cliente como condição necessária para o sucesso da empresa. A abordagem deste trabalho envolveu duas questões: as ferramentas de marketing e vendas e sua importância na abertura de mercado internacional.

A atenção com cliente e fornecedores deve ser eficiente, a qualidade dos produtos é a forma de se conseguir a aproximação do cliente. O preço que ele está disposto a pagar influencia na decisão da compra. KOTLER (2003, p.63), diz que *“a estratégia é o adesivo pelo qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciado ao mercado-alvo”*. Se não possuir vantagem competitiva em relação aos rivais a empresa não tem razão de ser.

Quando a estratégia é idêntica a dos concorrentes, não é estratégia. Se for diferente, mas facilmente imitável, será uma estratégia ruim. Se for absolutamente diferente e difícil de copiar será uma estratégia poderosa e sustentável.

Uma das melhores regras para a construção de estratégias é identificar não só as coisas de que os clientes gostam e enfatizá-la em seus produtos e serviços, mas também as coisas que os clientes não gostam, e eliminá-las de seus produtos e serviços. Isso significa dedicar muito mais tempo ao mercado, para ver e sentir o que é relevante e irrelevante. Veja o pensamento de KOTLER (2003, p. 65), *“a estratégia deve ser construída no canteiro de obras lamacento do mercado em vez de no ambiente asséptico de uma torre de marfim”*.

Ou seja, as estratégias devem ser feitas nos campos de batalha, aonde acontecem às coisas reais. Alguns executivos imaginam que podem traçar estratégias sem conhecer o mercado e seus concorrentes de perto. Imaginam que ficando em seus luxuosos escritórios conseguirão traçar planos espetaculares.

Os profissionais de Gestão em Marketing e Vendas devem ter uma visão holística da empresa e interessar-se pelos fornecedores, em vez de apenas pelos distribuidores e revendedores. Um dos motivos é certificar-se que o pessoal de compra da empresa adquire suprimentos de qualidade, a fim de oferecer o nível de qualidade prometido aos clientes-alvo. Outra razão citada por KOTLER (2003, p. 81) *“é que os fornecedores não confiáveis podem acarretar atrasos na produção e, portanto, impedir o cumprimento dos prazos de entrega acertados com os clientes existentes”*. A terceira razão, é que os bons fornecedores são fontes de idéias que agregam valor, em vez de apenas vendedores de suprimentos.

Dentre as inúmeras decisões gerenciais a serem tomadas pela administração de uma empresa, objetivando ser eficiente e eficaz no mercado em que atua, encontra-se a formação do preço de venda. Em razão da importância da decisão sobre o preço de venda para o sucesso da empresa, o responsável por esta deve, antes de tudo, ter bem definido os objetivos, bem como os fatores que poderão influenciar direta ou indiretamente nesse preço.

Aliada às condições atuais em que se encontra o mercado consumidor estando sempre atento às políticas de preços adotadas pelos principais concorrentes da empresa.

Um fator importante e determinante no mercado internacional e globalizado é o preço sendo definido como a quantidade de dinheiro que um cliente ou consumidor está disposto a desembolsar para adquirir um produto, bens ou serviço.

COBRA (1992, p.468), ressalta que é interessante a empresa realizar tais questionamentos: *“Qual é o valor justo pela posse de um bem ao de um serviço? Qual é o processo mental do indivíduo ao estabelecer uma relação entre preço e utilidade do bem?”*.

Observa-se que, hoje em dia, os clientes estão muito mais exigentes e detalhistas em relação à qualidade aliada a preços competitivos em todos os mercados. Partindo-se deste princípio em conjunto com a diminuição de fronteiras temos a necessidade de estarmos buscando novos mercados, clientes e oportunidades no mercado internacional em uma busca constante do cliente.

## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Nos últimos 10 anos e desde o início da globalização, muitos historiadores afirmam que este processo teve início nos séculos XV e XVI com as Grandes Navegações e Descobertas Marítimas, o aumento das transações comerciais internacionais e o aparecimento da internet os mercados mundiais se tornaram pequenos obrigando as empresas a agirem localmente com um pensamento global.

A empresa SRV GROUPWARE, presente em mais de doze países, sentiu essa dificuldade e verificou que existia espaço, um nicho de mercado para ser explorado no mercado chinês. Desta forma, foi buscar a empresa de consultoria SY INTERNATIONAL, para prestar assistência para a prospecção e abertura comercial deste mercado.

Através de visitas em loco nas empresas alvo, conseguiu realizar um levantamento de mercado filtrando os potenciais clientes com liquidez de pagamento e potencial de compra.

A necessidade de se ter o produto para demonstração levou a empresa a optar inicialmente pelo aluguel de um armazém, no decorrer do trabalho e levantamento dos dados ficou evidenciado que a melhor opção seria a construção de um armazém para demonstração do produto e vendas em menor quantidades.

Um dos escopos desse trabalho foi descobrir quais as principais ferramentas utilizadas para esta implantação e propor soluções, otimizá-las e implementá-las a fim de contribuir com as atividades da empresa. Pode-se observar que uma das principais deficiências encontradas na administração deste trabalho foi o difícil cumprimento da agenda pré-estabelecida com os clientes. Demandando perda de tempo e re-alocação de agenda.

Posteriormente a esta identificação, distinção e análise, estabeleceu os critérios para uma correta estratégia de abertura de mercado é necessário que a empresa saiba analisar o mercado em que está situada ou pretende adentrar, bem como a política estratégica adotada por seus concorrentes, visando tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atua.

### **1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estruturar comercialmente a empresa SRV GROUPWARE na abertura de mercado internacional realizada na China.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Apresentar ferramentas administrativas, de marketing e vendas na prospecção do mercado chinês, utilizando estes instrumentos para uma maior competitividade;
- Apresentar um estudo cultural de como realizar negócios com a China, observando, aprendendo e respeitando esta cultura de mais de 4.705 anos em 2007.
- Agregar alguns produtos novos que tenham demanda no mercado;

- Desenvolver ferramentas para o acompanhamento de resultados, gerenciando e monitorando do desempenho das vendas;
- Propiciar treinamento de Gestão Comercial a uma pessoa com características de vendedor e estabelecer sua remuneração de forma variável;

#### **1.4 METODOLOGIA**

A metodologia aplicada ao presente trabalho configurou-se primeiramente na observação com o estudo de campo focalizado em uma comunidade de trabalho, com uma importância no desenvolvimento da pesquisa no próprio local onde foi levantada a informação.

GIL (2002, p. 44), “*a pesquisa bibliográfica é um procedimento de leitura de material já elaborada constituído principalmente de livros e artigos científicos*” Através dos seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, analisaremos as diversas perspectivas sobre o problema proposto.

Em seguida, foi proposto uma metodologia que se julga ideal para a abertura e prospecção de mercado internacional. Parte da metodologia foi aplicada com base na teoria e uma segunda parte instituída com base na experiência do autor que vivencio e atuou no cenário foco deste trabalho.

#### **1.5 LIMITES DO TRABALHO**

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho encontramos limites para a consecução do mesmo. Principalmente nas decisões estratégicas da empresa; Assim, foi dado maior importância à parte de execução e prática do que a um aprofundamento muito grande na área teórica.

#### **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho foi estruturado e organizado em três seções de projeto.

Na primeira seção foi apresentado a estrutura metodológica e contextual, algumas idéias e conceitos sobre marketing e vendas no mercado internacional, e, ainda, algumas características acerca da definição do problema que se objetivava solucionar, bem como a metodologia aplicada.

Na segunda seção, construiu-se um referencial teórico e factual vivido pelo autor na China, onde foi enfatizados a cultura local e os aspectos a serem respeitados no processo comercial. Analisando e enfocando principalmente os conceitos de diversos autores, bem como suas características, vantagens e desvantagens para a atuação da empresa no mercado proposto. Posteriormente abordou-se os fatores de sucesso na abertura e prospecção de mercado, focando os métodos existentes e mais utilizados, com os principais conceitos de diversos autores, características e benefícios pertinentes a cada método. Em seguida na terceira seção foram detalhados alguns conceitos pelo autor sobre o trabalho realizado no mercado proposto.

## **2.0 REFERENCIAL TEÓRICO E IMPORTANTES INFORMAÇÕES DE MERCADO:**

As questões econômicas do mundo atual são de uma profundidade e uma complexidade não registrada pela história em épocas passadas, porém, observa-se uma notável evolução teórica em seus vários segmentos. De uma posição menos ambiciosa, em que se distinguia uma visão mais descritiva dos eventos econômicos, esta área tem assumido uma postura mais questionadora e reveladora com relação ao comportamento do mercado em que está situada e ao processo das tomadas de decisões das empresas.

Tais tomadas de decisões estão diretamente ligadas à descentralização e a simultânea diversificação das operações que se tem observado nos últimos anos, em que aumentou a importância econômica do intercâmbio de produtos e ou serviços entre os diversos segmentos das organizações e países.

Dentre as inúmeras tomadas de decisões a serem realizadas em uma empresa, a correta estratégia de marketing e vendas dos produtos encontra-se entre as mais importantes e carentes de subsídios, pois, atualmente, convive-se com clientes muito exigentes em qualidade e preços competitivos. Manter e atrair clientes constitui um dos grandes desafios para qualquer empresário que sonha atingir seus objetivos organizacionais. A estratégia de gerenciar seu negócio através do planejamento melhorando o uso do pessoal talentoso, passa por vários esforços que a empresa que deseja alcançar a modernidade deve obedecer, tais como: a agilidade para atender rapidamente as mudanças do mercado; o uso da logística para a eliminação de desperdícios; incentivar o trabalho em grupo; usar serviços especializados de terceiros; aplicar conceitos de produtividade e qualidade em trabalhos a serem executados.

Assim, para facilitar a compreensão do conteúdo apresentado neste capítulo o mercado econômico e seu contexto internacional será subdividido e estudado dentre os tipos de mercado que o compõem.

### **2.1 MERCADO ECONÔMICO**

O cenário econômico na última década do século XX, registra fatores de perplexidade, de incertezas e, simultaneamente, sinais de mudanças promissoras. Observa-se, no entanto, que existem várias maneiras de definir-se este mercado. Uma definição objetiva é a de Frezatti, ao afirmar que o mercado econômico é:

... o conjunto de pontos de contato, segundo os quais os compradores e os ofertantes de recursos produtivos, de determinado produto, de grupo de produtos finais, os usuários finais, e os usuários contratuais de compra e venda ou de prestação de serviço caracterizam os negócios resultantes do acordo.(FREZATTI, 1988, p. 16).

Esta definição de Frezatti defende e distingue as seguintes ramificações: o mercado dos fatores de produção, em que as empresas são compradoras, enquanto que os detentores dos fatores de produção (os recursos naturais, a mão-de-obra e o capital), representam os ofertantes; e o mercado de produtos finais em que os consumidores ou usuários são compradores e os ofertantes estão representados pelas empresas produtoras dos bens e pelos prestadores de serviços.

Já Rossetti (1991, p. 58), explica que a economia envolve três abordagens distintas, sendo estas:

- 1) A abordagem neoclássica, na qual:
  - A economia é um estudo dos homens tal como vivem, agem e pensam nos assuntos ordinários da vida;
  - Focaliza, principalmente, a condução do homem no trato com questões que interferem em sua riqueza e bem-estar;
  - O fim último de que cuida a economia consiste em descobrir como as virtudes humanas e a concorrência podem conduzir ao bem-estar social.
- 2) A perspectiva socialista na qual:
  - As necessidades humanas são determinadas pelo estágio cultural da sociedade;
  - Para satisfazer a um padrão de necessidades o homem se dedica a um ato social: A Produção;
  - A realização desse processo se completa com a distribuição do produto social;
  - O estudo das leis sociais que regulam a produção e a distribuição resume o campo de que se ocupa a economia;
- 3) A sistematização de Robbins, na qual:
  - A sociedade tem objetivos múltiplos, ilimitados, mas meios limitados. A conduta econômica consiste em escolher entre fins possíveis e meio escassos para alcançá-los;

- A economia é um ramo que estuda as formas do comportamento humano que resultam da relação entre necessidades limitadas e recursos escassos;
- Meios escassos, fins alternativos, escolha e alocação são os elementos a partir dos quais se define o campo de que se ocupa a economia.

Complementando este raciocínio, Leftwitch aborda que:

... qualquer sistema econômico, seja de empresa privada ou não, deve, de algum modo, desempenhar cinco funções estreitamente relacionadas. Deve determinar: a) o que se deve produzir; b) Como se deve organizar a produção; c) Como se deve distribuir a produção; d) Como se devem relacionar os bens através de períodos muito curtos durante os quais sua oferta é fixa.; e) Como se deve sustentar e expandir a capacidade produtiva. (LEFTWITCH, 1991, p.16).

Estas três citações, em que uma é substancialmente o complemento da outra, são importantes para que se tenha uma base teórica para definirem-se as forças de oferta e de procura. Pois, estas são, seguramente, o fundamento de tudo o que ocorre em uma economia e necessariamente para definir-se os mecanismos dos preços.

Assim, a economia é uma ciência que se preocupa com o estudo das leis econômicas, indicadores do caminho que deve ser seguido para que seja mantida em nível elevado a produtividade, por conseguinte, os prestadores de serviços, melhorando o padrão de vida das populações e os que trabalham como empregados, mas levando em consideração a administração dos escassos recursos das sociedades humanas.

Neste sentido, far-se-á, em seguida uma breve discussão da subdivisão existente no mercado econômico, ou seja, serão enfocados os tipos de mercados mais comuns encontrados na intensa disputa do mercado econômico.

### **2.1.1 Tipos de mercado**

Ainda no que se refere ao mercado, constata-se a existência de algumas pessoas mais ricas do que outras, sendo os recursos de cada economia limitados. Diante disto, é necessário um grau de especialização em todas as economias.

Para se conseguir tais especializações são necessárias responder as perguntas fundamentais criadas pela especialização e pela necessidade de se fazer escolhas, sendo elas: Quais bens e serviços produzir? Como produzir estes bens e serviços? E, para quem produzir estes bens e serviços? Estas perguntas serão respondidas através de dois fatores principais: o mercado em que a empresa atua e a utilização do governo através da taxaço de tais mercadorias.

Kotler & Armstrong (1998, p. 240), consideram o Mercado onde está localizada a empresa, um dos fatores externos que mais influenciam nas decisões de fixação de preços, sendo que estes fatores influenciam nestas decisões principalmente pela demanda e pela concorrência.

Observa-se que alguns mercados são dominados por algumas empresas grandes, e outros mercados contêm milhares de vendedores. A teoria microeconômica reconhece dois tipos de condições de mercados importantes para distinguir as várias condições em que as empresas produzem, de acordo com a natureza dos mercados em que vendem os seus produtos: A concorrência perfeita e a concorrência imperfeita.

#### **2.1.1.1 Concorrência perfeita**

Na concorrência perfeita, devido ao elevado número de empresas concorrentes existentes no mercado, a participação de cada é tão reduzida que, por mais que as vendas unitárias de determinadas empresas aumentem, sua parcela de responsabilidade pelo abastecimento do mercado continuará insignificante. Desta forma, pode-se dizer que nenhuma empresa por mais forte que seja, pode afetar significativamente o preço de venda imposto pelo mercado, apenas variando sua produção. Assim, *“as firmas nesses mercados ofertam produtos homogêneos tendo como estratégia de preço a simples adoção daquele patamar determinado pelo conjunto de agentes no mercado; são ditas Price-takles.”* (SARDINHA, 1995, p. 30).

Ou seja, os produtos ofertados pelas empresas são muito similares uns aos outros e a política de preços são somente aqueles determinados pelo mercado em

que se encontram. Sabe-se que em concorrência perfeita os fatores demanda e oferta são os que determinam os preços a serem praticados. Portanto, para estudar-se os tipos de mercados existentes e antes mesmo de falar-se sobre preço de venda, precisa-se conhecer os mecanismos que estabelecem e determinam a procura e a oferta existentes no mercado.

Segundo Rossetti (1991), a lei da procura dirigida a determinado produto pode ser definida como sendo: *“as várias quantidades que os consumidores estarão dispostos e aptos a adquirir, em função dos vários níveis de preços possíveis em determinado período de tempo”*. (ROSSETTI 1991, p. 250).

Também Dorfman (1969, p. 28) define a lei da procura como sendo *“a quantidade de uma mercadoria que será anualmente consumida a cada preço acessível”*.

Segundo este raciocínio, Wonnacott (1985, p.53), também fornece sua contribuição definindo a lei da procura como sendo, *“uma relação que dá as quantidades de um bem ou serviço que os compradores estariam dispostos e seriam capazes de adquirir a diferentes preços”*.

Diante destas definições deve-se admitir como ponto de partida, que a procura é representada por uma série de possibilidades alternativas, que sempre correlacionam as diferentes quantidades procuradas com os vários níveis de preços apresentados, observando-se que quanto maiores os preços, menores serão as correspondentes quantidades procuradas. Por outro lado, pode-se observar, muitas vezes, que a variação da procura pode ser provocada principalmente:

- Pelo aumento da renda, aumentando conseqüentemente o consumo;
- Pelo aumento do preço de um determinado bem, direcionando a procura para outro bem;
- A mudança de gostos das pessoas, provocando alterações dos bens procurados.

Compreende-se, após a afirmação de Wonnacott (1985, p.87), que a quantidade de um determinado produto que os consumidores desejam adquirir depende do preço. Partindo-se dos comentários acima, pode-se dizer que se ocorrer um excesso da procura, ou sua escassez é porque a quantidade demandada supera a quantidade ofertada, ou seja, quando a procura por bens existentes no mercado é maior do que a quantidade ofertada destes mesmos bens. Sabe-se também que o simples aumento dos preços, no entanto, não garante a empresa um aumento de sua receita. Antes de tudo, deve-se observar se há oferta dos produtos existentes no mercado e se a elasticidade-preço da demanda é maior ou menor do que as unidades ofertadas.

Por outro lado, encontra-se a lei da oferta, definida por Rossetti (1991, p.253), como sendo: *“as várias quantidades que os produtores estarão dispostos e aptos a oferecerem no mercado, em função dos vários níveis de preços possíveis em determinado período de tempo”*.

Segundo Dorfman (1969, p. 24), a lei da oferta é a quantidade de uma maioria de produtos que será anualmente produzida em resposta a qualquer preço possível.

Partindo deste princípio é que Wonnacott diz que:

...enquanto a relação de demanda descreve o comportamento dos compradores, a relação da oferta descreve o comportamento dos vendedores, mostrando o quanto estariam dispostos a vender a um preço determinado. (WONNACOTT, 1985, p. 55).

Em se fazendo uma análise simplificada dessas definições, percebe-se que, inicialmente, a oferta é representada por uma série de possíveis alternativas, que sempre correlacionam as diferentes quantidades ofertadas com os vários níveis de preços definidos pela estrutura de custos dos produtores. Com isto, pode-se notar que, as quantidades ofertadas aumentam à medida que os preços aumentam, ou seja, são diretamente proporcionais. Pode-se dizer então que, um excesso de oferta, ou, mais simplesmente, um excedente, existe quando a quantidade

ofertada supera a quantidade demandada, ou seja, ocorre quando a quantidade de produtos colocados no mercado é superior a procura por estes mesmos bens.

Pode-se observar, ainda, outra situação, que é a ocorrência do equilíbrio entre a demanda e a oferta. Este equilíbrio ocorre quando as coisas não tendem a mudar, ou seja, um equilíbrio é uma situação que pode perdurar, pois, a quantidade ofertada se iguala à quantidade demandada e com qualquer preço maior, a quantidade ofertada excede a quantidade demandada.

Partindo destes princípios é que Rossetti define concorrência perfeita como sendo: *“O mercado onde a empresa procurará ajustar o volume de sua produção, de tal forma que obtenha a partir das pré-condições resultantes das forças da oferta e da procura total, o máximo lucro que lhe for possível”*. (ROSSETTI, 1991, p. 311).

Neste ambiente de concorrência perfeita, Frezatti diz que:

Tanto para a aquisição como para a venda dos fatores de produção (ou somente um deles), existem as seguintes condições: 1) Existência de grande número de compradores e vendedores do fator de produção; 2) Os fatores de produção, do ponto de vista dos compradores são homogêneos e estes, do ponto de vista dos vendedores são idênticos; 3) Os compradores conhecem a natureza do fator e o correspondente modo que não haverá desvantagens em adquiri-lo de qualquer ofertantes e, deste, vendê-lo a qualquer firma; 4) existe transparência total no mercado para todos os compradores e vendedores; 6) Os agentes poderão entrar e sair do mercado livremente, ou seja, existe livre mobilidade entre eles. Em relação aos fatores de produção, analogamente o mesmo poderia ser afirmado, dado poder em deslocar-se entre diferentes utilizações; 7) os fatores de produção são perfeitamente divisíveis e; há igualdade nos custos de transporte. (FREZATTI, 1991, p.16).

Kotler e Armostrong (1998, p. 240), ressaltam o que já foi anteriormente evidenciado pelos autores acima dizendo que a concorrência perfeita ocorre quando *“muitos compradores e vendedores comercializam um produto uniforme, sendo que estes compradores e vendedores têm pouca influência sobre o preço concorrente de mercado”*.

Kotler e Armstrong (1998, p. 240), exemplificam este tipo de mercado, como a comercialização do trigo, do cobre ou de títulos financeiros, pois o vendedor não pode cobrar mais do que o preço concorrente, pois existem muitos fornecedores destes produtos fornecendo-os por igual qualidade e com preços mais acessíveis.

Devido às condições que regem a concorrência perfeita, a empresa não tem condições de exercer, nessa estrutura de mercado, quaisquer formas de controle sobre os preços vigentes. Mesmo uma empresa perfeitamente competitiva subordina-se aos preços resultantes do livre jogo das forças do mercado. Isto é, os preços são determinados pela interação de um grande número de compradores e vendedores, que atuam independentemente e sem poderes individuais para promoverem qualquer tipo de manobra que implique nas alterações das condições estabelecidas pelo mercado.

Sendo assim, Sardinha, afirma que neste tipo de mercado: *“A demanda varia em proporção inversa ao preço do produto: quanto maior o preço de produto, menor será a demanda; o inverso também se verifica (quanto menor o preço do produto, maior será a demanda”*. (SARDINHA, 1995, p.30).

Com esta afirmação e com todas as afirmações expostas anteriormente, pode-se concluir que esta inversatibilidade entre a demanda e o preço do produto ocorre em função do elevado número de empresas produtoras e ofertantes. Sardinha, complementando seu raciocínio, descreve ainda as principais características da concorrência perfeita:

Ao consumidor é indiferente a quem é o produtor; ele conhece bem os benefícios e características do produto e, portanto, a marca não é elemento de decisão na compra. O produtor não poderá influenciar o preço do produto, portanto sua vantagem competitiva estará em empregar a estratégia de redução de custos. O produtor não terá nenhuma vantagem em relação aos concorrentes se vender a preço inferior ao estabelecido pelo mercado, podendo: (1) gerar a desconfiança, no consumidor, de que o produto não tem as especificações desejadas; (2) obter uma receita inferior à que a que poderia ter conseguido se vendesse a preço de mercado. (SARDINHA, 1995, p. 31).

### 2.1.1.2 Concorrência imperfeita

Em se tratando de concorrência imperfeita observa-se que este tipo de mercado é caracterizado como estruturalmente imperfeito. É o mercado que deixou de satisfazer a uma ou mais condições de existência da concorrência perfeita. Dentro deste mercado podem-se identificar diversas configurações, destacando-se: o monopólio, o oligopólio e a concorrência monopolística.

**a) Monopólio:** Este tipo de mercado é definido por Bornia (1996, p. 11), como sendo: *“Um modelo que parte do princípio de que a empresa pretende maximizar seu lucro. Sob o regime monopolista o lucro atinge seu ápice quando o custo marginal equaliza-se com a receita marginal”*.

Porém, partindo-se desta afirmação, pode-se fazer uma pergunta: o sistema monopolista é eficiente? A resposta é não. Porque um monopólio produzirá muito pouco e conseqüentemente os recursos serão mal alocados.

Sardinha, complementa dizendo que:

A característica principal de um produto monopolista é a curva da demanda da firma negativamente inclinada, quase vertical. Por não haver substitutos próximos do produto, o empresário supõe que uma alteração do seu preço ou da sua produção não causa as mesmas reações por parte dos produtores de outros bens ou serviços, visto ser a elasticidade cruzada da demanda entre seu produto e qualquer de seus potenciais substitutos praticamente nula. (SARDINHA 1995, p.33).

Kotler e Armstrong, confirmam as definições acima dizendo que:

Este tipo de mercado consiste em um só vendedor, que pode ser um monopólio governamental (Serviço Postal dos Estados Unidos), monopólio privado regulado (uma companhia de eletricidade) ou monopólio privado não-regulado (Du Pont, quando introduziu o nylon). (KOTLER E ARMSTRONG 1998, p. 240).

Com esta afirmação pode-se dizer que se ocorrer um aumento de preços dos produtos ofertados poderá causar uma redução na demanda dos mesmos produtos. Pode-se ainda dizer que as características principais deste tipo de mercado são:

- A existência de um único ofertante dos produtos existentes no mercado;
- Não há substitutos próximos para os bens.

**b) Oligopólio:** Outro tipo de mercado bastante encontrado é o oligopólio, definido por Leftwitch (1991, p. 273), como sendo: “... a situação de mercado em que existe tão pequeno número de vendedores de um dado produto que as atividades de cada vendedor são importantes para os demais”.

De forma simples, Sardinha (1995, p. 38) diz que o oligopólio pode ser definido como “a indústria onde poucas firmas produzem o mesmo produto”.

Da mesma forma, Wonnacott, afirma que:

... o grau em que uma indústria está dominada por alguns poucos vendedores pode ser medido pela razão (ou coeficiente) de concentração, que é a proporção das vendas da indústria realizada pelas quatro maiores empresas dessa indústria. (WONNACOTT, 1985, p. 408).

No entanto, Rossetti, adverte: “Há oligopólios de produtos padronizados e há os de produtos diferenciados e, além disso, as empresas oligopolistas podem estar agindo independentemente ou podem estar atuando sob regras convencionadas através de acordos”. (ROSSETTI, 1991, p. 298)

Nota-se, a partir do que foi exposto anteriormente que, o oligopólio em virtude de ser constituído por poucas empresas ofertando o mesmo produto, sabem que a alteração no preço dos produtos ou no volume de produção dos mesmos poderá induzir a uma alteração de mesma natureza no preço ou no volume de um ou mais concorrentes. Sabe-se que o mercado que é dominado por um pequeno número de empresas é mais significativo e interessante na nossa economia do que o monopólio puro.

Sardinha (1995, p. 39), relata ainda a existência de duas grandes categorias de oligopólios, sendo que sua classificação ocorre de acordo com a natureza do bem ou serviço ofertado, sendo estas:

- Oligopólios concentrados ou puros: os produtos disponíveis no mercado são quase homogêneos ou facilmente substituíveis do ponto de vista do consumidor;
- Oligopólios diferenciados: cujos produtos incorporam grande esforço de diferenciação uns dos outros, no sentido de se tornarem insubstituíveis aos olhos do consumidor, mesmo sendo destinados à satisfação das mesmas necessidades.

**c) Concorrência Monopolística:** este tipo de mercado é o mais comum em prática atualmente, sendo definido por Frezatti (1988, p. 18) como sendo *“uma estrutura de mercado em que existe grande número de compradores, mas nela os fatores de produção são de natureza diferenciada”*.

Kotler e Armstrong (1998, p. 240), definem a concorrência monopolística como sendo um mercado onde: *“muitos compradores e vendedores trabalham com um amplo espectro de preços e não com um único preço de mercado, o que ocorre porque os vendedores podem diferenciar suas ofertas”*.

Por outro lado Wonnacott (1985, p. 424), afirma que este tipo de mercado é: *“... a situação onde existem muitos vendedores de produtos diferenciados”*.

De forma sintética, pode-se dizer que os produtos possuem substitutos próximos, mas que, no entanto, não são perfeitos. Neste tipo de mercado toda a procura é dirigida ao produto da empresa monopolista que somente poderá ser atendida por ela própria, não havendo substitutos, concorrentes, ou seja, é a plena dominação do mercado. Observa-se que estas diferenciações existentes nos produtos não são necessariamente uma diferenciação física. Vendedores diferentes podem vender produtos muito similares, ou até mesmo a mesma marca, porém, diferenciais como a localização podem agregar valor e o consumidor poderá estar disposto a pagar um preço um pouco mais elevado, pelo mesmo produto, simplesmente por ele estar localizado mais próximo.

Pode-se observar que cada vendedor ocupa uma posição de importância suficiente para que a atividade da firma, no mercado tenha repercussões sobre os demais vendedores. Por outro lado, a interdependência dos produtos no mercado oligopolístico torna difícil a curva da procura de uma empresa. Segundo Hall e Hich (1986, p. 382), nos últimos anos, tornou-se comum distinguir as várias condições em que as empresas produzem, de acordo com a natureza dos mercados em que vendem os seus produtos.

Concluindo o raciocínio dos autores acima, Sardinha, afirma que neste tipo de mercado:

Havendo uma mudança de preço, a variação na demanda de um produto será proporcionalmente menor do que a variação no seu preço. Portanto, o aumento do preço de um produto terá uma queda proporcional na demanda menor do que o aumento relativo do preço, conseqüentemente aumentando a receita total. (SARDINHA, 1996, p.35).

Pode-se verificar a existência de três estratégias distintas que estão vinculadas a este tipo de mercado, conforme explanação de Sardinha (1995, p. 36), relatados a seguir:

- **1ª Estratégia:** ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde existem poucos produtores de um mesmo produto e com clientela já previamente definida e com poucas variações, sendo que caso haja uma variação no preço do produto, ocorrerá uma variação proporcionalmente menor na demanda do mesmo produto;
- **2ª Estratégia:** Ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde o número de produtores é bem superior ao do constatado no caso anterior, sendo a demanda superior, no que se refere ao volume unitário e quantitativo, onde o consumidor torna-se leal ao produto quando este se torna o ideal para satisfazer suas necessidades, podendo assim as empresas cobrar um preço mais elevado para seus produtos que não terão significativas reduções na demanda do mesmo.
- **3ª Estratégia:** Ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde estão concentrados os maiores números de produtores, e onde os seus consumidores pouco estão interessados no conforto e benefícios que o produto possa lhe proporcionar. Este tipo de consumidor está preocupado única e exclusivamente com o valor monetário que irá desembolsar para a aquisição do bem.

Este tipo de estratégia é onde se verifica a maior intensidade da ocorrência, pois caso o preço de determinado produto esteja fora de mercado, o consumidor irá procurar adquiri-lo em outro lugar com preço mais acessível e que mais se encaixe no seu orçamento.

Observa-se, contudo, que o mercado é altamente competitivo, por isto precisa-se prestar bastante atenção no que fazem os concorrentes diante das surpresas apresentadas pelo mercado.

Ressalta-se principalmente que o elemento dominante de todo o problema econômico, reduzindo-o à sua expressão mais simples, é a escassez de recursos, face às necessidades sociais que devem ser atendidas. Sendo assim, a meta mais importante de um sistema econômico, que é a de produzir uma quantidade suficiente de bens e serviços, capaz de satisfazer integralmente aos desejos diversificados, por vezes conflitantes, de todos os cidadãos, continua inatingida. O grau de utilização e expansão da capacidade produtiva da economia, bem como a forma de distribuição da produção, permanece como um dos mais importantes desafios para toda a humanidade, portanto o processo de internacionalização das empresas é sem retorno principalmente com a globalização.

Do que até aqui foi exposto, observa-se, pois, que uma correta elaboração de plano de negócios é um dos mais importantes componentes para se ter sucesso no mercado econômico seja ele nacional ou internacional.

## **2.2.0 O que é Globalização**

### **2.2.1 Definição:**

Conforme pesquisa realizada na *homepage* [suapesquisa.com/globalizacao](http://suapesquisa.com/globalizacao). Pode-se dizer que Globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre países e as pessoas do mundo todo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam idéias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do planeta. O conceito de Aldeia Global se encaixa neste contexto, pois está relacionado com a criação de uma rede de conexões, que deixam as distâncias cada vez mais curtas, facilitando as relações culturais e econômicas de forma rápida e eficiente.

### **2.2.2 Origens da Globalização e suas características:**

Muitos historiadores afirmam que este processo teve início nos séculos XV e XVI com as Grandes Navegações e descobertas marítimas. Neste contexto histórico, o homem europeu entrou em contato com povos de outros continentes, estabelecendo relações comerciais e culturais. Porém, a globalização efetivou-se no final do século XX, logo após a queda do socialismo no leste europeu e na União Soviética.

Com os mercados internos saturados, muitas empresas multinacionais buscaram conquistar novos mercados consumidores, principalmente os países recém saídos do socialismo. A concorrência fez com que as empresas utilizassem cada vez mais recursos tecnológicos para baratear os preços e também para estabelecerem contatos comerciais e financeiros de forma rápida e eficiente. Neste contexto, entra a utilização da Internet, das redes de computadores, dos meios de comunicação via satélite etc...

Uma outra característica importante da globalização é a busca pelo barateamento do processo produtivo pelas indústrias. Muitas delas produzem suas mercadorias em vários países com o objetivo de reduzir os custos. Optam por países onde a mão-de-obra, a matéria-prima e a energia são mais baratas. Um

tênis, por exemplo, pode ser projetado nos Estados Unidos, produzido na China, utilizando matéria-prima do Brasil, e comercializado em diversos países do mundo.

Para facilitar as relações econômicas, as instituições financeiras (bancos, casa de câmbio, financeiras) criam um sistema rápido e eficiente para favorecer a transferência de capital. Investimentos, pagamentos e transferências bancárias podem ser feitas em questões de segundos através da Internet ou de telefone celular.

### **2.2.3 BLOCOS ECONÔMICOS E GLOBALIZAÇÃO**

Dentro deste processo econômico, muitos países juntaram-se formando blocos econômicos, cujo principal objetivo é aumentar as relações comerciais entre os membros. Neste contexto, surgiram a União Européia, o Mercosul, a Comecom, o Nafta, o Pacto Andino e a Apec. Estes blocos se fortalecem cada vez mais e já relacionam entre si. Desta forma, cada país, ao fazer parte de um bloco econômico, consegue mais força nas relações comerciais internacionais.

### **2.2.4 INTERNET, ALDEIA GLOBAL E A LÍNGUA INGLESA**

A globalização extrapola as relações comerciais e financeiras. As pessoas estão cada vez mais descobrindo na Internet uma maneira rápida e eficiente de entrar em contato com pessoas de outros países ou, até mesmo conhecer aspectos culturais e sociais de várias partes do planeta. Junto com a televisão, a rede mundial de computadores quebra de barreiras, cada vez mais, ligando as pessoas e espalhando as idéias, formando assim uma grande aldeia global. Saber ler, falar e entender a língua inglesa torna-se fundamental dentro deste contexto, pois é o idioma universal o instrumento pelo qual as pessoas podem se comunicar.

## 2.3 EXPORTAÇÃO – FATORES BÁSICOS

Segundo CAMPIÃO (2002, SEBRAE), em sua série: guia prático de Negócios Internacionais o autor define alguns dos principais fatores para a cultura exportadora da empresa que deverão ser levados em consideração em sua implantação.

Ao se direcionar ao mercado internacional as empresas deverão se atentar para alguns fatores estratégicos como:

- *“Análise da empresa;*
- *Análise do produto;*
- *Ferramentas de prospecção de mercados;*
- *Fonte de pesquisa;*
- *Participando em feiras;*
- *Plano básico de negócios;*
- *Checking list do exportador*
- *Visitas de negócios;*
- *Material promocional;*
- *Estratégia de entrada;*
- *Análise de mercado”.*

**FATORES BASICOS PARA INICIAR A EXPORTAÇÃO**

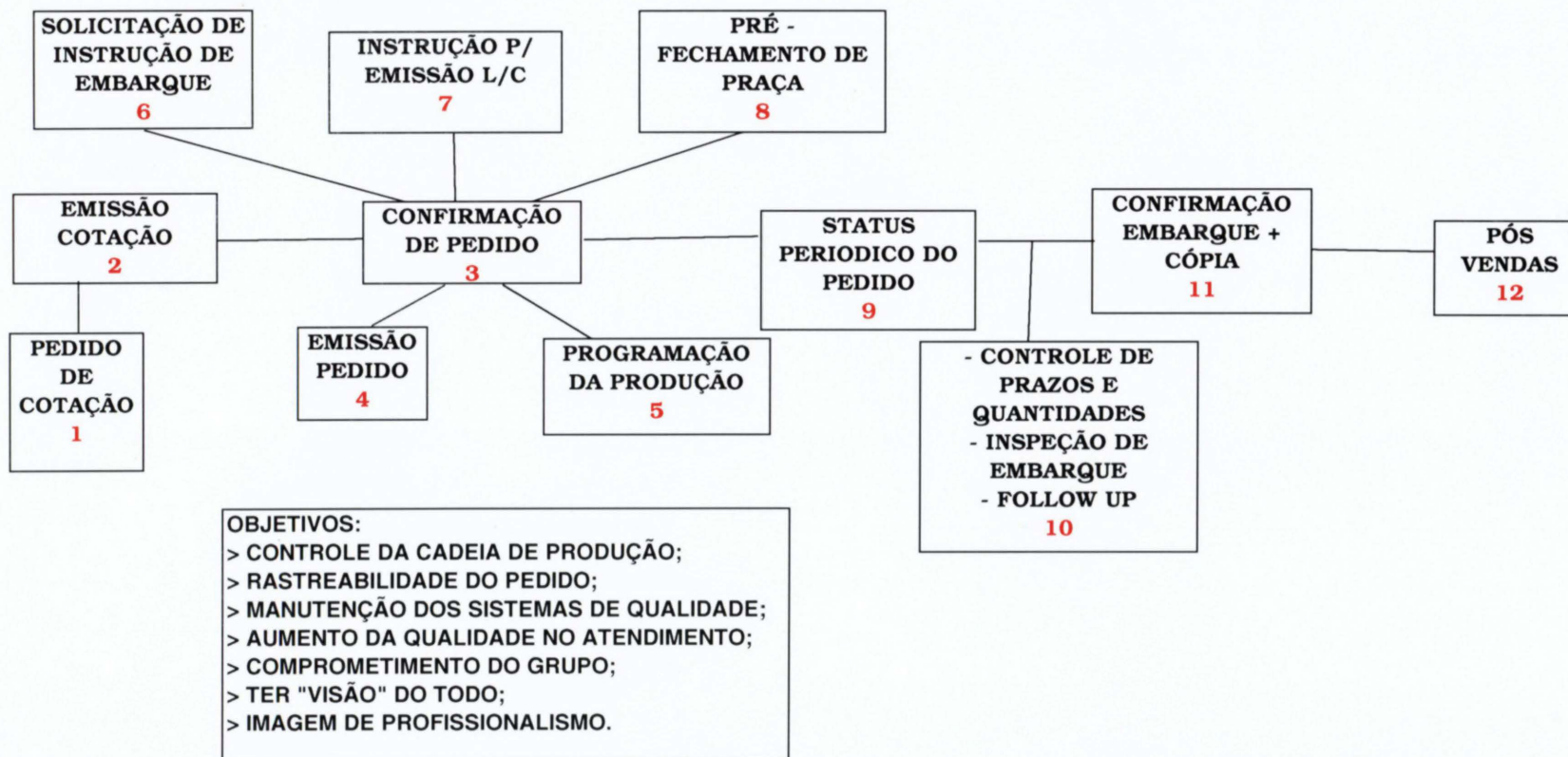
### **2.3.1 FLUXO DE UM PEDIDO DE EXPORTAÇÃO – ÁREA COMERCIAL**

CAMPIÃO (2002, SEBRAE), sugere para um melhor controle e garantia de processo a criação do fluxo de pedido de exportação. Os principais objetivos da criação de um fluxo de um pedido de exportação para área comercial são:

- *“Controle da cadeia de produção;*
- *Rastreabilidade do pedido;*
- *Manutenção dos sistemas de qualidade;*
- *Aumento da qualidade no atendimento;*
- *Comprometimento do grupo;*
- *Ter “visão” do todo;*
- *Imagem de profissionalismo”.*



FLUXO DE UM PEDIDO DE EXPORTAÇÃO - ÁREA COMERCIAL



## **2.4 REPRESENTANTE COMERCIAL**

### **ORIGEM:**

A figura do representante comercial surgiu recentemente como categoria jurídica própria, no direito moderno. A atividade de mediação entre contratantes era tradicionalmente desempenhada pelos corretores, ou pelos mandatários e comissários, como auxiliares independentes do comércio. Quando as empresas tomaram maior vulto, com a expansão dos mercados e melhores vias e meios de comunicação, intensificou-se novo estilo de atividade mediadora, através dos caixeiros-viajantes, comumente conhecidos, no interior do Brasil, como cometas. Em decorrência de sua inusitada atividade, sobretudo em nosso país, logo ocuparam eles o lugar dos mascates, comerciantes ambulantes, que supriam diretamente os habitantes das cidades.

Com o surgimento das indústrias, o comércio prosperou e novos processos de intermediação se desenvolveram para atender à sempre crescente expansão do mercado interno. E assim, a mediação se impôs como atividade auxiliar e independente das empresas industriais e atacadistas, que se valiam dela para atingir, mais funcional e economicamente, a clientela disseminada por toda a parte. Destaca-se agora com nitidez o perfil do representante comercial. O direito não pode mais desconhecer a representação comercial como contrato típico, distinto da corretagem, do mandato ou da locação de serviços.

### **CONCEITO:**

Em virtude da nova modalidade de contrato, o de representação comercial, a atividade se prestigia e se profissionaliza. Criam os Representantes Comerciais uma consciência de classe. Formam os seus sindicatos e se reúnem em congressos. o direito positivo passa a considerá-los na legislação moderna, atendendo aos seus clamores e reivindicações. Julio Von Gierke saúda como fato “fato glorioso” haver o Código alemão a eles dedicado um capítulo inteiro. Vivente, no começo do século, vai colher subsídios jurídicos nas entidades de classe e em seus congressos, que prepararam vários projetos de legislação, “os quais tomamos em consideração”.

Hoje, os países mais adiantados inserem no corpo de suas leis a disciplina jurídica do contrato de representação comercial e a regulação das atividades de seus agentes. Aliás, nosso país foi dos últimos a legislar sobre a matéria, em 1.965, quando surgiu a Lei nº 4.886, que “regula as atividades dos representantes comerciais autônomos”, alterada pela Lei nº 8.240, de 8 de maio de 1992.

## 2.5 MERCADO COURO

### 2.5.1 PRODUÇÃO DE COUROS

Segundo OLIVEIRA (2004,p.10/12). *“O Brasil é um dos principais produtores de carne bovina, e seu rebanho tem evoluído, continua e positivamente, tendo passado de 9,18 % (participação no rebanho mundial), em 1991, para 11,59% em 2003. Enquanto o rebanho brasileiro cresce e se expande territorialmente, o mundial se mantém estável ao redor de 1,5 bilhão de cabeças”.*

O reflexo dessa evolução é imediatamente percebido, como não poderia deixar de ser, na produção de couros, que se iguala ao número de abates, resultando em crescimento na participação brasileira na produção de couro mundial que saltou de 7,70 %, em 1991, para 10,77% em 2003.

### 2.5.2 MERCADO MUNDIAL DE COUROS BOVINOS

Indicador	1991	2002	2003
Rebanho bovino mundial (milhões de cabeças)	1602,52	1526,71	1532,17
Rebanho bovino brasileiro (milhões de cabeças)	147,07	173,30	177,60
Rebanho Brasil/Mundo (%)	9,18	11,35	11,59
Produção de couro mundial (milhões de couros)	292,10	327,44	329,75
Produção brasileira de couros (milhões de couros)	22,50	34,50	35,50
Produção de Couro Brasil/Mundo %	7,70	10,54	10,77

Fontes: SECEX/DICT

### 2.5.3 AUMENTO DO REBANHO BOVINO MUNDIAL

Não só o rebanho brasileiro vem crescendo. O chinês e o indiano têm apresentado crescimento, porém, somente a China (288%) e o Brasil (57%) têm apresentado evolução significativa na produção de couros.

### 2.5.4 REBANHO BOVINO MUNDIAL

País	Milhões em cabeças		
	1991	2000	2003
Índia	285,75	312,57	320,00
China	103,03	127,14	129,00
Estados Unidos da América	96,39	98,04	96,00
Brasil	147,07	164,90	177,00
Demais Países	970,28	812,44	810,00
Mundo	1.602,52	1.515,09	1.512,00

Fontes: SECEX/DICT

### 2.5.5 PRODUÇÃO DE COUROS POR PAÍSES SELECIONADOS

País	Milhões de couros		
	1991	2000	2003
Índia	35,20	40,10	40,00
China	10,80	36,00	42,00
Estados Unidos da América	34,40	37,60	37,00
Brasil	23,50	32,50	35,50
Demais Países	189,20	175,70	168,50
Mundo	292,10	321,90	323,00

Fontes: SECEX/DICT

## 2.5.6 EXPORTAÇÕES TOTAIS EM COURO BOVINOS

COURO	2001		2002		2003	
	nº couros	Us\$	nº couros	Us\$	nº couros	Us\$
Salgado	270.802	5.342.160	318.233	4.813.844	259.457	2.498.900
Wet Blue	10.482.943	398.098.807	12.535.585	395.553.526	13.264.021	390.684.671
Crust	4.182.934	245.493.070	2.318.477	167.629.258	2.486.505	173.934.143
Acabado	2.263.729	214.258.757	3.983.618	36.2242.425	5.886.376	468.981.244
<b>Sub Total</b>	<b>17.200.408</b>	<b>86.3192.794</b>	<b>19.155.913</b>	<b>930.239.053</b>	<b>21.896.359</b>	<b>1.036.098.958</b>
Outros Couros		17.789.124		33.459.017		25.903.936
<b>TOTAL DE COUROS</b>		<b>880.891.918</b>		<b>963.698.070</b>		<b>1.062.002.894</b>

Fontes: SECEX/DICT

O estudo mostra uma espetacular evolução da indústria do couro no Brasil que resulta em contribuição expressiva na geração de divisas, emprego e renda para o país ultrapassando valores de exportações nos últimos anos acima de um bilhão de dólares. Ações e medidas governamentais, que resultem no estabelecimento de reciprocidade nas condições de competitividade no mercado internacional do couro, seriam bem recebidas pela indústria nacional, e teriam como efeito imediato à geração de mais empregos e de divisas.

## **2.6 FAZENDO NEGÓCIOS COM A CHINA**

### **2.6.1 CHINA**

Segundo *Ministério das Relações Exteriores (2005-MRE)*, por séculos, a China foi uma das maiores civilizações do mundo, ultrapassando as demais em tecnologia e nas artes. Mas no início do século XX, a China foi atacada por agitações sociais, revoluções e derrotas militares para países ocidentais principalmente o Japão. Depois da Segunda Grande Guerra, os comunistas, sob a direção de Mão Tse-tung, assumiram o controle ditatorial do país, ao mesmo tempo, que garantiram a soberania da China, impuseram um controle social total, com a morte de milhões de pessoas. Depois de 1978, seu sucessor, Deng Xiaoping, introduziu, gradualmente, uma reforma agrícola e mercadológica com o início da descentralização econômica.

### **2.6.2 CONHECENDO A CHINA**

A civilização chinesa nasceu na grande planície banhada pelo Rio Amarelo e se desenvolveu progressivamente de leste para oeste e, principalmente, do norte para o sul. Com ricas relíquias culturais e monumentos históricos, a China é um dos países de mais antiga civilização, sendo que sua história possui fontes escritas de quase quatro mil anos e seu idioma é o continuamente usado mais antigo do mundo. O país exerceu influência cultural dominante na Ásia Oriental, com impacto que dura até os dias de hoje.

É sabido que a fabricação de papel, a tipografia a pólvora e a bússola são quatro grandes invenções técnico-científicas da China antiga, em que se condensam a inteligência e o esforço do povo chinês e que produziram consideráveis e profundas influências sobre a vida humana. Os chineses também tinham grande talento para a poesia, pintura, teatro e cerâmica.

O país passou por 19 dinastias. Nas dinastias Han e Tang, épocas prósperas da sociedade feudal chinesa, as técnicas agrícolas, artesanais e a

construção naval registraram grande desenvolvimento. Graça às avançadas comunicações terrestres e marítimas, a China também estabeleceu fortes vínculos econômicos e culturais com o Japão, Coreia, Índia, Pérsia, países árabes e outros.

Desde o século XVI, a China encontrava-se isolada por sua grande muralha, entre diversos conflitos internos. Este isolamento intensificou-se na segunda metade do século XX, no contexto da construção da economia socialista de forte planejamento central. O país vivenciou dramaticamente, entre meados da década de 1960 e meados da década de 1970, a chamada Revolução Cultural. Sua realidade começou a mudar no final dos anos 70, quando, sob o comando de Deng Xiaoping, o Partido Comunista Chinês iniciou a implantação de uma série de reformas liberalizantes, como a possibilidade de investimentos estrangeiros e a desestatização de inúmeros setores.

Em 1978, a China exportava US\$ 9,7 bilhões; em 2003, o volume de vendas chinesas ao resto do mundo já atingia US\$ 438 bilhões. Em 20 anos, o comércio exterior da China saltou de 51º para 4º do mundo. E o país continua crescendo. Atualmente, a China já compete em áreas de maior tecnologia, como veículos, autopeças, máquinas e eletrônicos.

Mais de 70% das empresas chinesas são atualmente de propriedade privada. O setor privado, que também inclui as empresas estrangeiras na China, é responsável por quase 60% dos bens produzidos no país. E mesmo assim continua sendo política do governo chinês encorajar a privatização de suas empresas estatais. A China vem acelerando a reforma dos setores monopolizados que eram restritos às empresas do governo para torná-los acessíveis a investidores privados, nacionais ou estrangeiros.

Desde 2001, o Brasil obteve ganhos de mais de US\$ 7 bilhões nas suas trocas comerciais com a China, que já planeja investir outros bilhões em projetos de interesse do Brasil. Esta aliança estratégica e comercial entre o gigante da

América do Sul e o gigante da Ásia é uma das mais importantes nessa nova ordem mundial.

Este é o momento de transformar os desafios em oportunidades, estabelecendo parcerias de ganhos mútuos entre brasileiros e chineses, para o fortalecimento de ambas as partes.

### **2.6.3 DADOS PRINCIPAIS**

- Área: 9.536.499 km<sup>2</sup>
- Capital: Pequim
- População: 1,277 bilhão (em 2000)
- Nome oficial: República Popular da China (Zhonghua Renmin Gongheguo ).
- Cidades principais: Xangai, Pequim (Beijing), Tianjin; Shenyang, Wuhan, Guangzhou (Cantão).
- Composição da população: chineses han 92%, grupos étnicos minoritários 7,5% (chuans, manchus, uigures, huis, yis, duias, tibetanos, mongóis, miao, puyis, dongues, iaos, coreanos, bais, hanis, cazaques, dais, lis), outros 0,5% (dados de 1990).
- Religião: crenças populares 20,1%, budismo 8,5%, islamismo 1,4%, cristianismo 0,1%, sem filiação e ateísmo 63,9%, outras 6% (dados de 1980).
- Densidade demográfica: 133,97 hab./km<sup>2</sup>
- Crescimento demográfico: 0,9% ao ano (1995 a 2000)
- Taxa de analfabetismo: 15% (censo de 2000).
- Renda per Capita: US\$ 750 (1998).

## 2.6.4 ECONOMIA

- Agricultura: é a base da economia. Os chineses plantam arroz, trigo, cevada, painço, algodão, chá, batata-doce, milho, soja, cana-de-açúcar, batata, juta, legumes, verduras e tabaco.
- Pecuária: eqüinos, bovinos, búfalos, camelos, suínos, ovinos, caprinos, aves.
- Mineração: carvão, petróleo, minério de ferro, enxofre, zinco, bauxita, asfalto natural, estanho e fosforito. Há também grandes reservas de cobre, chumbo e outros minerais.
- Indústria: têxtil (algodão), de materiais de construção (cimento) e siderúrgica (aço).

## 2.6.5 LOCALIZAÇÃO

A República Popular da China situa-se na parte leste da Ásia. Quarto maior país do mundo em extensão com 9.569.960 Km<sup>2</sup> atrás da Rússia, Canadá e Estados Unidos, é limitada ao norte pela Mongólia e pela União Soviética, a leste pela União Soviética, Coréia do Norte, mar Amarelo e mar da China Oriental; ao sul pelo mar da China do Sul, pelo Vietnã do Norte, Laos, Birmânia, Índia, Butão, Silkim, Nepal e Paquistão Ocidental; a oeste pelo Afeganistão e União Soviética.

Dois terços da China são montanhosos ou semidesérticos. A sua parte oriental é formada por férteis planícies e deltas. Há ilhas, sendo que a maior delas é Hainan, na costa meridional. Os rios principais são: Amarelo, Amur e Yu

### 2.6.5.1 DIVISÕES ADMINISTRATIVAS : MAPA

Conforme o *ATLAS of the People's Republic of China (2002, China Cartographic Publishing House)*, poderemos analisar abaixo a distribuição geográfica.

A República Popular da China tem como capital *Pequim* (Brasil), *Beijin* (conhecida mundialmente), possui 23 províncias (*sheng*), 5 regiões autônomas (*Zizhiqh*) e 4 municipalidades (*shi*).

<b>PROVÍNCIAS</b>	<i>Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunnan, Zhejiang.</i>
<b>REGIÕES AUTÔNOMAS</b>	<i>Guangxi, Nei Mongol, Ningxia, Xinjang, Xizang (Tibet). A China considera Taiwan sua 23ª província; regiões administrativas especiais: Hong Kong e Macau.</i>
<b>MUNICIPALIDADES</b>	<i>Pequim (Beijin), Chongqing, Shanghai, Tianjin</i>

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA



## 2.6.6 CULTURA: LÍNGUA

Segunda a pesquisa realizada na *home page* [aprendachines.com.br](http://aprendachines.com.br) a escola especialista no aprendizado da língua chinesa nos informa os requisitos para se aprender a se comunicar em chinês. China tem aproximadamente 205 dialetos e línguas minoritárias. Para uma comunicação comum dentro do país o *Putonghua* (mandarin chinês) é adotado como a língua oficial da China.

O que é ensinado nas escolas são os fonemas do *Putonghua*, baseado no dialeto de *Beijing*. Os caracteres chineses são simbólicos ao invés de fonéticos, para ajudar a aprendizagem da língua chinesa, o governo chinês (em 1958) compilou e colocou em uso o sistema do *pinyin*. O sistema do *pinyin* é um conjunto das letras do latim usadas para representar as pronúncias chinesas. O conhecimento do *pinyin* é indispensável para aprendizagem do chinês falado.

Apresentaremos segundo CHUNG (2005, p. 387-396) algumas informações sobre o modelo negocial do chinês com o brasileiro e ocidental.

### 2.6.6.1 VALORES TRADICIONAIS CHINESE VERSUS VALORES OCIDENTAIS

CHINESES	OCIDENTAIS
Coletivista	Individualista
Alto senso do dever	Alto Senso dos direitos
Bem-estar da comunidade	Competição
Estado centralizador	Estados participativos
Interdependência	Especialização

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

**2.6.6.2 CARACTERÍSTICAS NEGOCIAIS ENTRE A TRADIÇÃO CHINESA E A BRASILEIRA: Diferenças no propósito de relacionamento entre chineses e os brasileiros.**

<b>CHINESES</b>	<b>BRASILEIROS</b>
Relacionamentos pessoais têm conseqüências nos negócios	Dissociação clara entre os relacionamentos sociais e profissionais
Ênfase na confiança e relacionamento	Ênfase nos contratos
Relacionamentos simbióticos entre seus contatos profissionais	Independência nos relacionamentos entre diferentes empresas
Motivados pelos interesses econômicos, políticos e sociais	Motivados pelos interesses econômicos
Regras de conduta social claras e formalmente definidas	Informalidade e espontaneidade na conduta social

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

### 2.6.6.3 VALORES DE RELACIONAMENTO CHINESES E BRASILEIROS

CHINESES	BRASILEIROS
Códigos culturalmente definidos	Códigos informais e justificáveis
Confiança nas obrigações, baseadas em regras e códigos táticos	Confiança nas expectativas e comunicação aberta para esclarecimentos de mal-entendidos
Definidos por meio dos relacionamentos	Definidos por meio do desempenho
O "ego" = parte do processo	O "ego" = indivíduo
Valores e prioridades mudam com o fluxo dos acontecimentos	Valores e prioridades são congelados com o contrato assinado
Foco nas relações e na dinâmica de grupo	Foco nas funções e processos institucionais

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

#### 2.6.6.4 DIFERENÇAS DAS PERSPECTIVAS COMPETITIVAS

CHINESES	BRASILEIROS
Estratégias indiretas	Estratégias diretas
Discreto, dissimulado	Grande transparência
Ganhos contínuos	Tudo ou nada
Sutileza	Força / poder
Evita conflitos destrutivos	Evita qualquer conflito
Competição e colaboração são lados da mesma moeda	Competição e colaboração são conceitos opostos
Evita riscos	Evita incertezas

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

### 2.6.6.5 PERSPECTIVAS CULTURAIS

	<b>CHINESES</b>	<b>BRASILEIROS</b>
Cultura ou paradigma intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto Contexto</li> <li>* Interativo, orgânico</li> <li>* ...E...</li> <li>* Ambivalência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Baixo contexto</li> <li>* Dissecação e análise das partes</li> <li>* ...Ou...</li> <li>* Opostos mutuamente excludentes</li> </ul>
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Policromático</li> <li>* Circular e dispersivo</li> <li>* Correlações e coexistência</li> <li>* Foco no processo</li> <li>* Fluir com os acontecimentos</li> <li>* História e tradição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monocromático</li> <li>* Linear e concentrado</li> <li>* Causalidade</li> <li>* Foco no prazo</li> <li>* Produtividade e eficiência</li> <li>* Foco no futuro</li> </ul>
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Harmonia do grupo e vitória unilateral</li> <li>* Qualitativo e subjetivo</li> <li>* Confiança e desempenho interpessoal</li> <li>* Preocupação ideológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Harmonia do grupo e vitória bilateral</li> <li>* Quantitativo e objetivo</li> <li>* Focado na tarefa</li> <li>* Motivação econômica</li> </ul>

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

### 2.6.6.6 DIFERENÇAS EM COMUNICAÇÃO: PREOCUPAÇÕES E PRÁTICAS

	<b>CHINESES</b>	<b>BRASILEIROS</b>
Preocupações	Salvar a “face” Respeito e cortesia Vergonha Clima emocional ou “espírito” de relacionamento Posição hierárquica Paciência	Fraqueza e “honestidade” Assertividade Rejeição Condições e acordos específicos  Tarefas a ser realizada Administração do tempo
Estilos e práticas	Reservado Sutil Pessoal Sem Contato físico Egocêntrico	Extrovertido Firme Impessoal Abraços e beijos no rosto Sacrificial

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

### 2.6.6.7 ESTILOS DE ABORDAGEM NEGOCIAL

	<b>CHINESES</b>	<b>BRASILEIROS</b>
Negociação focada no	Processo Meios Generalidades Fases de pré-negociação e no pós-negociação Confiança	Resultado Fins Especificações Fase formal da negociação  Contrato legal
O contrato é considerado	Um resumo da conversa  Parte do relacionamento Aberto a mudança	Documento de compromisso legal Motivo do relacionamento Final e imutável
O referencial de sucesso está no	Procedimento e relacionamento	Resultado alcançado

FONTE: NEGÓCIOS COM A CHINA

## 2.7 GUANXI – REDE DE RELACIONAMENTO CHINÊS

Segundo *Doing Business in China* (2004, p.5), A palavra *Guanxi*, ou *Guanxi-wong*, é a rede de influência e de favores que expressa o ideal confucionista de reciprocidade. *Guanxi* significa conexão ou relacionamento. É uma amizade que envolve contínua troca de favores, que poderá abrir portas e facilitar o fluxo de ações desejado.

CHUNG (2005, p.174/220) ressalta “o poder da relação *Guanxi* além da posição hierárquica formal ou de controle de recursos valiosos, existe muito poder na rede de relacionamentos interpessoais. Essa base é a base do poder do *Guanxi*, a rede de influência e de trocas entre pessoas conhecidas”.

Portanto o *Guanxi* e toda a relação construída com uma pessoa ou empresa na China, *The Chinese Culture Influences* (2004, p.7), nos apresenta três importantes e essenciais maneiras de se usar o *Guanxi*.

*Getting (some) Things done with Guanxi*

*There are three essential things that you know about using Guanxi.*

- *The first thing to remember is that this is a difficult system to use for a foreigner. So the best and first practice is to not use it, or at least keep it small and simple innocuous.*
- *The second thing to remember is that your business associates and staff all know how to use it so the first thing to do is to require them to deal with the issue. At least they should be able to figure out what the reasonable range of root causes is and the corresponding range of solutions might be.*
- *The third, if the problem really has no other recourse, is to exercise serious caution in engaging a Guanxi Merchant.*

*Tradução:*

*Adquirindo (alguns) Coisas feitas com Guanxi*

*Há três coisas essenciais que você deve saber sobre como usar o termo Guanxi.*

- *A primeira coisa para se lembrar é que este é um sistema difícil para um estrangeiro usar. Assim o melhor é primeiro praticar é não usar isto, ou pelo menos manter isto pequeno e simples inócuo.*
- *A segunda coisa para se lembrar é que seus sócios empresariais e também os colaboradores saibam utilizar e aprender sobre o Guanxi. Pelo menos eles deveriam poder entender o que realmente a utilização do Guanxi pode auxiliar nas soluções raiz de um problemas entre as empresas.*
- *O terceiro, se um problema realmente não tiver nenhum outro recurso, é necessário exercitar precaução séria buscando um Comerciante Guanxi ou seja um parceiro já estabilizado.*

## **2.7.1 CONSULADO CHINA**

### **Consulado da China**

R. Estados Unidos, 1071 - Jardim América

CEP: 01427-001 - São Paulo - SP

Tel. 11 3082.9877 e 3082.9084 (24 horas)

Fax 11 3062.4396

### **Embaixada da China**

Tel. 61 3346.4436

Fax .61 3346.3299

e-mail: [embchina@brnet.com.br](mailto:embchina@brnet.com.br)

Brasília, DF.

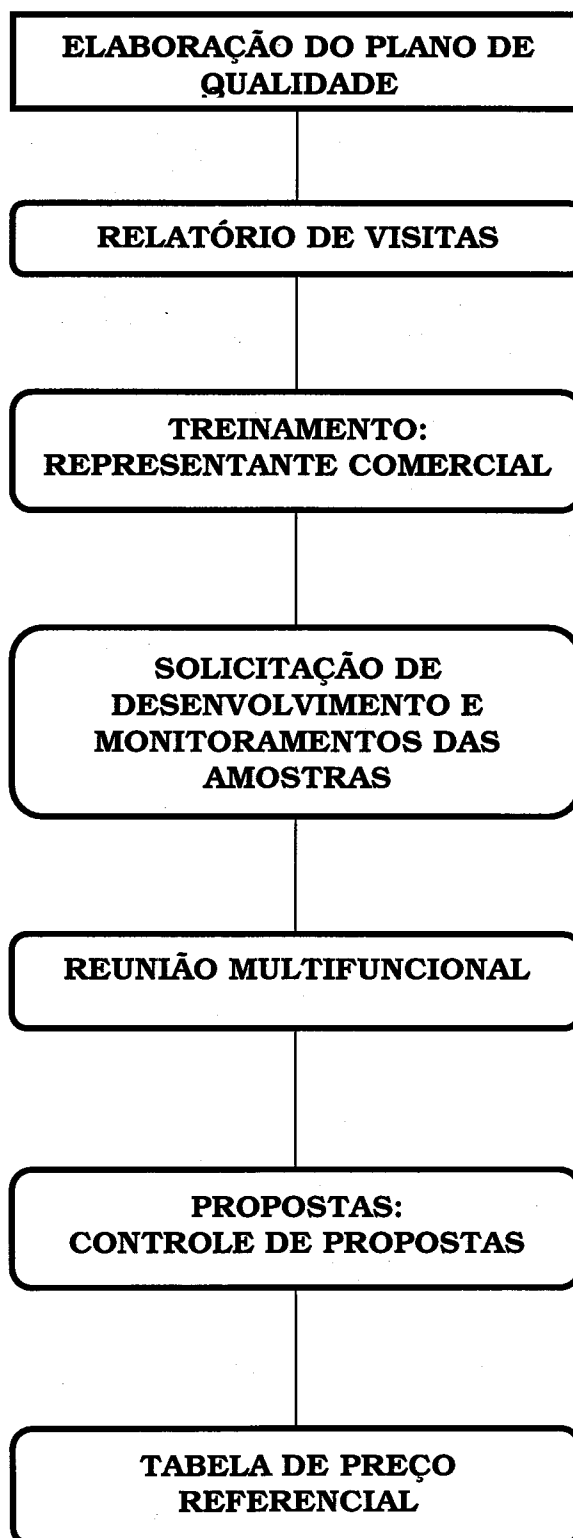
### 3.0 PASSOS DO PROJETO DE ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL

Delineamos e estruturamos alguns conceitos e procedimentos para serem adotados na abertura e estruturação comercial.

#### 3.1 DIAGNÓSTICO:



Através dos sete passos descritos e pré-elaborados abaixo, acreditamos que se possa ter um acompanhamento mais próximo da realidade deste mercado, fazendo com que a informação esteja sempre documentada e de fácil rastreabilidade, evitando percas em todas as etapas que envolvem este processo comercial. Esta necessidade de se criar tais procedimentos foi de experiências anteriores em outros mercados onde se demandou muito mais tempo para que nos pudéssemos ter uma confiabilidade próximo da excelência com as informações, evitando assim prejuízos financeiros e principalmente de tempo com a execução de re-trabalhos.



### **3.1.1 ESTRATÉGIA - ELABORAÇÃO DO PLANO DE QUALIDADE**

Foi estabelecido: critérios com a definição do processo e fluxo comercial a ser adotado pela empresa, com objetivo de uma melhor organização e metodologia para o trabalho implementado.

O monitoramento da atividade comercial desde o seu início, contato ao cliente passando por todos os setores da empresa: logística, desenvolvimento, qualidade, produção, financeiro, administrativo e direção, objetiva a interação da empresa com o cliente e seus requisitos, evitando assim o não cumprimento dos requisitos pré-estabelecidos no pedido do cliente.

FLUXO	ATIVIDADE	CRÍTICO		RESPONSÁVEL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVAÇÕES
		Sim	Não				
		PROCESSO					
	Comercial			10/1/2007	05	1 / 1	
<b>PLANO DA QUALIDADE</b>							
<b>Inicio</b>		--	--	--	--	--	
1	Contato Inicial com o cliente	x	--	Comercial	--	--	Deve ser feita uma verificação preliminar de cotação e viabilidade
2	Determinação dos requisitos não declarados, estatutários, regulamentares e internos	x	--	Comercial	Documentos da negociação	--	--
3	<b>Obtenção dos Requisitos Específicos do Cliente</b>	x	--	Comercial	--	--	--
4	Preenchimento do Formulário de Visita contendo "Target, etc.."	x	--	Comercial	--	(Relatório de visita)	--
5	Análise do Cadastro para os casos de novos clientes	x	--	Financeiro	--	--	--
6	Cadastro Aprovado ?	x	--	--	--	--	--
S							
7	Preenchimento e envio de SD para o Deptº de Desenvolvimento	x	--	Comercial	--	(Solicitação de Desenvolvimento)	--
8	Levantamento preliminar de custos	x	--	Desenvolvimento	--	--	--
9	Inclusão e Atualização da Planilha Eletrônica (PR) na rede, contendo Nº seqüencial, etc.. ( Internet )	x	--	Desenvolvimento	--	(Controle de solicitação de desenvolvimento)	--
10	<b>Reunião c/ Equipe Multidisciplinar p/ análise da viabilidade (check List)</b>	x	--	Equipe multidisciplinar	--	(Análise de Viabilidade)	--
11	<b>Produto Viável ?</b>	x	--	Todos	--	(Análise de Viabilidade)	--
S							
12	Confecção do Protótipo	x	--	Desenvolvimento	--	--	--
13	Levantamento da estrutura e envio para cotação	x	--	Desenvolvimento	--	--	--
14	<u>Cálculo dos custos e geração do número de proposta</u>	x	--	Desenvolvimento e Administrativo	--	(Controle de propostas)	--
15	<u>Analisar criticamente as informações da proposta a ser enviada</u>	x	--	Comercial	--	--	Evidência da análise crítica pelo nome do responsável
16	<u>Envio da proposta ao cliente</u>	x	--	Desenvolvimento e Comercial	--	--	--
17	Apresentação da Amostra para aprovação do Cliente	x	--	Comercial	--	--	--
18	Amostra Aprovada ?	--	--	Comercial Desenvolvimento	--	--	--
S							
19	Montar Proposta Comercial (Análise Crítica do Contrato) "Formulário Padrão"	x	--	Comercial	--	(Proposta couro)	--
20	Aprovação pelo Cliente	x	--	--	--	--	--
21	Preço Aprovado ?	--	--	Comercial	--	--	--
S							
22	<b>Pós Venda</b>	x	--	Comercial	--	(Relatório de visita), (Controle de Preços)	--
23	Alterações de Contrato	x	--	Comercial	--	Adendo do contrato	--
24	Medição da Satisfação do Cliente (Preenchimento de Formulário)	x	--	Comercial	--	--	--
<b>Fim</b>		--	--	--	--	--	--

### **3.1.2 RELATÓRIO DE VISITAS**

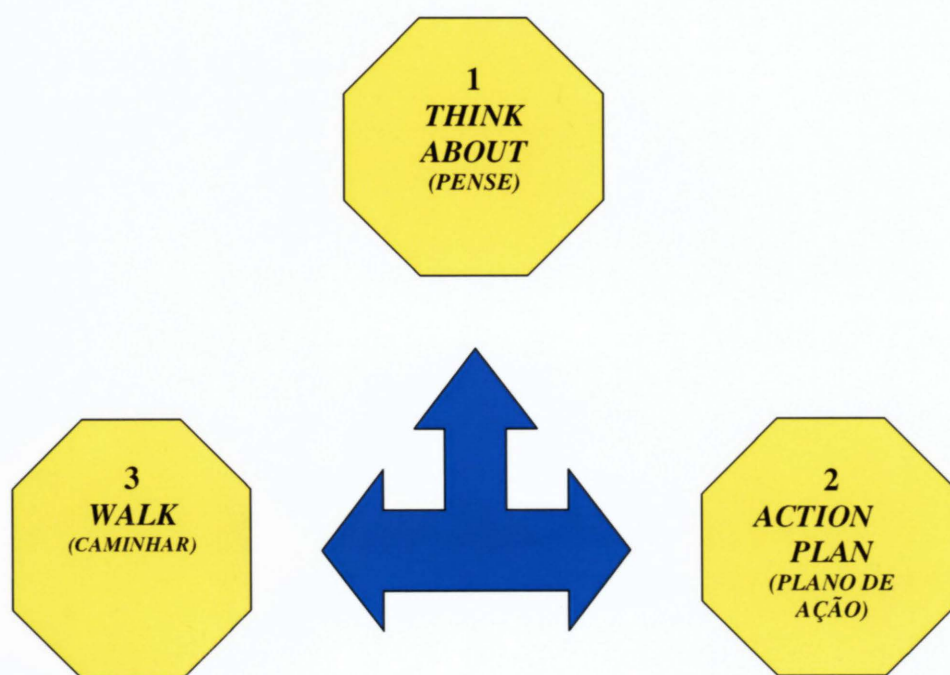
Na implantação e estruturação comercial da empresa foi fundamental ter em mãos as informações do mercado onde se atua, para isto o relatório de visitas foi imprescindível.

O seu correto preenchimento com as informações do cliente como: pessoa responsável pela compra, tipo de produto, fornecedores, preços, qualidade, condições para negócio, cadastro completo, volume de compra, trouxe a empresa uma radiografia do cliente e da região, facilitando sua estratégia de vendas a este cliente ou região.




### 3.1.3 TREINAMENTO: REPRESENTANTE COMERCIAL

Com base nos conceitos delineados acima e já aplicados em outras partes do mundo pela empresa o trabalho foi realizado em conjunto com o Representante Comercial da empresa já estabelecido na região de origem chinesa, participando e colaborando nas estratégias e atuações com a evolução do trabalho foram repassadas as instruções e procedimentos apresentados nesta pesquisa da seguinte forma:



### **3.1.4 SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO E MONITORAMENTO DAS AMOSTRAS**

No processo de entrada para um novo cliente, esta relacionado, muitas vezes ao descontentamento com o atual fornecedor, relação de custo, qualidade, entre outros fatores. O desenvolvimento de protótipos para os novos clientes tem de ser eficiente em todos os aspectos apresentados acima, para o acompanhamento de solicitação de desenvolvimento e monitoramento foi desenvolvido um formulário que contempla todos pré-requisitos do cliente e suas metas para qualidade na elaboração da amostra, nestas ferramentas poderemos acompanhar todas as fases do projeto bem como prever seus possíveis gargalos em produção.

 <b>SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO</b>		Nº da SD _____	PAG. 1/2
Cliente:		Contato:	Data: __/__/__ Área:
e-mail:		Fone:	Fax:
Descrição do Produto:			
Característica / Finalidade:			
<input type="checkbox"/> Novo Produto	<input type="checkbox"/> Pré-Cálculo	<input type="checkbox"/> Print	<input type="checkbox"/> Cor <input type="checkbox"/> Outros
Duração do Projeto (Vida):			
Volume Mensal:	Target:	Quantidade da Amostra:	
<b>COURO</b>			
Classificação:		Tingimento:	
Gravação:		[ ] Acabado [ ] Semi-acabado	
Espessura:		[ ] Automotivo [ ] Moveleiro [ ] After Marketing	
<b>METAS PARA QUALIDADE</b>			
CPK:		PPK:	Produtividade:
Durabilidade:		Manutenabilidade:	Embalagem:
Normas utilizadas para Ensaios:			
Observações Gerais:			
<b>Documentos Anexos</b>			
[ ] Relatório de Visita		[ ] Normas	Revisão: _____ Data: _____
[ ] Desenhos	Revisão: _____ Data: _____	[ ] Requisitos específicos do cliente -(Características Especiais)	
[ ] Peça Padrão		[ ] Especificações	
<b>Deptº Comercial</b>			
Nome: _____		Assinatura: _____	

### **3.1.5 ATA DA REUNIÃO MULTIFUNCIONAL**

Objetivo principal é o envolvimento de toda a estrutura da empresa desde as áreas: Logística, Administrativa, Desenvolvimento, Compras, Financeira, Qualidade, entre outras , onde a área de Vendas apresenta os requisitos do cliente para desenvolver um novo produto ou uma nova venda, analisando todos os critérios como: Custos, Produção, Qualidade entre outros em todas as áreas discutindo assim a viabilidade e lucratividade deste projeto.



### **3.1.6 PROPOSTAS – CONTROLE DE PROPOSTAS**

A principal finalidade na criação da ferramenta de controle de propostas está em se documentar todas as informações passadas aos clientes informando as condições de negócios naquele período, ficando ao gestor do processo analisar as propostas aprovadas, as propostas em pendências e principalmente analisar os fatores pela proposta reprovada e que ações poderemos tomar para reverter uma proposta recusada.



### **3.1.7 TABELA DE PREÇO REFERENCIAL**

O profissional de venda atuante no campo tem de ter em suas mãos uma tabela de preços atualizada e validada pelos departamentos financeiro e administrativo da empresa, estes departamentos são os responsáveis pela elaboração do custo produto em todas as suas fases dentro e fora da empresa, esta tabela propicia ao profissional de vendas um horizonte com relação aos preços mínimos a serem praticados e também propicia a empresa sua posição em relação aos concorrentes.

N° 1/2007

DATE 05/01/2007



## PRICE LIST - USD

## LEATHER - BIOLEATHER

TR1	78,00
TR2	75,00

## LEATHER - AUTOMOTIVE FOGGING

TR1	65,00
TR2	60,00

## LEATHER - AFTER MARKET

TR1	42,00
TR2	40,00

## LEATHER - UPHOLSTERY

TR1	40,00
TR2	38,00

## LEATHER - AIRCRAFT

TR1	112,00
TR2	102,00

#### **4.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:**

Analisando os resultados dos levantamentos feitos e providências tomadas, pode-se discutir os efeitos práticos a que se chegou com o presente trabalho.

O projeto inicial, tinha como meta elevar as vendas , até a finalização do trabalho. Com a abertura e prospecção de mercado os negócios foram acontecendo naturalmente e a meta pretendida de 20% foi ultrapassada. Conseguiu-se uma elevação no faturamento de 31,58%. As ações planejadas foram executadas, com as visitas aos clientes e ofertas de produtos com uma tabela de preços adequada para entrada no mercado, efetivamos pedidos de amostras bem como o fechamento de contratos, com isto o planejado e implantado foi um sucesso.

O projeto foi implantado conforme estratégias anteriormente relatadas e designou-se um representante de vendas para atuar nesse setor, que esta desenvolvendo com sucesso seu trabalho.

Para a empresa, tão importante quanto a redução no preço de compra e o aumento na lucratividade, esta possibilidade de se ter um produto mais barato e poder continuar a enfrentar concorrentes que atuam no mesmo ramo e continuam a comprar mercadoria a preços mais elevados, para isto ao final do trabalho concluímos a vital importância de ser ter um armazém para demonstração e vendas de pequenas quantidades. Com essa vantagem competitiva pode-se reduzir preços caso a caso em cada negociação, haja visto que as margens para essas transações aumentaram consideravelmente.

Realizou-se também uma análise onde se pode verificar as principais causas de perda de vendas, sendo a concorrência e o preço os principais fatores. Para efeito de análise, vale ressaltar que no levantamento das despesas administrativas, percebeu-se que em alguns pontos como despesas com pessoal e perdas de material existe uma margem considerável que poderia ser reduzida gradativamente, elevando a competitividade nas vendas.

#### **4.1 ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL NO MERCADO: CHINA**

Em uma síntese da experiência vivida neste mercado podemos destacar alguns itens que talvez possam até ajudá-lo nos primeiros contatos comerciais.

Para um relacionamento comercial respeitando a lista de protocolos e etiquetas sociais devemos tomar algumas precauções:

- a) Conhecimento da Cultura e Filosofia Chinesas; Como estabelecer e manter um relacionamento de confiança através do conhecimento da cultura e da etiqueta interpessoal dos chineses;
- b) Preparação Intrapessoal : Como identificar e lidar, criativamente, com o raciocínio estratégico da negociação chinesa;
- c) Compreensão do raciocínio estratégico da negociação chinesa; Os princípios-chave para uma boa formação de executivos.

Com relação a visita propriamente dita, leve bastante cartões de visitas, leve o seu próprio tradutor, use frases curtas e objetivas, use roupas conservadoras, não recuse ofertas e convites de almoço ou jantar entre outras situações que poderão ser vividas.

Devemos nos atentar efetivamente na construção de negócios com a China levando em consideração os cinco passos a seguir:

##### **Construa uma rede de Relacionamentos:**

Na China conforme comentado anteriormente a expressão "*Guanxi*" é tudo, é fundamental para as empresas estabelecerem relacionamentos longos e duradouros principalmente com distribuidores e pessoas ligadas ao governo, desta forma a entrada e os tramites burocráticos podem ser facilitados, além de que a escolha de um parceiro chave e respeitado pode ser o caminho mais fácil para construção deste mercado.

### **Estabeleça Estratégias com Parceiros Comerciais:**

Muitas empresas acreditam que indo a China, os negócios aconteceram de forma rápida, um grande erro acontecendo o oposto. Por isto a estratégia com o parceiro comercial deve estar clara e objetiva alinhando e respondendo as seguintes perguntas básicas:

Quais as expectativas de meu parceiro comercial chinês?

Qual o tempo para que isto aconteça?

Quais os contatos que o meu parceiro comercial possui com a estrutura do governo?

Como será tratada a relação de troca de tecnologias e informações entre as empresas?

Resumindo nunca tende fazer diversos e rapidamente os negócios, a probabilidade de insucesso será grande.

### **Venda Soluções, Não Produtos**

A China esta a procura de produtos / pedidos feitos sob encomenda, ao contrário da cultura de muitas empresas estrangeiras que querem impor o famoso *"take it or leave it"* esta atitude não terá sucesso. O importante é a empresa realizar uma análise dos obstáculos tecnológicos na China como: Diferentes linhas de produções e formas de set up , infra-estrutura imatura, controles, as adaptações de produtos na realidade deles podem conquistar seu parceiro impressionando os chineses estabelecendo uma forte relação.

### **Ser Flexível**

A China passa por uma grande estruturação e mudança de concepções em todos os seus níveis em sua cultura milenar e com abertura de suas fronteiras, as empresas tem de ser flexíveis aceitando algumas mudanças em suas gerencias de projetos e atividades, com isto as coisas poderão não ocorrer como o planejado.

### **Desenvolver Novos Produtos e Transferência de Tecnologias**

Os chineses protegem muito sua tecnologia, porém sempre dão boas vindas às empresas estrangeiras que podem auxiliar na transferência de alguma nova tecnologia em alguns casos o governo exige a transferência de tecnologias por isto os empresários preferem empresas pró-ativas dos que a reativas isto faz com que a industria local se desenvolva e a maioria dos empresários pensam que desta forma eles agem mais estrategicamente do que oportunamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que a elaboração de todo o trabalho, englobando todos os itens listados no projeto foi muito importante para o enriquecimento intelectual do autor da monografia, bem como foi de grande valia para a empresa que conseguiu atingir os objetivos traçados previamente.

Destaca-se a tão bem vinda parceria da universidade com a iniciativa privada, aonde se permite aliar de maneira muito eficiente à teoria com a prática, que, aliás, é uma das finalidades precípua do aprendizado do pós-graduando.

Recomendações foram feitas à empresa para que continue seguindo as diretrizes traçadas nesse trabalho, procurando aperfeiçoar o que foi feito.

Foi solicitado à direção da empresa que se reúna com o departamento comercial e busquem formas de reduzir as despesas administrativas, que ainda estão um pouco elevadas para o faturamento obtido.

Esse trabalho obteve êxito total em sua implantação na empresa, porém, a SRV GROUPWARE não deve se descuidar em função da concorrência estar muito acirrada e continuar a se atualizar e acompanhar o mercado e as tecnologias e informações constantemente.

Se essas recomendações forem seguidas com atenção e continuidade aos pontos elaborados neste projeto, e ainda, contando com a experiência e a tradição da empresa, pode-se afirmar com convicção que esse nicho de mercado pode ser explorado com sucesso por muito tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA E. **China: a potência exhibe suas garras**, Veja N. 1.825, p. 122-135, a. 36, n. 42. São Paulo: Editora Abril 2003.

BARROS, A. & LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, N. de, **Manual de Geografia do Turismo: Meio Ambiente, Cultura e paisagens**, Ed. Universitária, UFPE. Pernambuco, 1998.

BOENIA, Antonio Cezar. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Tese (doutorado em engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1995.

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores. **Exportação Passo a Passo: Ministério das Relações Exteriores – Brasília: MRE, 2004**

CAMPIÃO, G. **Série: Guia Prático de Negócios Internacionais**. Consultor, SEBRAE – São Paulo, 2002.

CHUNG, T. **Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa**. 1.ed. Osasco/SP: Novo Século Editora 2005.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. & NOGUEIRA M. **Marketing Básico: Uma perspectiva Brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997

DIETRICH, J. **Gestão em vendas : Uma visão sistemática**. v. 2, n. 1, p. 24-28, jan./jun. Porto Alegre: Think 2004.

DORFMAN, Roberto, **Preços e mercados**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

FREZATTI, Fábio. **Métodos de administração de preços em ambiente inflacionário**. Tese (Mestrado em Economia). USP, São Paulo, 1988.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo. p 44.2002

INFORME BB, **Mercado China**, Comércio Exterior, Edição 52 ano 12 – março/abril 2004, p.2-26, Brasília-DF; Diretoria Internacional do Banco do Brasil.

INTERNET, pesquisa de suporte leitura:

[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br) (data do acesso: 21/12/06)

[www.redeagentes.gov.br](http://www.redeagentes.gov.br) (data do acesso: 21/12/06)  
[www.aprendachines.com.br](http://www.aprendachines.com.br) (data do acesso: 03/01/07)  
[www.syinternational.com.br](http://www.syinternational.com.br) (data do acesso: 02/01/2007)  
[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br) (data do acesso: 21/12/06)  
[www.portaldoexportador.gov.br](http://www.portaldoexportador.gov.br) (data do acesso: 23/12/06)  
[www.brazilianleatherguide.com](http://www.brazilianleatherguide.com) (data do acesso: 27/12/06)  
[www.vitrinedoexportador.gov.br](http://www.vitrinedoexportador.gov.br) (data do acesso: 22/12/06)  
[www.aprendendoaexportar.gov.br](http://www.aprendendoaexportar.gov.br) (data do acesso: 29/12/06)  
[www.suapesquisa.com/globalizacao](http://www.suapesquisa.com/globalizacao) (data do acesso: 05/01/07)  
[www.encomex.desenvolvimento.gov.br](http://www.encomex.desenvolvimento.gov.br) (data do acesso: 29/12/06)

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. São Paulo: PHB, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, A. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEFTWICH, Richard H. **O sistema de preços e a aplicação de recursos**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

MURPHY, D. **Marketing: descomplicando conceitos – soluções dinâmicas, idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam**. Tradução de Roberto Meireles. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MAGNOLI D. **Geografia Geral**, Ed. Moderna, São Paulo, 1994.

OLIVEIRA, E. **REVISTA COURO – GUIA BRASILEIRO DO COURO**, ABQTIC. Estância Velha/RS, 2004

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva Das Nações**. 13 Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Criando Sustentando um Desempenho Superior. 20.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução a economia**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preços: a arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

WELCH, J. & WELCH S. **Paixão Por Vencer**. Tradução de Elsevier Editora Ltda. 1.ed. São Paulo: Editora Campus, 2005

WONNACOTT, Paul, **Introdução a economia**. São Paulo: Makron Books, 1985

## **ANEXOS**



## APÊNDICE



世界贸易销售

悉尼

巴西手机 - 55 41 9921 2000  
中国手机 - 86 137 1026 2352

Av. Da Republica,6350  
Apto 22 - BL 06 - Guaira  
CEP 80630 - 060  
CURITIBA - PR  
BRASIL  
Phone/ Fax 55 41 3569 0713  
[Sy@syinternational.com.br](mailto:Sy@syinternational.com.br)

[www.syinternational.com.br](http://www.syinternational.com.br)



WORLD BUSINESS AND FABRIC SERVICE

**Sidney Vargas**

Brazil - 55 41 9921 2000  
China - 86 137 1026 2352

Av. Da Republica,6350  
Apto 22 - BL 06 - Guaira  
CEP 80630 - 060  
CURITIBA - PR  
BRASIL  
Phone/ Fax 55 41 3569 0713  
[Sy@syinternational.com.br](mailto:Sy@syinternational.com.br)

[www.syinternational.com.br](http://www.syinternational.com.br)



AUTOMOTIVE  
AIRCRAFT  
SHOES LEATHER

**BUYER**

**SY INTERNATIONAL**



Av. Pe Anchieta, 1965 Blo Apto 903  
Bigorilho - Curitiba  
80 730 000 - PR - Brazil  
Phone - 55 41 9921 2000

[www.SYINTERNATIONAL.com.br](http://www.SYINTERNATIONAL.com.br)

[sy@syinternational.com.br](mailto:sy@syinternational.com.br)

SY INTERNATIONAL  
WORLD BUSINESS AND FACTORY SERVICE  
LEATHER BUSINESS AND GENERAL TRADING

