

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Pedro De Marchi Calazans

**PLANO ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EMPRESA UNIAGRO**

PORTO ALEGRE

2007

Pedro De Marchi Calazans

**PLANO ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EMPRESA UNIAGRO**

**POR
PEDRO CALAZANS
113425**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Orientado por: Prof. Luiz Antônio Slongo

**PORTO ALEGRE
2007**

Pedro De Marchi Calazans

PLANO ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA UNIAGRO

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
em administração na Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.**

Conceito final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e minha família, que sempre me incentivaram a aprimorar meus conhecimentos e a enfrentar desafios; ao meu orientador, Luiz Antônio Slongo, que me auxiliou em todas as etapas da construção deste trabalho de conclusão; e a UNIAGRO que permitiu a realização deste trabalho.

RESUMO

Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração de empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa industrial e comercial do ramo de alimentos e bebidas, a UNIAGRO, versando sobre o plano estratégico para a internacionalização, bem como as ações necessárias para a inserção de seus produtos em mercado externos. O trabalho analisa os ambientes interno e externo da empresa, revisa a literatura e apresenta o plano estratégico para a inserção internacional dos produtos da empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|------------|
| Figura 1 – Organograma UNIAGRO..... | 16 |
| Quadro 1 – Objetivos Estratégicos UNIAGRO | 19 |
| Quadro 2 – Lista de produtos exportação UNIAGRO..... | 64 |
| Quadro 3 – Exportação brasileira por porte / NCM..... | 66 |
| Quadro 4 - Balança Comercial Brasileira até agosto de 20 | 69 |
| Quadro 5 – Exportação brasileira 2005 | 70 |
| Quadro 6 – Exportação brasileira 2006 | 70 |
| Quadro 7 – Exportação brasileira até outubro 2007 | 71 |
| Quadro 8 – Exportação brasileira por porte / destino | 88 |
| Quadro 9 – Formação de margem exportação | 102 |
| Quadro 10 - Exportações UNIAGRO anos 2008 e 2009 | 104 |
| Quadro 11 - Exportação UNIAGRO 2010 e 2011 | 105 |
| Quadro 12 – Participação das exportações no faturamento | 105 |
| Quadro 13 – Investimentos na Internacionalização | 106 |
| Quadro 14 – Plano de ação para certificação de qualidade | 107 |
| Quadro 15 – Plano de ação para novos produtos | 108 |
| Quadro 16 – Plano de ação para capacitação pessoal | 109 |
| Quadro 17 – Plano de ação para exportação Mercosul | 110 |
| Quadro 18 – Plano de ação para exportação América Latina | 111 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO | 10 |
| 2 INTRODUÇÃO | 11 |
| 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 14 |
| 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA..... | 14 |
| 3.2 PRODUTOS DA EMPRESA..... | 15 |
| 3.3 ORGANOGRAMA | 15 |
| 3.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO..... | 16 |
| 3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 19 |
| 4 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA | 21 |
| 5 OBJETIVOS | 26 |
| 5.1 OBJETIVO GERAL | 26 |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 26 |
| 6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 27 |
| 6.1 COMÉRCIO EXTERIOR | 28 |
| 6.1.1 <i>Incoterms</i> | 28 |
| 6.1.2 Modalidades de pagamento | 29 |
| 6.1.3 Documentos do comércio internacional..... | 30 |
| 6.1.4 Barreiras comerciais..... | 31 |
| 6.1.5 Estrutura da força de vendas | 32 |
| 6.2 LOGÍSTICA | 33 |
| 6.2.1 Vantagem Competitiva e Competência Logística..... | 34 |
| 6.2.2 Logística Integrada..... | 35 |
| 6.2.3 Cadeia de Suprimentos..... | 36 |
| 6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 37 |
| 6.3.1 Análise de Cenários – Ambiente Externo | 37 |
| 6.3.2 Análise de Cenários - Ambiente interno | 41 |
| 6.3.3 Estratégia | 43 |
| 6.3.4 Marca | 45 |
| 6.3.5 Posicionamento..... | 47 |
| 7 METODOLOGIA | 50 |
| 7.1 CONCEITO E TIPOS DE PESQUISAS..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 7.1.1 Plano de Coleta de Dados..... | 51 |
| 7.1.2 Definição da Área ou População Alvo | 51 |
| 7.1.3 Pesquisa Quantitativa..... | 51 |
| 7.1.4 Pesquisa Qualitativa..... | 52 |
| 7.1.5 Estudo de Caso | 52 |
| 7.2 MÉTODO PROPOSTO | 52 |
| 7.2.1 Tipo e Delineamento de Pesquisa..... | 53 |
| 7.2.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados | 53 |
| 8 ANÁLISE..... | 56 |
| 8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 56 |
| 8,2 AMBIENTE INTERNO | 57 |
| 8.2.1 Norteadores..... | 57 |
| 8.2.2 Experiência internacional | 58 |
| 8.2.3 Cultura empresarial | 58 |
| 8.2.4 Serviços de logística internacional | 59 |
| 8.2.5 <i>Headge</i> natural..... | 59 |
| 8.2.6 Recursos humanos | 60 |
| 8.2.7 Recursos financeiros | 61 |
| 8.2.8 Estratégia, marca e posicionamento | 62 |
| 8.2.9 Produtos | 63 |
| 8.3 ANALISE AMBIENTE EXTERNO..... | 66 |
| 8.3.1 Estatísticas do comércio internacional | 66 |
| 8.3.2 Aspectos demográficos e econômicos | 74 |
| 8.3.3 Aspectos tecnológicos..... | 82 |
| 8.3.4 Aspectos político – legais | 83 |
| 8.3.5 Aspectos sócio-culturais..... | 88 |
| 8.3.6 Fornecedores | 90 |
| 8.3.7 Concorrentes..... | 91 |
| 8.3.8 Clientes | 92 |
| 8.3.9 Tendências..... | 93 |
| 8.4 ANALISE SWOT | 95 |
| 8.5 OBJETIVOS E METAS DE EXPORTAÇÃO..... | 97 |
| 8.5.1 Mercado | 97 |
| 8.5.2 Produtos | 99 |

| | |
|--|------------|
| 8.5.3 Canal de distribuição | 100 |
| 8.5.4 Promoção | 100 |
| 8.5.5 Preço | 101 |
| 8.5.6 Certificações de qualidade | 102 |
| 8.5.7 Pessoas..... | 103 |
| 8.5.8 Metas financeiras de exportação..... | 103 |
| 8.6 PLANOS DE AÇÃO..... | 107 |
| 8.6.1 Plano de ação para obtenção de certificações de qualidade | 107 |
| 8.6.2 Plano de ação para desenvolvimento de novas linhas de produtos..... | 108 |
| 8.6.3 Plano de ação para capacitação de pessoal..... | 109 |
| 8.6.4 Plano de ação para exportação ao Mercosul | 109 |
| 8.6.5 Plano de ação para a exportação aos demais países da América Latina | 111 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 113 |
| 9.1 BENEFÍCIOS..... | 113 |
| 9.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO | 114 |
| 10 BIBLIOGRAFIA | 115 |
| ANEXO A – LISTA DE PAÍSES POR PIB PER CAPTA..... | 118 |
| ANEXO B – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR AMÉRICA DO SUL / NCM..... | 120 |
| ANEXO C – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR AMÉRICA DO NORTE / NCM..... | 121 |
| ANEXO D – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR EUROPA / NCM..... | 122 |

1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado para a disciplina Estágio Final, sendo requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trata-se de um tema muito importante e com visibilidade crescente no mundo acadêmico; contudo, ainda pouco estudado nesta escola. Estruturado dentro da esfera da ênfase de Marketing, este trabalho de conclusão tem enfoque específico na área internacional. O tema deste trabalho é tratar do plano estratégico para a internacionalização da empresa UNIAGRO.

As informações referentes à empresa selecionada para este estudo serão abordadas com detalhes, descrevendo o negócio da empresa, seus produtos, processo de planejamento estratégico, sua missão e seus objetivos e até mesmo metas e indicadores de desempenho. Isso facilita o entendimento do negócio da empresa, de suas necessidades e interesse. Ficando clara a importância deste trabalho para que se possa alcançar com maior facilidade alguns dos objetivos estratégicos estabelecidos.

A seguir será destacada a situação problemática, assim como seu objetivo geral e os respectivos objetivos específicos, tudo acompanhado da devida fundamentação teórica. Este embasamento teórico serviu de base para a realização de um estudo mais profundo durante a elaboração do plano estratégico de internacionalização. Por este mesmo motivo, é detalhado o método e as técnicas de pesquisa e coleta de dados.

2 INTRODUÇÃO

Todos os dias ouve-se falar sobre globalização, balança comercial, mercado internacional, importação e exportação, basta ler jornais ou revistas com enfoque econômico. Na realidade a globalização é um processo que já começou há muito tempo atrás. O Brasil foi descoberto por um processo de prospecção de novos mercados, quando Portugal, entre outros países, buscava acessar novos mercados para intercâmbio comercial. Este processo cresceu e sofreu diversas transformações durante estes mais de 500 (quinhentos) anos. O ritmo de crescimento econômico, o volume de intercâmbio comercial e a interação social e de comunicação entre os países chegou a patamares nunca antes visto.

Na fase atual de globalização existe uma grande aproximação dos países, empresas e indivíduos de todo o mundo, havendo teorias que defendem até mesmo que o mundo está ficando “plano”, ou seja, que não existem barreiras físicas para impedir a interação comercial, social e cultural no mundo. Não é apenas o ritmo de achatamento do globo, mas o fato de que a força motriz da globalização saiu do eixo nórdico, ocidental, ou (mais restritamente) do poder exclusivo europeu e americano e passou a se tornar global. Ou melhor, cada vez mais existe a participação de não-ocidentais no processo de globalização, atuando como força dinâmica, criando softwares e gerando novos conceitos. Isto passa por Índia e China, mas também passa por Brasil e África do Sul, por exemplo. A tendência é que isto continue e cresça.

Os saltos de produtividade serão enormes para os países, empresas e indivíduos capazes de absorver as novas ferramentas tecnológicas e fazer parte desta tendência. O Brasil está dando saltos no volume exportado, o mundo está “puxando” a produção em maior escala tanto na indústria, como na agricultura. A demanda internacional aquecida está até mesmo influenciando no aumento de preços no mercado interno. O próprio preço do pão francês que compramos todos os dias é influenciado por fatores como a variação internacional do preço do trigo, a safra de países fornecedores como a Argentina e o Canadá, e a demanda do mercado internacional, como a crescente demanda de matérias primas na China e Índia.

Globalização é um termo que foi criado nos Estados Unidos, durante a administração de Bill Clinton, para descrever as relações entre governos e grandes empresas. Mas o que está acontecendo hoje é um fenômeno muito mais amplo e profundo. Determinados empregos agora se dão no “ciberespaço”, profissionais agora

colaboram com outros nos confins do planeta, produtos são gerados ao mesmo tempo em diversos lugares.

Um exemplo da impressionante realidade advinda dos avanços tecnológicos e da atual fase de globalização é o de que uma grande fabricante americana de automóveis descobriu que empresas chinesas estavam usando as novas tecnologias de escaneamento para, em tempo recorde, digitalizar carros inteiros, criar modelos de cada peça no computador e fornecê-los para robôs industriais capazes de, também em tempo recorde, produzirem uma cópia perfeita de um automóvel, sem gastar um centavo em P&D. Jamais ocorreu à indústria automobilística americana que ela teria de se preocupar com a possibilidade de clonagem dos seus produtos. Mas, nos dias de hoje, com as atuais tecnologias, a realidade é outra.

Thomas L. Friedman, autor do livro “O Mundo é Plano – Uma breve história do século XXI”, indaga que desde a adesão da China à Organização Mundial de Comércio, em 11 de dezembro de 2001, todo o mundo precisou começar a correr cada vez mais rápido. Esta “correria” se ressalta quando, por exemplo, uma empresa de sapatos pega uma de suas fábricas de Novo Hamburgo e transfere-a inteira para uma cidade na China, onde produzirá exatamente o mesmo sapato, exatamente da mesma maneira, só que com mão-de-obra mais barata, uma carga tributária menor, energia subsidiada e menos gastos com os planos de saúde dos funcionários. Ou seja, o mesmo produto (às vezes até melhor) muito mais competitivo e em maior volume. O ingresso da China na OMC ergueu Pequim e o resto do mundo a um nível de avanço sem precedentes, um número cada vez maior de empresas passou a deslocar sua produção para o exterior, para depois integrá-la em suas cadeias globais de fornecimento.

A afluência da China e da Índia na economia mundial e a competitividade incessante que a busca de mais e mais valor agregado em tudo o que se faz e produz com certeza são fenômenos impressionantes destes tempos. Com isto todas as empresas brasileiras têm que estar cientes das necessidades advindas desta nova fase do capitalismo. Empresas de pequeno, médio e grande porte têm que se preparar para enfrentar uma concorrência global, isto exige maior responsabilidade, integração logística e, para aquelas que querem crescer e ganhar mercado, um planejamento estratégico de internacionalização bem fundamentado.

No caso do segmento de alimentos, setor onde se encontra a empresa base deste estudo, a UNIAGRO, os maiores clientes da empresa são as multinacionais. Isto

porque o varejo brasileiro já se internacionalizou, as maiores redes de supermercado do Brasil são multinacionais, Pão de Açúcar (pertence ao grupo Casino da França), Carrefour (França) e Wal-Mart (Estados Unidos) são a prova disto. Para lidar com clientes deste porte, os fornecedores como a UNIAGRO devem estar preparados para a concorrência global. Estas empresas devem buscar aumentar a sua produção para conseguir atender a demanda dos grandes clientes e diversificar sua carteira de clientes para ganhar poder de barganha frente a estes gigantes clientes, o que não é fácil.

O “Mundo” realmente está ficando cada vez mais “Plano”. Com este achatamento do mundo, os pequenos começaram a poder pensar grande. Isto é, as pequenas empresas adquiriram uma visão global. Isto não tem volta.

A UNIGRO se insere dentro deste contexto. A empresa tem, desde sua fundação, uma visão bem inovadora e aberta às tendências internacionais. Isto fica claro quando verificamos o histórico da empresa, que já fez parceria com empresas multinacionais há muito tempo atrás, é importadora de produtos alimentícios há muitos anos e agora busca ampliar sua participação no mercado internacional, via a exportação de seus produtos.

O trabalho ora analisado tem o propósito, justamente, de prover informações e conceitos para a elaboração de um plano estratégico de internacionalização para a empresa UNIAGRO. Trata-se de analisar a situação atual da empresa e do mercado como um todo, destacar seus objetivos específicos, a base teórica e o método como será realizado este plano estratégico, seguido dos resultados da pesquisa e dos planos de ações propostos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A UNIAGRO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA. é uma empresa importadora de produtos alimentícios que atua neste segmento desde 1951 juntamente com a Controlada LACESA, empresa de laticínios reconhecida internacionalmente. Seu Diretor-Presidente, Sr. Zildo De Marchi, era o acionista majoritário até o ano de 1993, quando transferiu o controle acionário à PARMALAT BRASIL permanecendo com a totalidade do controle da UNIAGRO.

A empresa LACESA, originária do Grupo, desde 1947 já atuava no ramo industrial de laticínios e mantinha paralelamente o setor atacadista para a comercialização de cereais, bebidas, frutas secas e outras especiarias nacionais e importadas nos municípios de Lajeado e Porto Alegre – RS. A empresa detinha unidades de produção de leite e derivados, nas cidades de Lajeado, Feliz, Santa Cruz do Sul e Carazinho – RS. Dentre os projetos de expansão em seus negócios, no ano de 1973, associou-se à empresa LPC – PRODUTOS ALIMENTÍCIOS S.A., constituindo uma sociedade e a construção de uma unidade industrial de produção de iogurtes e sobremesas lácteas de tecnologia francesa da marca DANONE. Dissolvida a sociedade, em 1979, seu Diretor-Presidente buscou novos parceiros internacionais para dar continuidade à expansão de produtos frescos e sobremesa associando-se, no ano de 1980, à SODIMA, empresa francesa detentora da marca YOPLAIT. No ano de 1993, a LACESA e outras empresas do grupo empresarial controlado pela UNIAGRO HOLDING, todas basicamente do segmento de laticínios, foram vendidas a uma multinacional, a Parmalat. Neste momento a empresa reduziu consideravelmente o seu porte e viu alterada a sua participação societária, ficando apenas o sócio-fundador Zildo De Marchi e sua família, juntamente com outro sócio, Carlos Schneider (desde então diretor de suprimentos da UNIAGRO). A partir de então, a UNIAGRO focou-se no que é hoje o seu dia-a-dia a comercialização de alimentos selecionados.

A sólida tradição comercial e industrial alcançada ao longo de décadas de trabalho, e, principalmente, a força da empresa LACESA, possibilitou com que a UNIAGRO ampliasse seu universo de fornecedores, exportadores e bancos nacionais e internacionais. Foi possível também agregar muito conhecimento de mercado e cultura de negócios, além do desenvolvimento de uma larga penetração comercial nos

mercados das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, que permite à empresa manter atualmente um representativo universo de clientes e uma força presença nas redes de varejo.

A UNIAGRO atua fortemente na distribuição de seus produtos, atendendo diretamente clientes corporativos de diversos portes e níveis da cadeia de abastecimento. Sua estrutura comercial e logística permite a atuação nos setores chamados institucional (restaurantes, hotéis, bares, confeitarias, padarias, e outros), industrial (venda de produtos a granel) e varejo (pequeno, médio e grande).

As metas empreendedoras implementadas pela Direção da UNIAGRO, aliadas à crescente exigência de seu potencial consumidor, projetam a diversificação em novas gamas de produtos e modalidades de acondicionamento, assim como a expansão dos volumes de produção e comercialização direcionados a nichos de mercados ainda não explorados, obrigando a busca de novos mercados tanto no âmbito nacional como internacional. Portanto, neste momento a UNIAGRO busca expandir gradativamente o seu mercado, ampliando as vendas a novos clientes, oferecendo seus produtos e serviços de alta qualidade a novos consumidores em todo o mundo.

3.2 PRODUTOS DA EMPRESA

Os principais produtos da empresa são:

- Frutas Secas: Passas de Uva, Ameixas, Amendoim, Tâmaras, Damascos, Figos, Frutas Cristalizadas, Avelãs, Amêndoas, Nozes, Pistaches, Castanhas de Caju, Castanha do Pará, Mix de Frutas Secas (50% do volume);
- Cerejas, Azeites e Azeitonas (30%);
- Vinagres, Alcaparras, Cogumelos, Oréganos e Bacalhau (20%).

3.3 ORGANOGRAMA

A UNIAGRO é uma empresa de médio porte, de origem familiar, onde o fundador da empresa, Sr. Zildo De Marchi, mantém o cargo de Diretor Presidente. A empresa é dirigida por mais três diretorias: Comercial, Administrativo e de Produção. O diretor Comercial é responsável pela administração de toda área

comercial (vendas), controlando uma equipe de aproximadamente 24 pessoas, entre representantes, vendedores, supervisores e assistentes comerciais. A área de exportação foi montada sob a coordenação da diretoria comercial, entretanto também interage diretamente com as demais áreas da empresa, como a área administrativa (financeiro/marketing) e de produção. A diretora Administrativa coordena a área Financeira, de Recursos Humanos e também a área de Marketing, já o diretor de Produção, também coordena toda a cadeia de suprimentos e a logística. Na figura abaixo, podemos visualizar melhor o organograma da empresa.

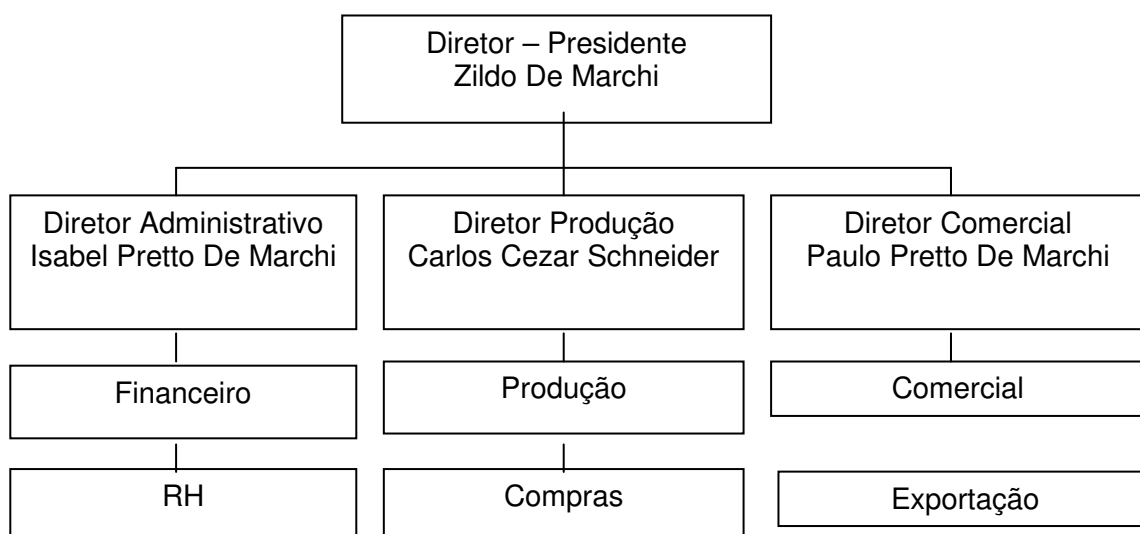


Figura 1 – Organograma UNIAGRO
Fonte: Diretoria UNIAGRO

3.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Dividir em atividades o processo de planejamento estratégico é muito difícil, pois poderão ser distintas de uma organização para outra e, muitas vezes, poder-se-á revisá-las em função de novas idéias. Portanto, a divisão do planejamento estratégico em atividades, nesse estudo de caso, acontece por motivos didáticos de modo a possibilitar um entendimento do processo e facilitar a realização e o acompanhamento do projeto.

Segundo Fischmann (1991), a seqüência de etapas não é apenas do plano estratégico, pois envolve a implementação do plano e seu reinício, o que caracteriza a atividade de planejamento como um processo contínuo.

A fase de implementação refere-se ao processo de pôr em prática o plano, ou seja, concretizar através de ações aquilo que foi pensado no plano.

Para formular o plano deve-se enxergar em um horizonte de longo prazo, porém nada impede de revê-lo no curto ou médio prazo, pois determinadas circunstâncias podem obrigar a mudar de meios e objetivos.

Na etapa de avaliação ocorre uma reflexão dos dirigentes em relação à empresa. Busca-se refletir sobre o caminho que ela vem seguindo e sobre sua finalidade. Assim, a etapa torna-se crítica para as organizações que estão pela primeira vez estruturando o planejamento estratégico, além de ser considerada fundamental para a etapa seguinte de formulação.

O enfoque da etapa de avaliação inicial e da etapa de avaliação final é diferente. A principal diferença é que, na primeira, o enfoque da reflexão visa à elaboração de um novo plano, enquanto, na segunda, o enfoque é de verificar os erros e acertos da implementação ou da estratégia, em relação aos objetivos pretendidos.

O plano de uma empresa é para servi-la e não o contrário, por isso, o planejamento é um processo flexível e ajustável a modificações relevantes no ambiente. Além disso, para as revisões não tornarem o plano inacabável é necessário estipular uma data-limite, a qual, geralmente, coincide com a data do início do orçamento ao considerar que o planejamento estratégico é pré-requisito do orçamento.

Um ponto importante é definir quem será o coordenador do planejamento estratégico, pois seu papel é o de responsável pela divisão do trabalho entre as áreas, pelo acompanhamento e pela realização dos trabalhos que não são próprios de nenhuma área, além de ser considerado o catalisador do processo.

Tendo em vista o conjunto de conhecimentos levantados, parte-se para a descrição do processo de planejamento estratégico da empresa Uniagro.

O planejamento da empresa Uniagro é realizado nas seguintes etapas:

1. Objetivos de longo-prazo: revisão dos objetivos da empresa, perspectivas para os próximos anos e avaliação da visão do negócio.
2. Objetivos para os anos subseqüentes: consiste no levantamento dos projetos (objetivos) que a empresa quer alcançar nos próximos 5 (cinco) ou 10 (dez) anos;
3. Planejamento de crescimento: define-se o percentual que a empresa pretende crescer nos anos seguintes e as regiões que quer atuar;

4. Planejamento orçamentário: baseia-se no planejamento de vendas;
5. Planos de ação: realizam-se planos de ação por processos da empresa.

A empresa realizou uma revisão global de seu planejamento estratégico no ano de 2003, com auxílio de uma consultoria, através do lançamento do projeto UNIMAIS, quando a empresa passava por dificuldades financeiras, devido às desvalorizações do Real frente ao Dólar. A desvalorização cambial contínua e crescente causou um grande impacto na empresa, devido a grande participação das importações no fornecimento de insumos.

O Planejamento Estratégico mais amplo, portanto, foi realizado a mais de quatro anos. Nesta ocasião foi realizada uma análise SWOT e outros diagnósticos da empresa. Desde então, a empresa faz o planejamento anual, focando no orçamento anual, metas de faturamento, crescimento e planejamento tático por setor, através de um plano de ação para os diferentes setores. Esta metodologia de planejamento não é tão formalizada ou sistemática, mas sim, empírica, de forma a utilizar estratégias emergentes na sua maioria. O planejamento do ano de 2007, por exemplo, contempla além do orçamento geral da empresa, metas de crescimento, faturamento, planejamento de compras/suprimentos, plano de ações de marketing, plano de investimentos, entre outros.

A empresa busca a formalização efetiva da metodologia de planejamento e gestão com ferramentas de controle de desempenho, profissionalizando a empresa e conquistando um diferencial competitivo para obtenção de melhores resultados financeiros. Atualmente, após a implementação de um sistema de controle de indicadores (*Balance ScoreCard*), a empresa está estudando a realização de um planejamento estratégico para longo prazo, englobando o ano de 2008 até 2015.

Os participantes do planejamento estratégico são: Diretor Executivo, Diretor Comercial, Diretor Administrativo/Financeiro, Diretor de Suprimentos. As reuniões acontecem na sede da empresa. Destacam-se duas reuniões relevantes para o processo de planejamento estratégico: reunião de diretoria, a qual é semanal; e as reuniões de planejamento estratégico, as quais são realizadas no último semestre do ano, geralmente aos sábados.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Uniagro, visando uma melhor gestão do negócio, aperfeiçoou o seu sistema de controle de indicadores de desempenho. A empresa buscou uma consultoria externa especializada para auxiliar na implementação da ferramenta *Balance Score Card* – BSC, metodologia bastante utilizada por grandes empresas. Desta forma a empresa conseguiu ter maior controle e visibilidade de seus indicadores, tais como faturamento (por região), giro de estoque, lucratividade, rentabilidade, produtividade, custo da operação, custo médio de compra, custo do frete, entre diversos outros.

O mapa estratégico da empresa foi montado a partir das diretrizes e objetivos estratégicos da empresa. Assim foram determinados objetivos específicos para cada perspectiva da empresa: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A partir destes objetivos estratégicos foram desmembrados indicadores, metas e planos de ação.

Para uma melhor visibilidade dos pontos críticos de sucesso da empresa, foi desenhado o macro processo da operação da empresa Uniagro, para após ser desenhado o processo de cada unidade gerencial: produção, suprimentos, comercial, logística, financeiro e administrativo. Desta forma foi possível montar um painel de controle para cada área de empresa, destacando seus principais indicadores de desempenho, possibilitando um melhor controle por parte da diretoria da empresa e do coordenador responsável pela determinada área. Todas as áreas da empresa estão interligadas, o que significa que existe uma relação cliente-fornecedor entre todas as áreas, fazendo com que todos mantenham uma comunicação e interação ativa dentro da empresa.

Segue abaixo tabela com os objetivos estratégicos da empresa Uniagro, dentro das diferentes perspectivas do negócio, indicando as influências entre eles.

| Perspectiva | Código | Objetivo | Afetado por |
|-------------|--------|--------------------------|-------------------------|
| Financeira | F1 | Aumentar a rentabilidade | F2 |
| | F2 | Aumentar a lucratividade | P3, P1, C1, C2, C3, C4, |

| | | | |
|----------------------------|----|--|----------------|
| | | | C5, C6, C7 |
| Clientes | C1 | Aumentar volume região SUL | P1, P3 |
| | C2 | Aumentar volume região SUD | P1, P3 |
| | C3 | Aumentar volume região CO | P1, P3 |
| | C4 | Aumentar volume Exportação Direta | - |
| | C5 | Aumentar volume Exportação <i>broker/trading</i> | P3 |
| | C6 | Aumentar satisfação clientes | C7 |
| | C7 | Novos produtos no mix | P4 |
| Processos Internos | P1 | Reduzir custos de operação | P3, P5, P2, P4 |
| | P2 | Aumentar produtividade por funcionário | - |
| | P3 | Reduzir custo dos produtos | P5, P2, P4, P1 |
| | P4 | Produtos fora especificação | - |
| | P5 | Giro por família de produto | - |
| Aprendizagem e Crescimento | A1 | Nível adequação às funções | - |
| | A2 | Expandir a abrangência dos indicadores | - |
| | A3 | Aumentar a satisfação dos funcionários | - |

Quadro 1 – Objetivos Estratégicos UNIAGRO

Fonte: Diretoria - UNIAGRO

4 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O mundo globalizado do século XXI tem forçado as empresas de todo o mundo a se adaptarem a uma nova fase do capitalismo, a concorrência global. Atualmente empresas de qualquer segmento ou país são influenciadas pelo intercâmbio comercial internacional. Portanto é imprescindível que empresas de diferentes portes busquem uma atuação nesse mercado, seja na importação ou exportação, seja para buscar uma alternativa de mercado, escoar produção ou reduzir riscos.

O comércio internacional brasileiro tem crescido a cada ano, o Brasil exporta e importa bens e serviços cada vez mais. Historicamente, o Brasil sempre foi reconhecido como um grande exportador de bens primários, como as commodities agrícolas café, açúcar, soja e minério de ferro. Entretanto, a pauta de produtos de exportação brasileira tem se diversificado nos últimos anos. Cada vez mais vemos o incremento de exportação de produtos diferenciados, desde calçados de alto valor agregado, alimentos congelados, orgânicos, até softwares, ônibus, caminhões, carros, autopeças, entre diversos outros. A tarefa de diversificar a pauta de exportação incrementando produtos de maior valor agregado ainda é, no entanto, um desafio para os empresários brasileiros.

Com uma economia mais estável, com a inflação controlada pelo Governo e com os incentivos financeiros e tributários para exportação, muitas empresas iniciaram a sua exploração do mercado internacional. Devemos ressaltar que o mundo passa por uma fase de grande crescimento, havendo países com taxas de crescimento econômico anual do PIB de duas casas decimais, como o exemplo da China, da Índia, entre outros grandes potenciais consumidores e fornecedores do Brasil. Esse crescimento global tem beneficiado diversos países e setores econômicos, o Brasil aumentou e muito a sua exportação, principalmente de produtos primários, mas também de produtos de valor agregado.

A internet, a interatividade e diversas outras inovações tecnológicas facilitaram e muito a comunicação entre pessoas em todo o mundo. Tranquilamente pode-se fazer uma reunião virtual com pessoas em diferentes países no mundo pelo computador ou por um sistema de teleconferência. Podemos manter um contato direto

com clientes tanto na China, na Índia, nos EUA quanto em São Paulo ou em Caixas do Sul. A distância física não é mais um problema para a comunicação. Além disso, o inglês virou uma língua universal, utilizada no meio empresarial de todos os países do Mundo. Pode-se participar de feiras de negócios em todo o Mundo apenas falando inglês que a comunicação não será um problema, e caso for, facilmente se encontra um interprete que fale inglês e árabe ou mandarim. Está certo que ainda existem muitas barreiras culturais entre os povos; entretanto, isso vem se reduzindo com o aumento da integração comercial.

Todos estes fatores têm motivado empresários de diferentes setores da indústria e comércio nacional a se arriscarem no mercado internacional. Muitos buscam ampliar sua atuação geográfica para ganhar economia de escala, obter receitas em dólares e reduzir a dependência do mercado doméstico. Grandes empresas com a Gerdau, por exemplo, têm um risco percebido pelo mercado menor que o risco Brasil. Isto se deve ao fato de serem multinacionais brasileiras que tem sede e receitas no exterior que superam as nacionais, reduzindo a dependência do mercado doméstico, assim como o seu risco, pois têm receitas provenientes de diversas economias do mundo, como em países de baixo risco (Estados Unidos e países da União Européia).

O comércio internacional está consolidado e aberto para qualquer empresa que quiser se aventurar, entretanto isto exige muita cautela, planejamento, competência e vontade. Isso ocorre, pois o mercado global não aceita falhas, tem exigências de qualidade muito maiores, exige investimentos maiores, exige escala de produção maior, exige um conhecimento diferenciado, credibilidade, saúde financeira e espírito empreendedor.

A exportação de insumos agrícolas é uma realidade brasileira que já incomoda até mesmo os países mais ricos do mundo como os EUA e União Européia. Veja que ainda temos o potencial de aumentar a produção de diversos produtos, aumentando as áreas cultivadas e a produtividade. O Brasil é o maior exportador de carne do mundo, o maior exportador de açúcar, grande exportador de frango, suínos, soja, café e diversos outros produtos alimentícios. Porém a exportação de produtos alimentícios de valor agregado ainda é uma tarefa difícil para muitas empresas de grande porte no Brasil. É histórica a vocação do brasileiro para exportar bens primários, mas isso tende a mudar, e o setor de alimentos está entrando nesta onda.

O governo brasileiro tem beneficiado as empresas exportadoras, eliminando impostos na exportação como o ICMS, PIS e COFINS, têm facilitado as linhas de financiamento para as empresas exportadoras e criado mecanismos de apoio aos exportadores. Existe ainda uma legislação que apóia a agregação de valor da cadeia produtiva, mesmo quando os insumos são importados. Ou seja, a empresa pode importar um insumo, processá-lo, agregando valor ao produto para novamente exportá-lo. Isso beneficia o intercâmbio comercial e a criação de empregos no país.

Ainda contamos com a crescente atuação da diplomacia brasileira no sentido de ampliar acordos comerciais e fomentar o comércio internacional. Um exemplo antigo e fácil disso é o MERCOSUL, que eliminou muitas barreiras tarifárias para a exportação de produtos dentro do bloco. O comércio de produtos entre Brasil e Argentina, por exemplo, teve um grande crescimento com o início do bloco econômico. O Brasil tem um forte comércio com a Argentina, Uruguai e Paraguai, que tende a continuar crescendo.

Dentro deste contexto que a UNIAGRO está buscando expandir as suas vendas, iniciando a exportação de seus produtos. Considerando a sua experiência no mercado internacional - pois já importa produtos alimentícios de diversos países a mais de 50 anos - podemos dizer que a UNIAGRO já tem o domínio de algumas capacidades e competências necessárias para se arriscar neste grande mercado. Contudo, para se lançar na busca de clientes mundo a fora e para consolidar uma marca no mercado internacional, é necessário um profundo estudo e um plano estratégico.

Muitas empresas brasileiras iniciam as suas exportações, sem vender diretamente os seus produtos a clientes no exterior, mas sim, sendo compradas por agentes de exportação, *traders* internacionais ou comerciais exportadoras. O empresário brasileiro tem muito receio de expandir mercado além das fronteiras do país, é uma questão cultural. Se pensa que é necessário ter um grande porte para começar a vender ao exterior. O mais normal é vermos empresas de grande porte no Brasil, que já tem uma marca forte no país, serem assediadas por empresários internacionais para que vendam seus produtos a diferentes mercados. A partir daí elas iniciam as suas vendas, primeiramente via a intermediação de outras empresas como as já citadas *tradings company*, e posteriormente diretamente a clientes no exterior, podendo chegar a fazer parcerias com empresas em outros países, como as *joint ventures*, e por fim abrem ou adquirem empresas em outros países buscando uma

vantagem competitiva global. Podemos chamar este processo de uma “internacionalização ao acaso”.

Contudo, muitas empresas estão partindo de outro princípio, estão buscando desde pequenas ou médias estudar e explorar o mercado internacional. Fazendo um planejamento para explorar o mercado externo, que compreende diversos passos, como análise de ambiente interno e externo, projeção de cenários, análise de custos de operação, de logística, de viabilidade financeira, análise da concorrência e diversas outras tarefas que não são nada fáceis de serem realizadas.

Para entrar no mercado externo é necessário ter um estudo consolidado de quais os mercados que se podem atingir, quem são os concorrentes globais, quais as barreiras comerciais, quais são os custos, impostos, exigências e diversos outros aspectos que compreendem o planejamento estratégico de exportação. Esta é uma tarefa que demanda tempo, difíceis informações e principalmente, conhecimento de comércio exterior e marketing internacional. Este é um problema enfrentado por diversas empresas brasileiras de pequeno, médio e grande porte.

A decisão de iniciar as exportações é difícil, a entrada no mercado externo de forma sustentada é um problema maior ainda. Analisar o ambiente interno da empresa, verificar através de dados secundários a viabilidade e as oportunidades de negócios no mundo são idéias que devem ser trabalhadas.

Quantificar a demanda externa para seu produto no mercado global, identificar potenciais clientes que desejem trabalhar com sua marca, distribuindo nos corretos canais e fazendo uma comunicação coesa para consolidação da marca a longo prazo são ações que exigem além de investimento e tempo, conhecimento, empenho, perseverança e inteligência.

Devemos notar que todas as dificuldades enfrentadas no mercado interno são ainda maiores no mercado externo, onde sua empresa ainda não é conhecida. É necessário fazer um posicionamento de sua marca, ter certo domínio sobre os canais de distribuição.

O problema a ser resolvido consiste em obter dados, fundamentados em análises, sobre a viabilidade de introdução dos produtos da empresa UNIAGRO no mercado externo. Identificando os mercados mais propícios para o início das exportações, considerando diversos aspectos, como o sócio-cultural, o político-legal e o econômico.

Como fazer um plano estratégico de exportação da UNIAGRO, definindo tanto os produtos como os mercados a serem trabalhados, assim com a melhor maneira de se fazer isto, é o problema que este trabalho abordará.

5 OBJETIVOS

Neste capítulo são ressaltados o objetivo geral e os específicos, tornando claro quais os temas que serão tratados neste trabalho de conclusão.

5.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o plano estratégico para internacionalização da empresa UNIAGRO, visando à exportação de seus produtos.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar os fatores críticos do negócio;
- analisar o ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos da empresa e suas influências para a atuação no mercado externo;
- analisar o ambiente externo, identificando as ameaças e as oportunidades do mercado global;
- definir objetivos estratégicos para o mercado externo;
- identificar e montar os planos de ação das atividades necessárias para preparar e viabilizar a exportação da empresa.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dada as circunstâncias de que este trabalho está dirigido para a elaboração de um plano estratégico de internacionalização, deve-se contemplar o tema do Comércio Internacional. O comércio internacional pode ser definido como toda a transação comercial envolvendo agentes em países distintos (HARTUNG, 2002). Dentro do espectro do comércio internacional vamos revisar temas como os *incoterms*, as principais modalidades de pagamento, os documentos do comércio internacional, as barreiras técnicas e comerciais e as diferentes estruturas da força de vendas internacional.

Dentro da esfera do comércio internacional, é interessante destacar a importância da logística de distribuição, tema que será abordado nesta fundamentação teórica.

Esta revisão teórica também abordará os temas de planejamento estratégico, incluindo as análises de cenário no ambiente externo e interno. Pois as análises de cenário são fundamentais para estruturação do plano de internacionalização da empresa, possibilitando identificar as oportunidades, ameaças e os pontos fortes e fracos.

A teoria relacionada à estratégia em si será brevemente abordada, assim como referências teóricas relativas à marca e ao posicionamento. Portanto estes aspectos fundamentados do trabalho serão o foco da fundamentação teórica.

Ainda existe um campo teórico que será brevemente apresentado nesta revisão teórica, salientando duas teorias relativas à concepção do processo de internacionalização de empresas uma com enfoque comportamental, “Teoria de Uppsala”, outra com enfoque econômico, “Paradigma eclético”.

A teoria sobre a internacionalização de empresas é abordada pela literatura da administração e também pela literatura econômica. Na esfera teórica da administração existe a corrente teórica baseada no Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala, que tem enfoque comportamental, tratando do processo de internacionalização em diferentes fases de desenvolvimento. Já na esfera econômica existe a Teoria Eclética de Internacionalização da Firma trata dos investimentos diretos no processo de internacionalização, incluindo o estabelecimento de unidades

físicas da empresa no exterior. Ambas as teorias auxiliam na compreensão do fenômeno de internacionalização, objeto foco deste trabalho de conclusão.

6.1 COMÉRCIO EXTERIOR

Haja vista o fato de este trabalho ter enfoque no processo de internacionalização de empresas, é fundamental estudarmos a fundo os procedimentos e regras do comércio internacional.

Os temas abordados dentro desta revisão teórica de comércio internacional são os seguintes: os *Incoterms*, as Modalidades de Pagamento, os Documentos Utilizados na Exportação, as Principais Entidades de Comércio Exterior, as Barreiras Comerciais e as diferentes Estruturas da Força de Vendas Internacional.

6.1.1 *Incoterms*

Incoterms é a abreviação em inglês do termo *International Commercial Terms*, que em português significa “Termos Internacionais de Comércio”. Pode-se definir como uma série de regras internacionais padronizadas que fornecem uma interpretação precisa dos termos e condições utilizadas em contratos de compra e venda internacional. Foram criados para definir os direitos e as obrigações das partes em caso de eventuais disputas jurídicas. Para a melhor compreensão deste trabalho, as quatro principais modalidades de termos serão detalhadas.

EXW (*EX-WORKS*) – Modalidade de venda que significa que a empresa vendedora entrega a mercadoria pronta para o embarque na porta da sua fábrica ou depósito a ser informado. O comprador se responsabiliza pelo transporte da mercadoria desde o local indicado pela empresa até a sua empresa ou outro destino que deseje levar a mercadoria dentro do seu país. A empresa vendedora se responsabiliza apenas pelo despacho da mercadoria na fronteira, legalizando a exportação.

FOB (*FREE ON BOARD*) – Condição de venda onde o vendedor se responsabiliza pela documentação, regularização e custos que envolvem o processo de logística e

exportação até a colocação da mercadoria a bordo do navio em porto pré-acordado. O importador, por sua vez, se responsabiliza pela contratação e pagamento do frete e do seguro internacional, além de todo o processo de importação no porto de destino da mercadoria e a logística necessária para levar a mercadoria até sua sede. Esta é uma modalidade muito utilizada no comércio internacional.

CFR (COST AND FREIGHT) – Neste termo de acordo, além das responsabilidades devidas ao exportador que a modalidade FOB obriga, cabe ainda ao vendedor à contratação e pagamento do frete internacional até o porto de destino. Como é de extrema importância a contratação de seguro de transporte internacional, e este termo não obriga ao exportador a esta tarefa, o importador deve realizar a contratação do seguro. Cabe ao comprador também a tarefa de desembarço da mercadoria no destino e transporte do porto de destino até sua sede.

CIF (COST, INSURANCE AND FREIGHT) – Nessa modalidade, além de todas as responsabilidades incluídas na modalidade CFR o vendedor ganha ainda a tarefa de contratar o seguro de carga internacional, ficando a seu cargo a responsabilidade por qualquer avaria durante o transporte internacional da mercadoria. O importador por sua vez, deve apenas cumprir com a obrigação de realizar o desembarço aduaneiro no seu país e o transporte a partir do porto de destino.

6.1.2 Modalidades de pagamento

As Modalidades de Pagamento são estabelecidas nos contratos de compra e venda internacional, e determinam a maneira pela qual o exportador receberá o pagamento pela exportação realizada. A seguir segue a descrição das principais modalidades de pagamento utilizadas no comércio internacional.

CASH IN ADVANCE – Ou seja, pagamento antecipado, realizado antes do embarque da mercadoria ao importador. Por implicar altos riscos para o importador, é pouco freqüente, sendo utilizado geralmente por empresas interligadas, como parte de pagamento a ser completado junto à outra modalidade, para empresas que tem

relacionamento comercial de longo prazo, em aquisição de bens fabricados sob encomenda ou em mercadorias de valor reduzido.

CASH AGAINST DOCUMENTS – O exportador, após o embarque da mercadoria, o vendedor entrega os documentos representativos da exportação, os quais são necessários para o importador liberar a carga. A entrega dos documentos é condicionada ao recebimento, por parte do banco cobrador, do pagamento do valor faturado. Exige um grau de confiança entre ambas as partes da negociação, comprador e vendedor.

LETTER OF CREDIT – O importador providencia a abertura de um instrumento de crédito e estabelece as condições em que poderá ser efetuado o pagamento ao exportador, incluindo exigências ao mesmo. Desta forma o importador assegura-se via a carta de crédito que estará recebendo a mercadoria comprada de acordo a suas exigências, para então fazer o pagamento ao exportador, que por sua vez tem a garantia de recebimento por parte do banco do importador. Essa modalidade representa segurança para ambas as partes, desde que os termos da carta de crédito sejam cumpridos. As cartas de crédito estão regulamentadas pelas Regras e Usos Uniformes sobre Créditos Documentários, publicada pela Câmara de Comércio Internacional.

6.1.3 Documentos do comércio internacional

Ainda é interessante relacionar alguns documentos que compreendem o processo de exportação de alimentos, para que se possa perceber a burocracia relacionada a este processo. Isto, somada a necessidade de domínio do termo de comércio internacional e modalidades de pagamento, exige um grande conhecimento por parte da empresa exportadora, a qual tem que estar preparada para lançar-se ao mercado internacional.

PROFORMA INVOICE – É o documento que dá início à operação, e nele se encontram as condições gerais do negócio, quais sejam: preço, *Incoterm*, local de entrega da mercadoria, prazo estimado e condições de embalagem. Não há ainda um

compromisso formal entre vendedor e comprador. Este documento representa uma oferta de venda.

COMMERCIAL INVOICE – É o documento emitido em substituição ao *PROFORMA*. Contém praticamente as mesmas informações, porém acrescidas das condições definitivas da transação, tais como prazo de pagamento e data de pagamento. Este documento é a fatura comercial internacional e tem validade jurídica.

BILL OF LADING (B/L) – É o documento de embarque marítimo. Deve conter uma descrição sucinta da mercadoria ou do container, indicar o nome do vendedor, do comprador, data de embarque, valor do frete, condição do frete (pré-pago ou não), e eventuais dados que uma das partes exigir. Este documento é emitido pelo armador de cargas internacionais e liberado apenas após a saída do navio do porto. Chamado também de Conhecimento de Embarque, esta documentação tem uma forma similar adaptada a modalidade de transporte terrestre.

LAUDO DE ANÁLISE – Documento emitido por um laboratório terceirizado e não vinculado a empresa exportadora e que tenha reconhecimento legal da ANVISA, Agência de Vigilância Sanitária. Este laudo certifica que o alimento é apto para consumo humano e atesta a sua composição nutricional.

PACKING LIST – Consiste em uma listagem dos diferentes volumes que compõem um embarque, com informações de peso, marcas e embalagens.

CERTIFICADO DE ORIGEM – Documento que atesta a origem das mercadorias exportadas, atestando que as mesmas vieram de fato do país exportador. Emitido por uma entidade reconhecida pelo país do importador como idônea para tanto.

6.1.4 Barreiras comerciais

As Barreiras Comerciais são medidas de proteção comercial adotadas pelos países que, de alguma maneira, impõem restrições ao livre comércio internacional de bens e serviços. Essas barreiras servem para salvaguardar os interesses políticos e

econômicos nacionais, através da proteção do mercado interno e da indústria nacional. São utilizadas também como forma de barganha para se obter vantagens estratégicas no comércio internacional.

Existem três tipos básicos de barreiras comerciais: barreiras tarifárias, não tarifárias, e técnicas. Devido à importância desse tema no comércio internacional, é importante apresentar uma breve explicação sobre cada uma destas barreiras e as suas subdivisões.

As Barreiras Tarifárias são barreiras relacionadas às tarifas de importação, taxas e tarifas de valoração aduaneira. Podem ser classificadas como: Tarifas Específicas (que incidem sobre produtos específicos); Tarifas Variáveis (aplicadas para manter um preço de referência, caso uma determinada oferta tenha um preço considerado excessivamente baixo); Tarifas Escalonadas (aplicação de tarifas progressivas para um mesmo produto, em razão da quantidade, para limitar a entrada da mercadoria); e Tarifas Sazonais (aplicadas em determinadas épocas do ano).

As Barreiras Não Tarifárias são as restrições quantitativas, os licenciamentos de importações, e os procedimentos alfandegários. Em geral, são procedimentos de pouca ou nenhuma transparência. As mais conhecidas e utilizadas são: Licença de Importação; Quotas Destinadas à Importação; Limitação de Importadores; e Restrições Quantitativas.

As Barreiras Técnicas são representadas por normas e regulamentos técnicos, exigência de certificados sanitários, fitossanitários e de saúde. O argumento de justificativa da sua utilização é o de garantir aos consumidores do país produtos de alta qualidade (no caso de normas e exigências técnicas) e prevenir-se contra doenças e resguardar a saúde pública (no caso das exigências fitossanitárias). Contudo, muitas vezes essas barreiras técnicas são utilizadas pelos países como controle à entrada de mercadorias, dificultando ou até mesmo inviabilizando o acesso ao mercado.

6.1.5 Estrutura da força de vendas

A Estrutura da Força de Vendas do comércio internacional apresenta também informações e peculiaridades merecedoras de destaque nesta revisão teórica. A seguir uma breve descrição dos principais aspectos desta estrutura que influencia no planejamento de internacionalização de empresas.

Além obviamente do comprador e do vendedor, podem existir diferentes participantes envolvidos no processo comercial, com maior ou menor número de intervenientes na transação. Entre os diversos arranjos possíveis, os três elementos mais marcantes da estrutura de vendas são os *Traders*, os Agentes Comissionados e as *Trading Companies*.

O *Trader* (do inglês “negociador”) é o funcionário da empresa responsável pelas vendas internacionais. Pode ser responsável por um determinado mercado geográfico, tipo de produto ou carteira de clientes. Representa a empresa no exterior no contato com clientes e possui metas de desempenho estabelecidas e avaliadas pela direção da organização.

Os Agentes Comissionados são representantes da empresa, atuando como intermediários entre esta e o importador. Normalmente atua sob o regime de comissão, recebendo um percentual sobre as vendas. O agente pode ser exclusivo da empresa ou deter a representação de várias empresas, assim como a empresa pode ter um único agente ou abrigar diferentes representantes.

As *Trading Companies* são empresas exportadoras dedicadas à aquisição de mercadorias para revendê-las em outros países. A produção de mercadorias não faz parte do seu objeto social. Foram regulamentadas no Brasil com a finalidade de incrementar as exportações brasileiras. Em decorrência da sua especialização, essas empresas possuem uma estrutura de apoio eficiente e eficaz que lhes permite trabalhar com volumes de mercadorias superior ao das empresas exportadoras comuns.

6.2 LOGÍSTICA

Segundo a organização *Council of Logistics Management* – CLM, após o encontro internacional que foi promovido em Toronto no Canadá, em 1999, a definição de logística é a seguinte:

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo de estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores (CLM, 1999 apud CAVANHA FILHO, 2001).

De maneira simplificada Bowersox e Closs (2001) escrevem que objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Ainda complementam ao dizer que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem.

Ballou (2001) conduz o conceito de logística empresarial ao estudo de como a administração pode promover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Ballou (2001) fortalece a idéia de que um bom serviço logístico de distribuição pode agregar valor ao produto, reduzir custos e assim proporcionar melhor rentabilidade do negócio.

Sendo assim, formula-se o conceito de logística sob a operação da administração que visa levar ao cliente o produto ou serviço necessário no momento em que é desejado. Sempre deve ser considerada uma série de elementos que atuam de maneira integrada e influenciam no resultado do processo, estes são principalmente: informações, transporte, manuseio de materiais e armazenagem. Em níveis ótimos, o resultado desta operação pode agregar valor ao produto ou serviço, reduzir custos e conseqüentemente gerar melhor rentabilidade para empresa.

6.2.1 Vantagem Competitiva e Competência Logística

A gestão inteligente das operações logísticas na atualidade pode se tornar o diferencial e também a vantagem competitiva para as empresas que pretendem sobressair-se sobre as demais. A vantagem competitiva pode ser conseguida tanto na perspectiva do valor gerado para o cliente pelo serviço logístico, quando um cliente

admite pagar mais por um serviço confiável e torna-se fiel à empresa, como também a vantagem pode ser conseguida na perspectiva de custos, com a redução das despesas logísticas a ponto de aumentar a rentabilidade do negócio e disponibilizar mais recursos para serem reinvestidos ou pagos aos acionistas. Christopher (1992) expõe da seguinte maneira: “o concorrente que obtém maior lucro, em qualquer setor da indústria, tende a ser aquele que produz a menores custos ou aquele que oferece um produto com maior diferença perceptível de valor.”

A competência logística, descrita por Bowersox e Closs (2001), enquadra-se no âmbito empresarial quando uma empresa consegue atingir a excelência em seu desempenho logístico a ponto de assumir a logística como base da estratégia da empresa. Isto envolve o planejamento e controle minucioso das tarefas básicas, até o posicionamento estratégico da empresa. A competência logística é alcançada pela coordenação de (1) um projeto de rede (localização das instalações), (2) informações, (3) transporte, (4) estoque; e (5) armazenagem, manuseio de matérias e embalagem.

6.2.2 Logística Integrada

Para Bowersox e Closs (2001) a logística é vista como o a competência que une a empresa, seus clientes e fornecedores. Esta relação é sustentada no fluxo de informações e no fluxo de matérias, ou seja, de maneira simplificada, informações de ordens de compra, que geram ordens de pedido, ordens de produção etc., e o fluxo do produto propriamente dito até a entrega ao cliente que enviou a ordem de pedido. Todas as empresas necessitam de apoio e cooperação de varias outras empresas para corresponder às expectativas quanto a suas operações logísticas, esta cooperação muitas vezes une as empresa em termos de metas, políticas, e programas comuns. A partir desta perspectiva entra-se no conceito de cadeia de suprimentos.

Bowersox e Closs (2001) adicionam à idéia de integração os serviços logísticos prestados por terceiros, como por exemplo, transportadoras ou empresas de armazenamento. Para os autores, empresas especialistas neste tipo de serviço complementam e podem inclusive substituir mão de obra interna, no entanto, estes prestadores de serviço devem estar dispostos a enquadrarem-se ao trabalho de seus clientes, seja adaptando-se as suas diretrizes empresarias, seja submetendo-se a um

nível de controle gerencial. A gerência da empresa contratante continua responsável pela execução bem sucedida da operação.

6.2.3 Cadeia de Suprimentos

Chopra (2002) escreve que uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos inclui, além de fornecedores e fabricantes, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Complementa definindo o objetivo de uma cadeia de suprimentos, que seria segundo Chopra (2002), maximizar o valor global gerado ou a lucratividade da cadeia, ou seja, o valor final pago por um cliente menos todos os custos gerados até esta compra; considerando que este lucro da cadeia deve ser dividido entre todas as partes envolvidas.

Para Novaes (2001) a constituição da cadeia de suprimentos típica não é muito diferente, ele define como partes integrantes todos os elementos ao longo de um caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista.

Com isso é possível perceber um paralelo claro entre logística integrada e cadeia de suprimentos, principalmente no que se refere aos elementos envolvidos. Nas duas definições participam componentes que ligam a mais simples matéria prima de um produto ao seu cliente final. Os componentes geram um fluxo de materiais coordenado e controlado por um fluxo de informações, por exemplo, ordens de pedidos. O objetivo de maximização do lucro e a divisão dos ganhos entre os elementos da cadeia e as estratégias convergentes são os pontos extras da cadeia de suprimento em relação à logística integrada.

Paulo Fleury (2003) define que o conceito da logística integrada parte do princípio de que o sistema logístico deve representar um instrumento operacional do marketing, conectando-o ao modelo do marketing mix, mais conhecido como modelo dos 4P's. E ainda enfatiza a relevância das informações neste modelo onde estão agregadas as atividades logísticas.

6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.3.1 Análise de Cenários – Ambiente Externo

As empresas existem e operam no ambiente de marketing, assim, o primeiro passo de um plano de marketing é pesquisar o ambiente (WESTWOOD, 1996). Esta análise deve buscar conhecimento sobre os aspectos relevantes do ambiente em que a empresa está inserida, levando em conta tanto as variáveis externas quanto as internas à empresa. Essa análise permite ao planejador a avaliação real do mercado e da posição atual e potencial do negócio nesse mesmo mercado, bem como a possibilidade de prever as repercussões econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas e competitivas que tenham influência nos negócios da empresa.

Segundo Westwood (1996, p.24) “antes de olhar para os dados internos, é importante coletar e analisar os dados externos relativos aos mercados que o plano cobrirá”. A análise externa é uma atividade de levantamento e análises dos fatores que afetam a empresa, da forma como podem evoluir e do surgimento de novos fatores que venham a ter influência na vida da empresa (AMBROSIO 1999).

Para chamar a atenção sobre a importância do ambiente no consumo Cobra (1986, p.79) argumenta que: “O cenário econômico, político, social e cultural interfere no consumo de um produto ou serviço mais do que se pode imaginar”. Segundo o autor, a essência do plano de marketing é ele dispor de uma boa análise ambiental e a partir desse quadro referencial fazer previsões ou interferências na atuação da empresa.

Os principais elementos sujeitos à análise segundo Kotler (1994), Cobra (1990) e Luce (2004), são os aspectos demográficos, os econômicos, os tecnológicos, os político-legais e os sócio-culturais, bem como os concorrentes, fornecedores e clientes, que serão os temas discutidos nos próximos subcapítulos.

6.3.1.1 Aspectos Demográficos

Para um entendimento do mercado é preciso conhecer e compreender a demografia e as suas forças, já que os consumidores - decisores de compra - são pessoas. Isto significa que se deve conhecer a população quanto à sua distribuição

geográfica, número de habitantes, ocupação de solos e distribuição espacial, constituição etária, sexo, taxas de natalidade e mortalidade, população rural e urbana e constituição étnica. Segundo Kotler (1994) os movimentos geográficos influenciam diretamente as relações de troca.

Além desse conhecimento da atual estrutura demográfica de determinada população, é importante traçar estudos de tendências de mudanças. Isto é possível através de comportamentos históricos, por exemplo, êxodo rural, taxas de natalidade e mortalidade infantil, número de casamentos, etc. Através desse estudo, é possível traçar algumas tendências na estrutura da população, e analisar se essas tendências irão influenciar positiva ou negativamente as atividades da empresa.

6.3.1.2 Aspectos Econômicos

As variáveis econômicas são as que mais claramente são notadas em relação a sua influência sobre as atividades empresariais, principalmente pelo senso comum. As influências econômicas sobre as atividades da empresa e sobre suas estratégias devem ser analisadas com atenção e clareza.

O ambiente econômico é fator determinante do nível de consumo e conseqüentemente de atividade produtiva. Por isso a empresa deve conhecer o nível de renda da população e suas variações ao longo do tempo, o processo inflacionário, as taxas de juros, a variação nos gastos, o PIB nacional, a previsão de crescimento da economia, e setores que afetam os negócios da empresa (COBRA, 1986).

6.3.1.3. Aspectos Tecnológicos

O desenvolvimento de novas tecnologias coloca novos produtos à disposição dos consumidores e abrem novas oportunidades a empresas, já que tornam produtos e serviços obsoletos, muitas vezes em pouco tempo.

O recurso tecnológico afeta as relações entre consumidores e produtores e pode constituir uma vantagem competitiva para enfrentar a concorrência, mas também pode se tornar uma ameaça para as empresas que no momento, não possuem acesso a tal tecnologia.

Segundo Kotler (1994) a configuração do ambiente tecnológico exhibe aceleração da mudança tecnológica, oportunidades ilimitadas para inovação, altos orçamentos para pesquisa e desenvolvimento, concentração em pequenas melhorias em detrimento de grandes descobertas e aumento da regulamentação sobre as mudanças tecnológicas.

6.3.1.4 Aspectos Político-legais

A situação política, bem como a possibilidade de intervenção governamental nas atividades empresariais deve ser analisada. A política tem reflexo direto na situação econômica do país, influenciando a renda, as taxas de juros, as restrições às atividades empresariais, etc.

Leis, agências de governo, políticas públicas, ideologia político-partidária, a indicação de determinado ministro/secretário de Estado, grupos de pressão que restringem determinadas atividades empresariais e reivindicam algum direito, a normatização da propaganda, alteração nas tarifas de importação e exportação, exigências quanto à especificação de produtos, o controle dos preços e a defesa do consumidor são exemplos de questões que permeiam o ambiente político-legal e têm influência direta sobre as atividades empresariais, podendo gerar barreiras comerciais.

6.3.1.5 Aspectos Sócio-Culturais

A formação cultural da população afeta diretamente o mercado consumidor e as atividades empresariais. Crenças, valores e normas que dirigem o comportamento dos consumidores e das organizações influenciam o processo de escolha do produto ou serviço.

Alguns valores são interiorizados pela população e agem na forma de um inconsciente coletivo, o que torna muito difícil a mudança destes valores através de esforços de marketing. Assim é importante que o planejador de marketing esteja muito atento às questões sócio-culturais para que direcione suas ações de acordo com a cultura do público-alvo.

6.3.1.6 Fornecedores

Fornecedores são empresas e indivíduos que provêm os recursos necessários para a produção dos bens ou serviços de uma empresa, podendo afetar seriamente as atividades desta. Por isso, os fornecedores fazem parte das atividades da empresa e são uma das garantias de estabilidade nas atividades operacionais, e muitas vezes, da imagem da empresa junto aos clientes.

Um estudo detalhado dos fornecedores em todos os seus aspectos: qualidade dos insumos e atendimento, preço, tempo de entrega, regularidade, disponibilidade, enfim tudo que diz respeito e influencia a relação empresa/fornecedor pode ser útil para o planejador de marketing no sentido de direcionar as suas compras aos fornecedores que melhor se encaixem no perfil desejado. Ainda, a partir desses dados torna-se possível a construção de parcerias com os fornecedores com vistas à redução de custos e ao aumento de lucro.

6.3.1.7 Concorrência

A concorrência faz parte do universo da oferta no qual se situa a empresa (COBRA, 1986) e o seu conhecimento por parte da empresa permite avaliar todo o potencial competitivo do mercado e das principais estratégias para obter sucesso no setor. Para isso, o estudo da concorrência deve caracterizar-se por um recenseamento das principais características de cada uma das empresas que atuam no ramo em questão.

Segundo Thuiller (1987) a concorrência pode ser dividida em três categorias: a concorrência direta, a concorrência indireta e a concorrência por substituição. A concorrência direta é o conjunto das empresas que propõem serviços ou produtos similares que satisfaçam as mesmas necessidades de mercado. A concorrência indireta é formada pelo conjunto de empresas ou atividades que propõe serviços ou produtos diferentes, mas que satisfazem as mesmas necessidades de mercado. Por fim, a concorrência por substituição, é a forma em segundo grau da concorrência

indireta, ou seja, é o conjunto das empresas ou atividades que propõem serviços ou produtos de origem afastada, mas que satisfazem as mesmas necessidades do mercado.

Os principais concorrentes devem ser estudados quanto às suas atividades, tamanho, participação de mercado, crescimento, produto, objetivos e estratégias de marketing. Tais informações podem ser obtidas através de pesquisa de mercado, ou ainda através de fontes diversas, como revistas, jornais, congressos, fornecedores e clientes (COBRA, 1990; KOTLER, 1993).

6.3.1.8 Clientes

“Uma empresa só existe em função dos seus clientes atuais ou futuros” (THUILLER, 1987, p.66). Em função disso é muito importante que a empresa conheça seus clientes, e o autor sugere partir das seguintes perguntas: “Quem são os nossos clientes?; Onde estão os nossos clientes?; O que querem os nossos clientes?; E, o que quererão os nossos clientes” (THUILLER, 1987, p.67). Com as respostas para estas perguntas a empresa passa a conhecer o perfil dos seus clientes e suas preferências, atuais e futuras.

Outro aspecto importante que o planejador de marketing deve analisar é a rentabilidade dos clientes, ou seja, é preciso buscar conhecer quais os clientes fazem a empresa ganhar ou perder dinheiro. Essa informação faz-se necessária na construção da nova política comercial que poderá ser implantada com o planejamento estratégico de marketing.

6.3.2 Análise de Cenários - Ambiente interno

Segundo Kotler (1993) o ambiente interno da empresa é formado pela inter-relação de diversos departamentos e divisões que compõem o negócio. Para desenvolver um planejamento estratégico de marketing condizente com a realidade, os planejadores devem manter-se em contato e atento às necessidades desses diversos departamentos e divisões.

Esta etapa de análise interna consiste no conhecimento da empresa e do sistema em que ela está enquadrada (AMBROSIO, 1999), bem como no entendimento de suas dificuldades e qualidades. Através da análise do ambiente interno, pode-se avaliar a posição da empresa em seu setor. Para Cobra (1986, p.33) esta análise “permite que a empresa busque uma boa posição dentro de seu respectivo setor de atividades”.

Ferrel (2000) indica alguns pontos a serem analisados nesta etapa:

a) Objetivos e desempenhos atuais: a empresa deve analisar as metas, seus objetivos e seu desempenho atual de marketing;

b) Nível de disponibilidade de recursos: a empresa deve revisar os níveis de recursos organizacionais atuais e previstos que podem ser usados para os propósitos de marketing da empresa. Isto inclui a disponibilidade e alocação de recursos humanos, capacidade dos equipamentos e tecnologia e a disponibilidade de recursos financeiros;

c) Características estruturais: deve-se analisar a cultura e a estrutura organizacional da empresa, levando-se em consideração os problemas atuais que podem afetar as atividades de marketing da empresa.

De forma um pouco mais detalhada, Barone (1999) sugere os principais fatores internos que podem ser avaliados:

a) Características e Políticas Gerais da Organização: estrutura da empresa, tamanho, definições estratégicas da organização, missão e visão da organização;

b) Recursos Humanos: capacitação gerencial e de pessoal (funcionários e direção);

c) Desempenho Financeiro: evolução do faturamento e dos resultados líquidos, nível de endividamento, retorno sobre investimento;

d) Produtos/Serviços: características e padrão de qualidade dos produtos oferecidos, vantagens competitivas, desenvolvimento de novos produtos e serviços;

e) Política de Vendas e Pós-venda;

f) Preços: preços praticados, margens de lucro, competitividade dos preços e comparação com a média do mercado e,

g) Técnicas de Marketing: políticas vigentes, resultados alcançados, descrição dos objetivos atuais de marketing e estratégias para alcançá-los.

O conhecimento dos fatores acima, em conjunto com a caracterização da empresa permite ao planejador a construção de informações que situem a real

situação da empresa, com suas dificuldades e potencialidades, ou seja, seus pontos fortes e pontos fracos. É possível que em algumas empresas muitas destas informações inexistam, ou que políticas de vendas ou pós-vendas sejam extremamente precárias. A análise da existência destes fatores e das suas condições já é um indicador que deve ser levado em conta na formulação do Planejamento Estratégico.

6.3.3 Estratégia

Em termos conceituais, é consenso que estratégia significa, em linhas gerais, seqüência de ações coordenadamente elaboradas com o propósito de atingir um objetivo definido e almejado (Mintzberg et al., 2000). Essa definição está presente em diferentes teóricos de estratégia, desde Sun Tzu (1971) até Porter (1999).

O conceito de estratégia, segundo Mintzberg et al. (2000), vem recebendo diferentes definições e abordagens ao longo do estudo da ciência administrativa. Esses autores se propuseram a realizar um apanhado do que chamaram de diferentes escolas existentes de estratégia, a fim de agrupar em uma única obra, numa perspectiva evolutiva, as distintas aproximações possíveis ao tema.

Primeiramente, as escolas foram definidas de acordo com as suas características mais marcantes, assim divididas:

- a) Escola do Design – formulação da estratégia como um processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento – formulação da estratégia como um processo formal;
- c) Escola do Posicionamento – formulação da estratégia como um processo analítico;
- d) Escola Empreendedora – formulação da estratégia como um processo visionário;
- e) Escola Cognitiva – formulação da estratégia como um processo mental;
- f) Escola de Aprendizado – formulação da estratégia como um processo emergente;
- g) Escola do Poder – formulação da estratégia como um processo de negociação;
- h) Escola Cultural – formulação da estratégia como um processo coletivo;
- i) Escola Ambiental – formulação da estratégia como um processo reativo; e
- j) Escola de Configuração – formulação da estratégia como um processo de transformação.

Do ponto de vista analítico, as escolas podem ser agrupadas de acordo com sua abordagem principal:

- Escolas de Natureza Prescritiva – focam na maneira pela qual as estratégias devem ser formuladas, não na qual efetivamente são formuladas. A esse grupo pertencem as escolas do Design, do Planejamento, e do Posicionamento;
- Escolas de Natureza Descritiva – focam em diferentes pontos explicativos do comportamento estratégico de uma organização. Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, e Ambiental;
- Escola de Configuração – agrupa características de todas as anteriores em um contexto de relacionamento entre as diferentes abordagens estratégicas.

Em termos de estratégia de mercado, é importante ressaltar o conceito de Aaker (2001) sobre dois pontos pouco explorados na obra de Mintzberg: Administração Estratégica de Mercado, e as Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS).

A Administração Estratégica de Mercado, segundo Aaker (2001), é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é simplesmente inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Nesse sentido, a organização deve exercer um papel competitivo, pró-ativo e atuante no mercado no qual está inserida. Dessa forma, segundo o autor, é possível construir uma Vantagem Competitiva Sustentável. Uma VCS é uma peculiaridade positiva construída pela organização, que a coloca em uma situação comparativamente melhor do que as suas competidoras. Tão maior será essa VCS quanto mais dificilmente for imitá-la.

Apesar de muito amplo, o panorama de estratégia aqui realizado serve como horizontes para a tomada de decisão com relação ao objetivo deste estudo. Ao decidir pela internacionalização, visando à venda de seus produtos a novos mercados, a empresa deve definir os objetivos que se espera atingir com essa decisão e maneira de como realizar o objetivo estratégico de internacionalização. Assim a empresa

estará atuando de forma estratégica e, por conseqüência, discorrendo pelo vasto manancial teórico abordado neste item.

6.3.4 Marca

O desenvolvimento de uma marca é um processo que transcende a simples criação da marca (KAPFERER, 2003). Segundo o autor, a marca se inscreve, sob o ponto de vista da lógica histórica, como diferenciação da produção. A empresa ambiciona responder melhor às expectativas de uma determinada clientela, concentrando-se para fornecer aos clientes, de maneira constante e repetitiva, a combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis, em condições economicamente viáveis a ela. Dessa maneira, é altamente significativo que o produto marcado conserve um valor superior ao do produto sem marca.

A missão de uma marca na empresa é criar uma identidade pela qual seja possível ao consumidor diferenciar um determinado produto de outros similares no mercado (KOTLER, 1996). Essa identidade não é conquistada simplesmente pelo cunho de um nome ou a criação de um logotipo. Mais abrangente, a marca apenas cumprirá a sua missão, segundo Kotler (1996), se a sua identidade for construída pela empresa e comunicada adequadamente ao seu público-alvo.

A esse processo descrito por Kotler (1996) pode-se identificar a contribuição de Aaker (2001), segundo o qual toda marca bem construída e gerenciada consiste em uma Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) da empresa. Pode-se ainda acrescentar que a marca é uma das mais difíceis VCS de ser imitada, devido à garantia de proteção à sua utilização através do registro de propriedade.

De acordo com o modelo de Valor de Marca desenvolvido por Aaker (2001), uma marca terá alto valor para o consumidor se corresponder ao seu nível de expectativas. Estas expectativas podem estar relacionadas a aspectos tangíveis, como desempenho do produto (e, por conseqüência, da marca) e ao nível de qualidade associada ao produto. Além desses atributos intrínsecos, estão presentes aspectos intangíveis, como associações que o consumidor cria a respeito da marca a partir do posicionamento

desta no mercado. Sobre a questão do posicionamento, é importante ressaltar que ela será abordada no item 6.3.6 deste trabalho.

Keller (1993) considera que a imagem da marca é formada por tipos de associações que podem englobar outras a partir de atributos – tanto aqueles associados ao produto em si, como os já mencionados, quanto aqueles extrínsecos a este, como o preço, a embalagem, a imagem do usuário e situações de uso – de benefícios – funcionais, experimentais e/ou simbólicos – além de atitudes em relação à marca.

A partir desse conjunto de associações, o consumidor define a imagem da marca e busca a sua confirmação. Sempre que as suas expectativas sobre a marca forem confirmadas, as suas crenças e atitudes serão positivamente alimentadas.

Caso haja algum estímulo que desperte dúvidas sobre a capacidade de uma determinada marca em atender as suas expectativas, o consumidor inicia um processo de busca de informações. Esse mecanismo lógico, contudo, não ocorre de maneira voluntária, ou mesmo consciente. Segundo Kapferer (2003) a marca oferece uma série de funções ao consumidor, e são essas funções que ele busca preencher quando avalia e classifica uma nova marca, ou mesmo quando processa novas informações sobre marcas que já conhece.

Segundo Kapferer (2002) nos casos em que os produtos são transparentes (suas qualidades internas são acessíveis pelo contato), existe menor necessidade de sinais de referência ou de redutores de risco. Quando a relação é fraca e a compra é vivenciada como uma tarefa árdua, a prioridade é pelo menor preço e pelas experiências que não custam nada.

Além das características intrínsecas da marca, a sua distribuição precisa ser objeto de considerações. No domínio dos bens de amplo consumo – como o bem em questão neste trabalho – cujo envolvimento é precário, não é mais o consumidor que faz o sucesso ou o insucesso das novas marcas, mas o distribuidor ou varejista (KAPFERER, 2003). É ele que, ao decidir ou não pela listagem, pode abortar a nova marca. É de novo ele que, à falta de rotatividade suficiente a seus olhos, precipita o desaparecimento prematuro da marca. Segundo o autor, vários projetos baseados em excelentes conceitos, bons produtos, apoiados por boa comunicação, não chegaram a sobreviver a esse fato.

A marca nova enfrenta atualmente a marca do distribuidor ou do varejo (própria ou de empresa parceira), que é por ele mantida por motivo de rentabilidade. Isso pode

frear a sua aceitação pela distribuição. Se a aquisição pelo canal distribuidor for lenta, os investimentos publicitários não poderão produzir os seus efeitos. Se eles forem expostos ou retardados, os produtos colocados poderão não girar o suficiente e serão, portanto, retirados da listagem ao cabo de alguns meses. Esse fenômeno deve ser contemplado no desenvolvimento de uma nova marca, a fim de minimizar esse fator externo ao controle da empresa.

No que se refere à estratégia de marca, Kapferer (2003) apresenta três modelos básicos distintos. O primeiro é o de Marca-Produto, onde cada marca da empresa remete exclusivamente a um determinado produto. A principal vantagem dessa abordagem é a de definir claramente o posicionamento da marca, tornando possível, inclusive, fazer com que a marca se torne sinônimo usual do próprio nome do produto. Já a principal desvantagem dessa abordagem consiste no alto aporte de recursos necessários para gerenciar um *portfolio* elevado de marcas.

O segundo modelo é o de Marca-Assinatura, onde uma marca vincula ao seu nome uma linha de produtos, por vezes bastante extensa. As vantagens e desvantagens principais dessa abordagem podem ser lidas como o oposto das apresentadas a respeito das Marcas-Produto. O orçamento de gestão da Marca-Assinatura é otimizado; contudo, o seu foco passa a ser menos objetivo e definido.

Finalmente, o autor definiu ainda a chamada Marca-Gama, em que um determinado produto, em um determinado tempo e durante uma campanha específica é oferecido aos consumidores. Esse tipo de marca é utilizado em produtos altamente segmentados.

Para o desenvolvimento de uma nova marca, é necessário definir os objetivos que se deseja conquistar com a sua existência. Através dessa definição é possível identificar os atributos a ser contemplados durante a concepção, o lançamento, e a manutenção da marca no mercado. Além dos atributos já abordados neste capítulo, o mais importante dos componentes de uma marca será objeto da próxima seção deste projeto: o posicionamento da marca.

6.3.5 Posicionamento

Segundo Ries e Trout (1987), principais teóricos do Posicionamento e desenvolvedores do conceito, os produtos precisam comunicar uma mensagem relacionada a como devem ser percebidos pelos seus consumidores. Essa percepção deve preencher uma lacuna na mente do cliente, associando o produto a uma identidade própria e diferenciada de todos os demais.

Para os autores o posicionamento é uma ferramenta de apoio à comunicação. Devido ao enorme volume de informações às quais o consumidor está exposto, sua atenção seletiva filtra as mensagens de forma a simplificar e sistematizar os conceitos. Dessa maneira, um produto deve ser capaz de romper a barreira seletivamente imposta pela mente, tornando-se, para o cliente em potencial, sinônimo de uma determinada idéia.

Tal idéia deve ser desenvolvida de acordo com o objetivo estratégico da empresa com relação ao produto. Ries e Trout (1987) apontam alguns itens importantes nesse processo. O primeiro deles é a necessidade de ser o primeiro produto a ser comunicado dessa maneira. Caso contrário, o consumidor seletivamente processa a idéia de “mais um produto igual à marca X”. O item seguinte consiste em comunicar consistentemente o posicionamento escolhido, cuidando para não gerar mensagens dissonantes, que causariam confusões e afetariam a percepção da mensagem por parte do cliente. Finalmente, a defesa do posicionamento precisa ser feita, através de reforços e aprimoramentos, para minimizar o risco de que o cliente substitua o produto da empresa por outro que preencha o mesmo espaço mental.

Para Kotler (1996), o posicionamento consiste no ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo. Essa definição complementa a anterior, destacando que, além de ser importante o fato de estar em um ponto único de percepção por parte do cliente, esse ponto deve ser por ele reconhecido como significativo.

Segundo Crawford e Benedetto (2003), uma declaração apropriada de posicionamento é criada respondendo à seguinte frase: “clientes do mercado-alvo tendem a comprar nossos produtos ao invés de produtos concorrentes porque...”.

Esse conceito destoa do de Ries e Trout (1987), pois estabelece o posicionamento como um exercício comparativo do cliente, ao invés do modelo de relação entre cada produto e o seu conceito único, proposto por aqueles autores.

Crawford e Benedetto (2003) indicam ainda dois tipos básicos de posicionamento. O primeiro deles é baseado na tríade Atributo-Função-Benefício, onde

a comunicação enfoca uma diferenciação da oferta em um ou mais desses elementos. O segundo tipo consiste em transmitir uma metáfora, deixando a percepção do consumidor decodificar a mensagem e criar um conceito próprio.

Segundo esses autores, observa-se maior facilidade em trabalhar posicionamentos consistentes para produtos novos, pois a memória do cliente não possui registro prévio em relação ao item comunicado. Entretanto, como lembram Ries e Trout (1987), é fundamental que a comunicação ofereça uma nova idéia para o consumidor potencial, pois, do contrário, o produto não conseguirá romper o bloqueio da atenção seletiva.

7 METODOLOGIA

Visto que este é um trabalho de conclusão de curso, requisito fundamental para a graduação em Administração de Empresas pela UFRGS, e que o mesmo segue uma metodologia rigorosa que atende a todos os critérios de uma monografia, estuda-se abaixo a sua forma de concepção. Destacam-se os métodos utilizados para pesquisas e coletas de dados assim como o conceito e os tipos de pesquisas.

7.1 CONCEITO E TIPOS DE PESQUISAS

Sylvia Roesch (1999) dissertou da seguinte maneira sobre o estágio de prática profissional:

“O estágio de prática profissional é uma oportunidade para aprender e quem sabe modificar a realidade nas organizações; por isso, colher e analisar dados sobre a empresa-alvo é a tarefa mais importante do estágio. Uma variedade muito rica de situações problemáticas apresenta-se nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio do uso de métodos e técnicas.”

Como método, ou delineamento da pesquisa, Reosch, cita as seguintes opções: Experimento de Campo, Pesquisa descritiva e Pesquisa exploratória, que são Pesquisas Quantitativas; e Estudo de Caso, Pesquisa Ação e Pesquisa participante que são Pesquisas Qualitativas.

A autora é clara em sua colocação da importância do uso de métodos e técnicas para o estágio de prática profissional. De maneira simplificada pode-se dizer que conforme os objetivos da pesquisa devem ser usados métodos e técnicas diferenciados. Roesch (1999) esclarece que, em princípio, qualquer tipo de projeto pode ser abordado em perspectiva quantitativa ou qualitativa, embora seja possível dizer que a tendência é o uso de um enfoque quantitativo para Avaliação de Resultado, e um enfoque mais qualitativo na Avaliação Formativa, sendo que em Pesquisa-diagnóstico, Proposição de Planos e na Pesquisa Aplicada uma combinação de ambos é geralmente utilizada.

7.1.1 Plano de Coleta de Dados

Normalmente, para coleta de dados em pesquisas quantitativas devem ser utilizadas as seguintes técnicas: entrevistas, questionários, observações, testes, estatísticas, índices e relatórios escritos. E para pesquisas qualitativas: entrevistas em profundidade, observação participante, entrevistas em grupo, análise de documentos, técnicas projetivas, histórias de vida, enfim, um contato mais pessoal.

7.1.2 Definição da Área ou População Alvo

Reosch (1999) escreveu que, normalmente, para propostas que visam diagnósticos, o estágio pode estar concentrado em um departamento da empresa. Nestes casos, é importante descrever a estrutura da área e também a quantidade de pessoas que nela atuam. No caso deste estágio o foco é a área comercial, mais especificadamente na área de comércio internacional. Entretanto como o tema envolverá toda a empresa e visto que a empresa é de porte médio, toda a empresa será analisada.

7.1.3 Pesquisa Quantitativa

Reosch (1999) baseada em Staw (1977) expôs a seguinte colocação sobre a Pesquisa Quantitativa: Segundo Staw (1977), “a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças nas organizações. Quando se trata de programas abrangentes...”.

A autora ainda aprofunda os conceitos de Experimento de Campo, Pesquisa

descritiva e Pesquisa Exploratória, que se enquadram dentro de Pesquisas Quantitativas.

7.1.4 Pesquisa Qualitativa

Roesch (1999) expõe duas maneiras de encarar o delineamento qualitativo: a mais importante coloca os delineamentos quantitativos e qualitativos como formas complementares e não antagônicas de avaliação; sendo a opção qualitativa apropriada para melhorar a efetividade de um programa, mas não para medir resultados. A segunda maneira propõe uma pesquisa sem uma forma pré-estabelecida, assim esta poderia adaptar-se a qualquer tipo de projeto.

7.1.5 Estudo de Caso

Inicialmente colocado dentro de um delineamento qualitativo, o estudo de caso não pode ser confundido com o método qualitativo. Roesch (1999) usa o trabalho de Yin (1981) para diferenciar estes dois conceitos: Yin (1981) “discorda desta posição, esclarecendo que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa”. A autora define o estudo de caso com uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e que é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

7.2 MÉTODO PROPOSTO

De acordo com os tipos de pesquisa apresentados anteriormente e em paralelo com os objetivos deste trabalho de conclusão de curso é possível definir o método para

busca de um diagnóstico da situação e posterior elaboração de um plano estratégico para internacionalização, que tem passos semelhantes ao processo de planejamento estratégico de marketing. Neste capítulo, serão descritos os métodos propostos para realização do trabalho, detalhando o tipo de pesquisa, o delineamento do estudo, a técnica de coleta e a técnica de análise de dados.

7.2.1 Tipo e Delineamento de Pesquisa

Segundo Roesch (1999), qualquer tipo de projeto pode ser abordado na perspectiva quantitativa e qualitativa, embora se possa generalizar dizendo que a tendência seria utilizar um enfoque mais qualitativo na avaliação formativa.

Este trabalho enquadra-se em um tipo qualitativo de avaliação formativa, pois tem como propósito avaliar um programa, a organização, os produtos, o mercado e definindo o plano estratégico de internacionalização.

A estratégia escolhida para este projeto foi o estudo de caso por ser considerada a mais adequada, tendo em vista que analisa o caso aplicado ao plano estratégico para internacionalização da empresa UNIAGRO.

Sendo o método proposto, o estudo de caso, que é considerado uma pesquisa exploratória, pois fornece critérios sobre o problema enfrentado pelo pesquisador, ajudando na busca de uma solução. Porém, o trabalho também pretende ser descritivo usando associação entre variáveis, como forma de evidenciar tanto algo quantitativo como qualitativo.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas: coleta de dados, análise de ambiente externo e interno, aliada a projeção de cenários e a análise final, que inclui a definição de estratégica, posicionamento, plano de marketing e iniciativas funcionais.

7.2.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados

Na etapa de coleta de dados, foram coletadas informações estatísticas do comércio internacional do Brasil, sua inter-relação com os principais parceiros

comerciais, a balança comercial brasileira e os volumes de exportação e importação dos produtos comercializados pela empresa. Os dados foram coletados de fontes oficiais do governo brasileiro, assim como de outras fontes, como consultorias e *softwares* estatísticos de comércio exterior, sendo complementados pela visita in loco a alguns mercados, pela participação de feiras internacionais e pela participação de reuniões específicas dentro dos conselhos de comércio exterior das principais entidades de classe. Estas estatísticas são complementadas por dados de mercado nos países alvo, como a identificação de potenciais parceiros comerciais (importadores/distribuidores) e das principais redes de varejo das respectivas regiões.

A análise de ambiente interno compreende a busca de informações da capacidade exportadora da empresa, analisando a capacidade produtiva e gerencial da empresa, através dos indicadores de nível de ociosidade produtiva; capacidade técnica de mão de obra direta e indireta; nível de controle sob a cadeia de abastecimento; recursos financeiros disponíveis; níveis de controle de qualidade e certificação do sistema produtivo; experiência nos trâmites burocráticos do comércio exterior; qualidade do material promocional e da página virtual da empresa; capacidade de desenvolvimento de novos produtos; e, por fim, a intenção e a vontade da diretoria da empresa para com este projeto de expansão comercial para o mercado internacional. Todas estas informações foram coletadas dentro da empresa, através de uma pesquisa exploratória, analisando documentos da empresa, a sua estrutura e entrevistando a diretoria e o nível gerencial da empresa. A pesquisa descritiva qualitativa, que possibilitou o estudo das características do setor e a análise do desempenho da empresa e o acompanhamento de seus indicadores, auxiliou a composição da coleta de dados. Desta forma foram obtidos subsídios suficientes para uma boa análise do ambiente interno.

A análise de dados do ambiente externo foi fundamental para identificar pontos críticos para o sucesso do plano estratégico para internacionalização, como o estudo das barreiras comerciais tarifárias e não tarifárias na exportação; aspectos financeiros como o câmbio, produto interno bruto, níveis de crescimento, consumo e demais características dos países alvo; a imagem do Brasil; a cultura dos países; a concorrência e a estrutura de distribuição logística internacional.

Este trabalho de conclusão de curso compreende Pesquisas Descritivas e Exploratórias para coletar dados referentes ao ambiente externo da organização e demais informações que servirão de base para a estruturação do plano estratégico.

Podemos destacar as pesquisas quantitativas na coleta de dados macroeconômicos do mercado internacional e demais fatores que influenciam no ambiente externo da organização.

A partir destas técnicas e métodos de pesquisa foi possível identificar dados e informações que serviram de base para a análise de dados e identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Uniagro, assim como ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Aliada a estas análises de dados são propostas estratégias que englobam tanto o posicionamento da marca, como definição de objetivos e planos de ação, que permitirão a efetividade do plano estratégico. Acredita-se que com a amplitude das ferramentas, técnicas utilizadas para coleta e análise de dados, foi possível atingir os objetivos propostos por este plano estratégico para a internacionalização da empresa Uniagro.

8 ANÁLISE

Neste capítulo do trabalho de conclusão são abordados todos os resultados das pesquisas e análises aplicadas. Foram analisadas informações sobre os ambientes interno e externo da empresa UNIAGRO. Busca-se estudar todos os campos do ambiente que influenciam no negócio da empresa e no seu objetivo de expansão ao mercado externo.

Para melhor compreensão do negócio da empresa, primeiramente são destacados os fatores críticos de sucesso desta organização. Também é feita uma abordagem dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças que ela encontra no mercado, para então serem definidas as metas da empresa e traçados os seus planos de ação.

8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A empresa UNIAGRO tem a sua diferenciação via a agregação de valor a seus produtos, viabilizado por seu alto controle de qualidade e investimento em design de embalagem. De toda a forma, a UNIAGRO quer ser competitiva no mercado em que atua, aliando a qualidade dos produtos aos preços competitivos, e serviços adequados, mantendo assim um alto nível de satisfação do cliente. Além desses, pode-se salientar outros fatores críticos para o negócio da empresa:

- Qualidade de produto;
- Preço competitivo;
- Conhecimento de mercado;
- Distribuição;
- Adaptação de produtos ao mercado / Inovação em produto;
- Estrutura empresarial adequada;
- Relacionamento com entidades, governo e clientes;
- Excelência em atendimento.

Estes são os fatores críticos do negócio da empresa UNIAGRO, que tem o foco de sua atividade na comercialização de alimentos selecionados. Os fatores acima listados foram selecionados através de uma reflexão sobre a empresa, o mercado e seu negócio, junto com parte da gerência e com a diretoria da empresa. A UNIAGRO está sempre preocupada em satisfazer estes critérios para que ela possa desfrutar de bons resultados. Alguns destes fatores são melhor trabalhados que outros, o que é normal. Porém, acredita-se que todos são cruciais para que a empresa possa desfrutar de uma expansão internacional de forma consolidada.

8,2 AMBIENTE INTERNO

Este trabalho de pesquisa iniciou-se com a coleta de dados no ambiente interno da empresa, estudando o histórico da empresa, o qual já foi descrito neste trabalho. Assim pode-se entender um pouco a experiência da empresa, suas competências, o mercado em que está inserida e um pouco de sua cultura.

8.2.1 Norteadores

Neste primeiro momento é importante destacar também os norteadores da empresa, os quais estão abaixo relacionados.

- Missão: “Oferecer produtos alimentícios diferenciados e identificados com saúde, qualidade e sabor”.

- Princípios:

- Foco no mercado;
- Excelência nos produtos e serviços;
- Confiabilidade e ética;
- Qualidade como base de sucesso;
- Busca constante de inovações tecnológicas;
- Valorização do talento humano;
- Austeridade nos gastos e intolerância com o desperdício.

- Objetivos: “Aprimorar a qualidade, buscando tornar a empresa cada vez mais competente em todos os seus processos e buscar a excelência no atendimento ao cliente. Consolidação no mercado da região Sul do Brasil, com atuação crescente na Região Sudeste e Centro Oeste e expansão para o mercado internacional.”

- Visão: “Ser percebida como uma empresa reconhecida pela qualidade e eficiência, visando a liderança dos mercados onde atua”.

- Valores:

- Busca do lucro e do resultado

- Compromisso social

- Foco no mercado: aumento gradativo da participação, visando a liderança.

-Atuação em parceria: qualidade das relações com mercados, clientes, fornecedores e parceiros.

A partir dos norteadores descritos acima e dos objetivos estratégicos destacados na descrição da empresa, podemos perceber a sua forte intenção em expandir a sua presença em outros estados e conquistar novos mercados em outros países.

8.2.2 Experiência internacional

Vista a tradição de mais de 50 anos no mercado internacional de produtos alimentícios e sua vocação para este segmento, a expansão para o mercado internacional tornou-se um desafio desejado tanto pela diretoria da empresa, como por seu nível gerencial. A Uniagro já tem experiência nos trâmites legais de importação, o que permite uma mais fácil aprendizagem dos trâmites legais de exportação.

8.2.3 Cultura empresarial

Devido ao fato da empresa ter uma grande experiência internacional vivenciada pela pessoa do seu diretor-presidente, Sr. Zildo De Marchi, e acompanhada pelos demais diretores da empresa, existe um cultura empresarial que é aberta a novos empreendimentos. A empresa já teve um porte muito maior, quando era controladora do grupo empresarial que incluía a empresa LACESA. Atualmente ela tem um menor porte, mas está estruturada para crescer e obter espaço no segmento em que atua. Parte dos clientes da empresa no Brasil são empresas multinacionais, que tem sedes em diversos países. A diretoria da empresa quer quebrar o paradigma de ser apenas

uma importadora, explorando o mercado externo gradativamente e crescendo também no mercado interno. A palavra para este objetivo estratégico é o desenvolvimento sustentado, pois a UNIAGRO precisa crescer de forma estruturada e condizente com seu porte.

8.2.4 Serviços de logística internacional

A empresa Uniagro já disponibiliza de um amplo sistema de despachantes aduaneiros nas principais fronteiras que do estado, Uruguaiana, Jaguarão, Chuí, além do Porto de Rio Grande, ainda tendo acesso a prepostos de despachantes em portos nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo. A empresa também conta com o serviço de empresas de transporte e logística internacional e de agentes de carga internacional. Assim, a mesma já tem prestadores de serviços a sua disposição para iniciar as operações de exportação, ainda conseguindo uma boa negociação nos valores destes serviços para tanto para a área de exportação como para a importação.

Segundo indicação de profissionais logísticos, existe um grande fluxo de cargas provenientes da região Sul em direção à Argentina e Uruguai, muitas destas cargas não completam a capacidade dos caminhões e como a cidade de Porto Alegre está na rota de integração com o Mercosul, os custos de frete ficam reduzidos. O tempo de trânsito (*transit time*) médio entre Porto Alegre e Buenos Aires é de até 8 (oito) dias, incluindo o tempo de transporte e despacho aduaneiro, conforme informação da empresa, que já importa produtos da Argentina há muitos anos.

8.2.5 Hedging natural

A Uniagro importa cerca de 70% de sua matéria prima. Os produtos mais vendidos pela empresa no mercado interno são as ameixas e uvas passas, geralmente importadas da Argentina, e o azeite de oliva que é importado da Espanha. Portanto, o faturamento da empresa está bastante atrelado à comercialização de produtos importados, desta forma a empresa fica bastante vulnerável às variações cambiais. No Brasil como na maioria dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento, o câmbio é

flutuante e pode sofrer bruscas alterações em curtos períodos de tempo, como já ocorreu recentemente no Brasil, afetando diretamente todas as empresas importadoras.

A empresa pode utilizar ferramentas de *heagde* cambial oferecidas pelos bancos comerciais para reduzir a exposição ao risco e às incertezas do mercado, entretanto isso tem um custo. Uma ótima forma de se proteger da variação cambial sem custos é compensar as importações com exportações. Desta forma, enquanto a empresa tem contas em dólares a pagar a seus fornecedores, também estará recebendo pagamentos em dólares de seus clientes no exterior. Se o dólar se valorizar, mais ela terá de pagar em reais a seus fornecedores, mas ao mesmo tempo, mais ela irá receber em reais de seus clientes, o que ocorre de maneira inversa quando o dólar se desvaloriza. Este é mais um ponto que favorece o início das exportações.

8.2.6 Recursos humanos

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 50 funcionários, este número aumenta durante os períodos de final de ano, quando a empresa tem uma maior demanda de produtos, atendendo as compras de natal do varejo e do segmento institucional. Nestes períodos, a empresa contrata profissionais por tempo determinado, assim como aumenta a contratação de prestadores de serviço junto às cooperativas as quais tem parceria. A empresa terceiriza boa parte da mão de obra, contratando profissionais e empresas terceirizadas para realizarem serviços que vão desde a limpeza e a recepção, até a assistência jurídica, o transporte, a produção, a publicidade, a contabilidade, entre outros serviços auxiliares.

A UNIAGRO conta com alguns profissionais qualificados, porém a diretoria da empresa ainda deseja fazer uma reestruturação nas gerências, pois quer que os líderes de cada setor da empresa tenham um alto nível de comprometimento com o negócio. A empresa está interessada na busca de melhorias no seu quadro de profissionais, seja via a substituição de pessoas, ou pelo treinamento das mesmas. É importante que todos colaboradores da empresa entendam o seu negócio, pois lidam com fornecedores internacionais e com o dia-a-dia de uma empresa que participa da balança comercial brasileira e que deseja crescer de forma sustentada. Parte deles já tem esta consciência e buscam a participação de forma ativa, outros ainda não.

Quando a empresa entra no mercado de exportação, falhas que ocorrem no mercado interno não podem mais ocorrer. O cliente no exterior é mais exigente. Por isso, estas melhorias previstas devem ser implementadas para o êxito deste plano.

Por outro lado, é importante salientar que a atual estrutura de recursos humanos da empresa, segundo informação da diretoria, tem o potencial de atender a um aumento de vendas de até 50%. Ou seja, a UNIAGRO pode agregar novas vendas, como as exportações ao mercado latino-americano, sem ter de fazer grandes investimentos em contratação de pessoal.

8.2.7 Recursos financeiros

A empresa UNIAGRO vem aumentando lentamente o seu faturamento, assim como a sua lucratividade. A empresa já passou por dificuldades financeiras quando todo Brasil sofreu com a crise da Argentina e, principalmente, devido as grandes desvalorizações da moeda nacional nos anos 1998, 1999, 2002 e 2003. Como a empresa tem pagamentos a realizar em dólar e recebe apenas em Real de seus clientes, esta desvalorização afetou bastante o caixa da empresa. Nesse período muitas importadoras, até mesmo concorrentes, faliram. A empresa está melhor financeiramente, se comparado a estes períodos de crise, entretanto não dispõe de recursos em caixa para investir na expansão do negócio.

A UNIAGRO é uma empresa de porte médio, tendo um faturamento na faixa dos 18 milhões de reais por ano. A mesma também tem de lidar com um fluxo de caixa negativo em certos períodos do ano devido a sua demanda sazonal. A margem de contribuição no segmento em que atua é pequena, devido a forte pressão dos grandes clientes varejistas e da concorrência do mercado. A empresa tem de racionalizar os seus investimentos em marketing, para que os mesmos sejam efetivos e de alto retorno.

O mercado de alimentação é bastante regulado, pois interfere diretamente no poder aquisitivo da população. Ou seja, a cesta básica tem o seu preço bastante monitorado, pois ela revela a quantidade de alimentos que grande parte da população consegue comprar. Está certo que a UNIAGRO trabalha com produtos diferenciados, mas os preços dos produtos comercializados por ela não podem ficar muito acima do

mercado. O número de concorrentes também cresce com o cenário de dólar baixo e de crescimento no intercâmbio comercial internacional.

A empresa UNIAGRO tem uma situação financeira estabilizada, tem alcançado resultados positivos, já fez investimentos em estrutura, estando pronta para aumentar as suas vendas; entretanto, não dispõe de muitos recursos para investir em marketing e em prospecção de novos mercados. A empresa quer crescer gradualmente e de forma sustentada, realizando investimentos condizentes com seu porte ao tempo que aumenta a sua receita. O plano de exportação deve ser realizado pensando-se desta forma.

8.2.8 Estratégia, marca e posicionamento

A estratégia da empresa pode ser lida pelos seus norteadores, assim como por esta análise do ambiente interno. A UNIAGRO tem o foco na comercialização de produtos com a sua marca, fortalecendo a sua posição no mercado e o seu conceito de qualidade. A estratégia de posicionamento é a diferenciação por qualidade.

A empresa terceiriza parte da sua produção e compra produtos embalados com a sua marca de fornecedores internacionais, fazendo uma parceria de longo prazo. O foco está na venda de seus produtos de alto valor agregado, atendendo diretamente clientes de distintos portes e segmentos.

A sua força de vendas interna é feita via o atendimento por telefone, trabalho de supervisão de vendas e de atendimento personalizado aos grandes clientes varejistas, além do forte trabalho de vendas realizado pela equipe de representantes comerciais. A empresa também busca a qualidade no atendimento de seus clientes, tentando superar o desafio de obter níveis de excelência na satisfação de seus clientes.

A marca da UNIAGRO é o principal capital da empresa, a empresa tem grande credibilidade junto aos fornecedores internacionais e, principalmente, junto ao mercado nacional. Como amplamente destacado neste trabalho, a empresa quer que a sua marca se torne cada vez mais forte, ganhando não só espaço no mercado, mas também na mente dos consumidores.

8.2.9 Produtos

Uma das questões mais importantes é a definição da linha de produtos para exportação, escolhendo dentre os produtos da empresa os mais competitivos: produtos que tenham alto valor agregado, garantia de abastecimento, bom controle de qualidade e capacidade de produção.

A UNIAGRO é líder na região sul do Brasil na comercialização de frutas secas, tendo uma grande expertise neste mercado, assim como bom relacionamento com fornecedores. Os produtos mais vendidos pela empresa, dentro da família de frutas secas, são as ameixas secas, uvas passas, castanhas de caju, damascos secos e mix de frutas secas. Ainda existe uma considerável venda de azeites de oliva, que financeiramente, representa o melhor desempenho. Entretanto, visto que o azeite de oliva é importado da Espanha já embalado pronto para comercialização e que o Brasil não produz este produto, a idéia de exportar este produto não pode ser cogitada. O mercado de azeite de oliva no mundo é muito competitivo, sendo dominado por grandes empresas, principalmente, européias.

A linha de produção automatizada, que permite o empacotamento automático das frutas secas em pacotes plásticos (saches) e em potes plásticos, possibilita uma grande produtividade nestas linhas de produtos. A UNIAGRO possui duas linhas de empacotamento automático de frutas secas via a utilização das máquinas da marca Masipack. O ganho de produtividade, aliado ao conhecimento do mercado e a parceria com fornecedores de frutas secas tanto do Brasil como do Chile e da Argentina, propicia a empresa uma maior competitividade nesta família de produtos.

A empresa importa da Argentina uma média anual de 20 (vinte) carretas de ameixas secas, mais 20 (vinte) carretas de uvas passas, além de 4 (quatro) contêineres de damascos secos e aproximadamente uma carreta por mês entre castanhas de caju, castanha do Pará e amendoim. Cada carreta tem capacidade para carregar uma média de 26 toneladas. Existe uma política de parceria com fornecedores, que possibilita a garantia de fornecimento dos produtos dentro da qualidade exigida, assim como uma boa negociação de preços e prazos de pagamento.

Por contar com diversos fatores favoráveis, como a produtividade, garantia de fornecimento nacional e internacional, conhecimento de mercado e competitividade de preços, a família de frutas secas é a mais apropriada para formar a pauta de

exportações da empresa. Entretanto, dentro desta família de produtos, existem algumas linhas que tem maior valor agregado e outras menos. As linhas de produtos de maior valor agregado possuem uma melhor embalagem, garantindo a conservação da qualidade do produto, além de um design inovador que atrai os consumidores no ponto de venda, sendo estes os produtos foco para a exportação.

Os atuais produtos de exportação da UNIAGRO são:

| FRUTAS & CIA | | Qtd. | Unit |
|----------------------------------|--|------|-------|
| DAMASCO | | 48 | 40 g |
| AMEIXA | | 48 | 40 g |
| CASTANHA DO PARÁ | | 48 | 30g |
| PASSAS | | 48 | 30g |
| SNACK & CIA | | Qtd. | Emb. |
| AMENDOIM | | 48 | 30g |
| PISTACHE | | 48 | 30g |
| CASTANHA DE CAJU | | 48 | 30g |
| MIX APERITIVO | | 48 | 30g |
| MIX COQUETEL | | 48 | 30g |
| AMENDOIM C/ ERVAS | | 48 | 30g |
| AMENDOIM C/ PIMENTA | | 48 | 30g |
| HOT MIX | | 48 | 30g |
| FRUTAS SECAS – LINHA PET | | | |
| PET C/ LACRE ALUMINIO | | Qtd. | Emb. |
| AMÊNDOA S/C TOR/SALG | | 6 | 250 g |
| AMENDOIM COM ERVAS FINAS | | 6 | 250 g |
| AMENDOIM COM PIMENTA PRETA/ROSA | | 6 | 250 g |
| CASTANHA CAJU INTEIRA T/S | | 6 | 240 g |
| HOT MIX | | 6 | 250 g |
| MIX APERITIVO | | 6 | 250 g |
| MIX COQUETEL | | 6 | 250 g |
| MIX FRUTAS SECAS | | 6 | 190 g |
| PISTACHE C/ CASCA | | 6 | 200 g |
| FRUTAS SECAS - LINHA SACHE FELIZ | | | |
| SACHES MÉDIOS - MARCA FELIZ | | Qtd. | Emb. |
| AMENDOIM TORRADO E SALG | | 12 | 120 g |
| CASTANHA CAJU INTEIRA T/S | | 12 | 120 g |
| CASTANHA PARÁ S/C INT | | 12 | 120 g |
| FRUTA CRISTALIZ. CUBINHOS | | 12 | 150 g |
| SACHE 500g - LINHA MIX | | Qtd. | Emb. |
| MIX FRUTAS SECAS | | 6 | 500 g |
| MIX COCKTAIL | | 6 | 500 g |
| MIX APERITIVO | | 6 | 500 g |
| HOT MIX | | 6 | 500g |

Quadro 2 – Lista de produtos exportação UNIAGRO

Fonte: Comercial - UNIAGRO

As linhas *Fruta & Cia* e *Snack & Cia* são embaladas em um filme plástico revestido por uma fina camada de filme de alumínio, protegendo o produto contra a troca de ar com o ambiente externo que afeta a qualidade do mesmo e reduz a sua vida útil. Esta embalagem permite a garantia de vida útil do produto de 18 (dezoito) meses. Este é um fator importante para o mercado internacional, visto que o tempo entre a produção no Brasil e a venda deste mesmo produto por um potencial cliente da empresa nos Estados Unidos, por exemplo, pode chegar a 6 (seis) meses. O tempo de validade do produto para operações de exportação é um fator importante a ser considerado. Além do fator prazo de validade, esta linha de produto tem um *design* inovador, com cores que atraem a atenção dos consumidores. Pode-se dizer que esta embalagem é a mais atraente entre as linhas de produtos da família de frutas secas.

Outro ponto favorável para estas duas linhas de produtos é o fato de que elas aliam a qualidade e saúde dos insumos à conveniência de consumo. Atualmente as pessoas estão mais preocupadas com a qualidade dos produtos que consomem, assim como os benefícios que estes produtos trazem para sua saúde, aspecto que será ressaltado na análise de ambiente externo.

As frutas secas e as sementes oleaginosas (castanhas de caju e do Pará, amendoim, nozes e amêndoas) são totalmente naturais, ricas em vitaminas, fibras, proteínas, entre outros nutrientes benéficos à saúde. A linha *Fruta & Cia* oferece frutas secas (ameixa seca, uva passa e damasco) e oleaginosas (castanha do Pará) em embalagens individuais, que permitem o consumo destes produtos saudáveis em qualquer ambiente, são produtos de consumo rápido. O consumo de conveniência vem crescendo, cada vez mais se procura produtos prontos para se consumir e em quantidades individuais.

As demais linhas de produtos em potes plásticos de 250g com lacre de alumínio (linha PET) e em sachês de 150g em média, são produtos que se adaptam as gôndolas dos supermercados. Ambas as linhas de produtos tiveram modernizações em suas embalagens e podem ser adaptadas também ao mercado externo apenas pela tradução das informações das embalagens ou pela utilização de novos rótulos que se adaptem aos mercados alvo.

A empresa também está disposta a desenvolver novos produtos para atender as

demandas do mercado externo. Isto é muito importante, pois muitas vezes, não basta apenas adaptar a embalagem para entrar no mercado, precisa-se desenvolver um novo produto que tenha demanda, atendendo as expectativas dos consumidores. O desenvolvimento de novos produtos poderá gerar importantes receitas e possibilitar um melhor desempenho no mercado externo.

8.3 ANALISE AMBIENTE EXTERNO

A análise de ambiente externo inclui estatísticas de comércio exterior, que também estão inseridas dentro da esfera econômica, além da análise dos diversos aspectos do ambiente externo: como o demográfico, o sócio-cultural e o político-legal. Estudam-se a relação da empresa com seus fornecedores, a concorrência e o perfil de clientes atendido.

Esta análise de ambiente externo está limitada aos dados relativos ao foco deste trabalho, o plano estratégico de internacionalização da empresa UNIAGRO. A empresa está buscando a exportação com o foco na família de produtos líder de vendas no Brasil e que tem maior competitividade, a família das frutas secas. Considerando também as informações coletadas no ambiente externo, o estudo está focado na análise de dados referentes ao mercado alvo inicial da expansão internacional, o Mercosul.

8.3.1 Estatísticas do comércio internacional

O Brasil é um dos maiores exportadores de *commodities* do mundo, sendo o maior exportador de minério de ferro, carne bovina, suína e de frango, um dos maiores exportadores de soja, açúcar, álcool, entre outros produtos. O quadro abaixo mostra a estrutura da pauta de exportações brasileiras, ainda muito atrelada a produtos de baixo valor agregado, as *commodities*. O quadro revela a pauta de exportação de cada porte empresarial.

| DISTRIBUIÇÃO POR CAPÍTULOS DA NCM | | | | | |
|-----------------------------------|---|----------------|--------|-----------------|--------|
| Ordem | CAPÍTULOS DA NCM | 2006 (Jan-Dez) | | | |
| | | Nº de Empresas | | FOB (US\$) | |
| | | Valor | Part % | Valor | Part % |
| | TOTAL GERAL | 23.113 | 100,00 | 137.807.469.531 | 100,00 |
| | PEQUENAS EMPRESAS | 6.023 | 26,06 | 2.115.098.465 | 1,53 |
| 001 | MADEIRA,CARVAO VEGETAL E OBRAS DE MADEIRA | 685 | 2,96 | 299.997.725 | 0,22 |
| 002 | CALDEIRAS,MAQUINAS, APARELHOS E INSTRUMENTOS MECANICOS | 1.521 | 6,58 | 229.490.888 | 0,17 |
| 003 | OBRAS DE PEDRA,GESSO,CIMENTO,AMIANTO,MICA,ETC. | 484 | 2,09 | 169.919.095 | 0,12 |
| 004 | MAQUINAS,APARELHOS E MATERIAL ELETRICOS,SUAS PARTES,ETC | 944 | 4,08 | 97.725.302 | 0,07 |
| 005 | MOVEIS,MOBILIARIO MEDICO-CIRURGICO,COLCHOES,ETC. | 548 | 2,37 | 83.538.213 | 0,06 |
| 006 | PEROLAS NATURAIS OU CULTIVADAS,PEDRAS PRECIOSAS,ETC. | 377 | 1,63 | 71.492.148 | 0,05 |
| 007 | FRUTAS,CASCAS DE CITRICOS E DE MELOES | 152 | 0,66 | 64.687.722 | 0,05 |
| 008 | PEIXES E CRUSTACEOS,MOLUSCOS E OUTS.INVERTEBR.AQUATICOS | 78 | 0,34 | 64.094.962 | 0,05 |
| 009 | CALCADOS,POLAINAS E ARTEFATOS SEMELHANTES,E SUAS PARTES | 340 | 1,47 | 61.277.993 | 0,04 |
| 010 | PLASTICOS E SUAS OBRAS | 869 | 3,76 | 56.867.169 | 0,04 |
| 011 | DEMAIS CAPITULOS | 3.885 | 16,81 | 916.007.248 | 0,66 |
| | MÉDIAS EMPRESAS | 5.908 | 25,56 | 9.254.430.749 | 6,72 |
| 001 | MADEIRA,CARVAO VEGETAL E OBRAS DE MADEIRA | 621 | 2,69 | 1.056.881.399 | 0,77 |
| 002 | CALDEIRAS,MAQUINAS, APARELHOS E INSTRUMENTOS MECANICOS | 1.396 | 6,04 | 932.733.182 | 0,68 |
| 003 | OBRAS DE PEDRA,GESSO,CIMENTO,AMIANTO,MICA,ETC. | 376 | 1,63 | 525.231.236 | 0,38 |
| 004 | MOVEIS,MOBILIARIO MEDICO-CIRURGICO,COLCHOES,ETC. | 560 | 2,42 | 412.202.991 | 0,30 |
| 005 | PLASTICOS E SUAS OBRAS | 1.156 | 5,00 | 372.716.415 | 0,27 |
| 006 | MAQUINAS,APARELHOS E MATERIAL ELETRICOS,SUAS PARTES,ETC | 899 | 3,89 | 318.187.846 | 0,23 |
| 007 | FERRO FUNDIDO,FERRO E ACO | 256 | 1,11 | 316.359.070 | 0,23 |
| 008 | VEICULOS AUTOMOVEIS,TRATORES,ETC.SUAS PARTES/ACESSORIOS | 431 | 1,86 | 286.236.685 | 0,21 |
| 009 | CALCADOS,POLAINAS E ARTEFATOS SEMELHANTES,E SUAS PARTES | 340 | 1,47 | 278.558.959 | 0,20 |
| 010 | CAFE,CHA,MATE E ESPECIARIAS | 127 | 0,55 | 271.176.210 | 0,20 |
| 011 | DEMAIS CAPITULOS | 4.045 | 17,50 | 4.484.146.756 | 3,25 |
| | GRANDES EMPRESAS | 4.780 | 20,68 | 125.963.069.289 | 91,41 |
| 001 | VEICULOS AUTOMOVEIS,TRATORES,ETC.SUAS PARTES/ACESSORIOS | 469 | 2,03 | 12.005.395.363 | 8,71 |
| 002 | COMBUSTIVEIS MINERAIS,OLEOS MINERAIS,ETC.CERAS MINERAIS | 144 | 0,62 | 10.545.942.540 | 7,65 |
| 003 | CALDEIRAS,MAQUINAS, APARELHOS E INSTRUMENTOS MECANICOS | 1.050 | 4,54 | 9.743.475.899 | 7,07 |
| 004 | MINERIOS,ESCORIAS E CINZAS | 37 | 0,16 | 9.714.021.054 | 7,05 |
| 005 | FERRO FUNDIDO,FERRO E ACO | 306 | 1,32 | 8.459.564.450 | 6,14 |
| 006 | CARNES E MIUDEZAS,COMESTIVEIS | 215 | 0,93 | 7.207.609.503 | 5,23 |

| | | | | | |
|-----|---|-----|------|---------------|------|
| 007 | ACUCARES E PRODUTOS DE CONFEITARIA | 216 | 0,93 | 6.126.784.397 | 4,45 |
| 008 | MAQUINAS, APARELHOS E MATERIAL ELETRICOS, SUAS PARTES, ETC | 775 | 3,35 | 5.958.152.744 | 4,32 |
| 009 | SEMENTES E FRUTOS OLEAGINOSOS, GRAOS, SEMENTES, ETC. | 267 | 1,16 | 5.479.212.449 | 3,98 |
| 010 | AERONAVES E OUTROS APARELHOS AEREOS, ETC. E SUAS PARTES | 28 | 0,12 | 3.397.644.786 | 2,47 |

Quadro 3 – Exportação brasileira por porte / NCM

Fonte: MDIC - Aliceweb

O grande volume de exportações brasileiras está muito concentrado nas grandes empresas, responsáveis por mais de 91% do valor exportado pelo Brasil. Excluindo a indústria automobilística, que é composta por empresas multinacionais em sua maior parte, ainda que estejam presentes grandes fornecedoras brasileiras de autopeças e outras empresas nacionais (como as gaúchas Marcopolo e Randon), a pauta de exportações brasileira está muito atrelada a produtos básicos.

O quadro destacado anteriormente também traz informações positivas para o negócio da UNIAGRO, já que percebemos um significativo volume de exportações de sementes e frutos oleaginosos (entre elas, a castanha de caju e castanha do Pará) pelas grandes empresas e a exportação de frutas pelas pequenas empresas. No ano de 2006 o Brasil exportou mais de 5,4 bilhões de dólares FOB de sementes e frutos oleaginosos, e as castanhas de caju, castanhas do Pará, amendoas e nozes estão inclusos neste montante. Foram registradas exportações de 267 empresas de grande porte para estes produtos específicos.

As frutas exportadas por 152 pequenas empresas geraram um volume de mais de 64 milhões de dólares FOB. Isso mostra que o Brasil tem a cultura de exportação destes produtos. Este fator é favorável, pois sugere que os países destinos destas exportações reconhecem o Brasil como fornecedor, e são estes os produtos que a empresa pretende exportar.

O quadro a seguir torna claro o fato de que o Brasil tem uma balança comercial favorável, registrando um alto superávit comercial. Nota-se uma exportação média mensal de 12,75 bilhões de dólares até agosto deste ano, enquanto no ano passado registrou-se uma média mensal de 11,48 bilhões de dólares. Portanto, percebe-se que, mesmo com a desvalorização do dólar que torna os produtos brasileiros mais caros, o Brasil continua crescendo nos volumes de exportação. Isso serve de motivação às empresas que estão buscando abrir o mercado externo.

| Valores em US\$ FOB | | | | |
|---------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Mês | Exportação | Importação | Saldo | Corrente de Comércio |
| JAN | 10.983.867.609 | 8.467.031.646 | 2.516.835.963 | 19.450.899.255 |
| FEV | 10.129.505.211 | 7.228.026.280 | 2.901.478.931 | 17.357.531.491 |
| MAR | 12.888.955.944 | 9.565.401.925 | 3.323.554.019 | 22.454.357.869 |
| ABR | 12.446.172.314 | 8.268.210.061 | 4.177.962.253 | 20.714.382.375 |
| MAI | 13.647.281.258 | 9.785.053.542 | 3.862.227.716 | 23.432.334.800 |
| JUN | 13.118.083.296 | 9.302.070.543 | 3.816.012.753 | 22.420.153.839 |
| JUL | 14.119.547.669 | 10.775.593.181 | 3.343.954.488 | 24.895.140.850 |
| AGO | 15.100.028.780 | 11.565.857.691 | 3.534.171.089 | 26.665.886.471 |
| SET | - | - | - | - |
| OUT | - | - | - | - |
| NOV | - | - | - | - |
| DEZ | - | - | - | - |
| Acumulado | 102.433.442.081 | 74.957.244.869 | 27.476.197.212 | 177.390.686.950 |

Quadro 4 - Balança Comercial Brasileira até agosto de 2007

Fonte: MDIC - Aliceweb

O Brasil é um grande fornecedor das indústrias estrangeiras, mas ainda é um tímido fornecedor direto do varejo internacional. São poucos os produtos brasileiros encontrados nas grandes redes de varejo no exterior. Quando se visita redes de supermercado nos Estados Unidos ou Europa é raro se ver marcas brasileiras tradicionais com espaço nas gôndolas. Isso vem mudando lentamente, já temos grandes exemplos de empresas que conseguiram agregar valor a seus produtos e conquistar espaço no mercado de consumo no exterior. Um dos maiores exemplos a ser citado, é o da empresa Alpargatas que, através de um produto popular e de relativo baixo valor agregado, conseguiu introduzir os chinelos da marca “Havainas” nas maiores e melhores lojas de departamento e em muitos outros pontos de venda no exterior. Esta não foi uma tarefa fácil, e exigiu além de um grande investimento, uma bem estruturada estratégia de internacionalização, focando a marca e buscando a diferenciação. Poder-se-ia citar outros *cases* de sucesso de empresas brasileiras que conseguiram conquistar espaço na mente de consumidores estrangeiros, mas estes são apenas os *cases* de sucesso, pois a “regra geral” é diferente.

Exatamente com o objetivo de tentar quebrar a regra geral e criar uma estratégia consolidada de expansão internacional é que se faz importante um estudo estruturado para se montar um plano estratégico de internacionalização consistente. Devido ao fato da empresa não ser uma produtora agrícola ou uma indústria que realiza grandes alterações aos insumos comprados, a única alternativa viável é a comercialização de produtos diferenciados, buscando agregar valor aos produtos. A UNIAGRO tem o seu

foco voltado à comercialização de alimentos especiais e selecionados, oferecendo produtos de alta qualidade e posicionando seus produtos num nível de preços superior ao da tradicional concorrência. O plano de exportação deverá seguir o mesmo conceito da empresa, buscando introduzir a marca “Selecionados Uniagro” nos mercados alvos.

De qualquer forma, o Brasil vem exportando cada vez mais, obtendo um alto crescimento, principalmente nos últimos anos. Para se destacar este crescimento de 2005 até os dias de hoje, analisa-se os dados dos quadros a seguir:

| EXPORTAÇÃO | | TOTAIS MENSAIS DO BRASIL - 2005 | | ALICEWEB | |
|------------|----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|--|
| Mês | Mensal | | Acumulado | | |
| | FOB | Peso Líq. | FOB | Peso Líq. | |
| JAN | 7.457.189.902 | 27.018.457.908 | 7.457.189.902 | 27.018.457.908 | |
| FEV | 7.771.878.760 | 29.351.973.932 | 15.229.068.662 | 56.370.431.840 | |
| MAR | 9.270.434.926 | 31.668.559.253 | 24.499.503.588 | 88.038.991.093 | |
| ABR | 9.220.566.717 | 33.010.775.823 | 33.720.070.305 | 121.049.766.916 | |
| MAI | 9.835.725.485 | 31.461.522.020 | 43.555.795.790 | 152.511.288.936 | |
| JUN | 10.224.832.499 | 33.084.167.481 | 53.780.628.289 | 185.595.456.417 | |
| JUL | 11.079.534.680 | 36.821.101.110 | 64.860.162.969 | 222.416.557.527 | |
| AGO | 11.366.262.079 | 37.789.606.810 | 76.226.425.048 | 260.206.164.337 | |
| SET | 10.654.222.622 | 33.163.484.594 | 86.880.647.670 | 293.369.648.931 | |
| OUT | 9.922.943.795 | 32.185.612.183 | 96.803.591.465 | 325.555.261.114 | |
| NOV | 10.809.253.532 | 36.082.178.540 | 107.612.844.997 | 361.637.439.654 | |
| DEZ | 10.916.339.902 | 35.351.999.772 | 118.529.184.899 | 396.989.439.426 | |

Quadro 5 – Exportação brasileira 2005

Fonte: MDIC - Aliceweb

O Brasil, em 2005, já ultrapassa a marca dos 100 bilhões de dólares anuais de exportação, obtendo um volume de 369 milhões de toneladas entre todos os produtos e serviços exportados. A partir destes dados pode-se calcular o valor médio por tonelada exportada, chegando a um valor de 298.57 dólares. Colocando em números reais (convertendo o dólar em 1,80 reais), chega-se a R\$ 0,53/kg, ou seja, isto deixa claro que o Brasil ainda exporta produtos de baixo valor agregado.

| EXPORTAÇÃO | | TOTAIS MENSAIS DO BRASIL - 2006 | | ALICEWEB | |
|------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Mês | Mensal | | Acumulado | | |
| | FOB | Peso Líq. | FOB | Peso Líq. | |
| JAN | 9.286.850.191 | 31.167.339.071 | 9.286.850.191 | 31.167.339.071 | |
| FEV | 8.774.460.707 | 27.942.179.887 | 18.061.310.898 | 59.109.518.958 | |
| MAR | 11.396.765.577 | 38.767.003.017 | 29.458.076.475 | 97.876.521.975 | |
| ABR | 9.830.693.648 | 29.342.140.235 | 39.288.770.123 | 127.218.662.210 | |
| MAI | 10.304.884.611 | 26.402.215.540 | 49.593.654.734 | 153.620.877.750 | |

| | | | | |
|------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| JUN | 11.463.247.538 | 35.422.268.402 | 61.056.902.272 | 189.043.146.152 |
| JUL | 13.651.047.549 | 50.688.205.992 | 74.707.949.821 | 239.731.352.144 |
| AGO | 13.671.699.785 | 40.245.678.817 | 88.379.649.606 | 279.977.030.961 |
| SET | 12.576.856.844 | 36.896.360.173 | 100.956.506.450 | 316.873.391.134 |
| OUT | 12.689.255.149 | 38.913.430.658 | 113.645.761.599 | 355.786.821.792 |
| NOV | 11.896.874.788 | 35.419.809.654 | 125.542.636.387 | 391.206.631.446 |
| DEZ | 12.264.833.144 | 33.182.782.067 | 137.807.469.531 | 424.389.413.513 |

Quadro 6 – Exportação brasileira 2006

Fonte: MDIC - Aliceweb

No ano de 2006 o Brasil aumentou ainda mais as suas exportações, chegando a um patamar superior a 137 bilhões de dólares FOB em exportação, obtendo um crescimento superior a 16% sobre o ano anterior. O volume exportado obviamente também aumentou ficando em mais de 424 milhões de toneladas, gerando, entretanto, um melhor preço por tonelada que o registrado no ano anterior, 324,7 dólares por tonelada. Mesmo ainda sendo um valor baixo, mostra que o país além de aumentar as exportações também aumentou o valor dos produtos exportados.

No presente ano, 2007, o Brasil novamente aumenta as suas exportações mensais e certamente irá ultrapassar o volume exportado no ano anterior, pois no mês de outubro já é identificado um volume acumulado superior a 132 bilhões de dólares e 387 milhões de toneladas. O quadro abaixo permite a visualização destes números.

| EXPORTAÇÃO | | TOTAIS MENSAS DO BRASIL - 2007 | | ALICEWEB | |
|-------------------|----------------|---------------------------------------|------------------|------------------|--|
| Mês | Mensal | | Acumulado | | |
| | FOB | Peso Líq. | FOB | Peso Líq. | |
| JAN | 10.983.867.609 | 36.004.093.302 | 10.983.867.609 | 36.004.093.302 | |
| FEV | 10.129.505.211 | 31.187.984.623 | 21.113.372.820 | 67.192.077.925 | |
| MAR | 12.888.955.944 | 36.019.044.061 | 34.002.328.764 | 103.211.121.986 | |
| ABR | 12.446.172.314 | 36.662.255.709 | 46.448.501.078 | 139.873.377.695 | |
| MAI | 13.647.281.258 | 39.526.441.325 | 60.095.782.336 | 179.399.819.020 | |
| JUN | 13.118.083.296 | 35.567.014.701 | 73.213.865.632 | 214.966.833.721 | |
| JUL | 14.119.547.669 | 45.466.533.677 | 87.333.413.301 | 260.433.367.398 | |
| AGO | 15.100.028.780 | 43.845.494.959 | 102.433.442.081 | 304.278.862.357 | |
| SET | 14.165.675.118 | 39.116.271.100 | 116.599.117.199 | 343.395.133.457 | |
| OUT | 15.767.821.852 | 44.018.643.028 | 132.366.939.051 | 387.413.776.485 | |

Quadro 7 – Exportação brasileira até outubro 2007

Fonte: MDIC - Aliceweb

O país vem exportando uma média de mais de 1 bilhão de dólares a mais por mês a cada ano que passa. Neste ano o Brasil está obtendo um valor médio por

toneladas de aproximadamente 341,6 dólares, revelando que o valor agregado também aumentou. Está certo que a variação positiva no preço de commodities exportadas pelo Brasil influencia estas estatísticas; entretanto, todos estes dados analisados levam a crer que o país continuará com esta tendência de crescimento de exportações. O mundo está crescendo, até mesmo mais rápido que o Brasil, auxiliando o desenvolvimento da economia brasileira.

Para se terem dados mais precisos sobre o negócio da empresa UNIAGRO dentro da esfera da exportação, é importante destacar os valores e volumes de exportação de produtos que ela comercializa. Para tanto, também se buscou na ALICEWEB, sistema de informações de comércio exterior do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior – MDIC, estatísticas relativas à exportação da NCM 2008190, que compreende frutas e/ou sementes preparadas ou em conservas, inclusas as misturas. Isto é, a NCM 2008.1900, representa a classe dos principais produtos comercializados pela empresa UNIAGRO. Para melhor entender, as castanhas de caju, castanhas do Pará e mix de frutas secas embalados são classificados nesta NCM.

Desde janeiro de 2006 até o final do mês de outubro de 2007, as empresas brasileiras exportaram quase 13 milhões de dólares FOB da NCM 20081900, gerando um volume de 3.259.912 kg. Fazendo um cálculo de preço por quilograma exportado, chega-se ao valor de US\$ 3.98/kg, que convertidos a uma taxa de R\$ 1,80 por dólar, correspondem a R\$ 7,16/kg, revelando o relativo alto valor agregado desta classe de produtos. Basta lembrar que a média de todos os produtos é de R\$ 0,58/kg.

As castanhas de caju sem casca a granel são classificadas em outra NCM, a 08012200. Por se tratar de um produto a granel, este está classificado em uma NCM diferente. Este produto é amplamente exportado pelo Brasil, visto que o Brasil é um dos grandes produtores mundiais, ao lado de Índia e Vietnã.

A América do Sul, como um todo, importou do Brasil, em 2006, US\$ 2,771,840.00 em castanha de caju, volume que tende a crescer em 2007, que registrou até setembro um volume de US\$ 2.521.343. Comparando o volume de exportação da castanha de caju ao da castanha do Pará ou ao do mix de frutas secas, pode-se considerar estas, exportações praticamente insignificantes, já que no ano de 2006 o país exportou apenas USD 236 em castanha do Pará e US\$ 3.207 no mix. Vale a pena destacar que o Uruguai foi o único importadores destes dois produtos neste ano, segundo o MDIC.

No ano de 2007, o Brasil exportou mais de 92 mil dólares em castanha do Pará, sendo a Bolívia único importador registrado. A Bolívia também é produtora de castanha do Pará (semente extraída de árvores na floresta amazônica) e uma grande exportadora do produto.

O Brasil exportou à Argentina, em 2006, US\$ 865,443.00 FOB, até setembro de 2007, no entanto, já foram exportados mais de US\$ 756,325.00 FOB. A Venezuela importou a maior quantidade de castanhas de caju do Brasil, alcançando um volume de US\$ 976,320.00 em 2006. Outros grandes importadores de castanha de caju na América do Sul são o Chile, Colômbia e Uruguai.

O preço médio por quilograma identificado na exportação da castanha de caju para os países da América do Sul em 2006 foi de US\$ 4.04. A castanha do Pará registrou um valor superior, US\$ 10/kg em 2006 na exportação ao Uruguai enquanto registrou um valor próximo a US\$ 1/kg em 2007 na exportação do mesmo produto à Bolívia. Mostrando o baixo custo que a Bolívia paga pelo produto a granel em comparação ao Uruguai e até mesmo ao preço do mercado brasileiro, onde a castanha do Pará sem casca é comercializada entre R\$ 13,00 e R\$ 25,00 por quilograma.

Os Estados Unidos é maior importador de castanha de caju do mundo, havendo importado mais de US\$ 135 milhões em 2006 deste produto apenas do Brasil. Outros países como Canadá, Itália, Inglaterra, França e Alemanha também são grandes importadores. A União Européia importou em 2006 um total de US\$ 22,206,466.00 em castanha de caju do Brasil.

A exportação de castanha do Pará para os EUA e U.E. também é significativa, US\$ 3,893,051.00 e US\$ 1,467,961.00 respectivamente, comparado aos volumes exportados à América Latina. Os volumes exportados de mix de frutas secas para outros países são nulos.

Conclui-se que existe um grande mercado consumidor mundial para as castanhas de caju e castanhas do Pará brasileiras, que até o momento são exportadas, em sua grande maioria, a granel. As empresas produtoras exportam os produtos que servem de insumos para empresas em outros países, que agregam valor ao produto e os comercializam em seus mercados. A exportação das castanhas a granel será sempre maior, contudo, o Brasil pode exportar o produto já embalado e pronto para ser comprado pelos consumidores internacionais, agregando valor, gerando emprego e renda no país. Esta é a tarefa esta que a UNIAGRO terá de enfrentar, concorrendo com o insumo brasileiro comercializado pelas grandes indústrias importadoras.

8.3.2 Aspectos demográficos e econômicos

A UNIAGRO tem a sua sede na cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, estado que tem extensa fronteira com a Argentina e único a fazer fronteira com o Uruguai, além disso, o estado possui um porto marítimo internacional localizado na cidade de Rio Grande e que disponibiliza de certa frequência de passagens de rotas internacionais de navios.

Porto Alegre possui uma localização privilegiada, sendo um ponto estratégico dentro do Mercosul, por isso é considerada por algumas pessoas a capital do Mercosul – Mercado Comum do Sul. A capital Gaúcha é equidistante tanto de Buenos Aires e de Montevideú quanto de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Como se pode ver a seguir, a cidade está no centro de integração do mercado do Cone Sul. A distância física entre Porto Alegre e Montevideú é até menor a de São Paulo. É importante ressaltar a sua interligação com as rodovias BR-290 e BR-116 que permitem a conexão com os demais estados brasileiros e também com o Uruguai e Argentina.

Distâncias de Porto Alegre para as Capitais do Mercosul:

Buenos Aires - 1.063 Km

Montevideú - 890 Km

Assunção - 1.102 Km

Santiago - 2.600 Km

Distâncias de Porto Alegre para as principais capitais Brasileiras:

São Paulo - 1109 Km

Rio de Janeiro - 1558 Km

Belo Horizonte - 1709 Km

Brasília - 2027 Km

Curitiba - 715 Km

Florianópolis - 525 Km

Fortaleza - 4147 Km

Vitória - 2118 Km

Salvador - 3071 Km

Baseado nestas informações, é fácil afirmar que a localização da empresa UNIAGRO favorece a sua expansão comercial aos países do Mercosul. Isto se confirma tanto pelo fato de haver uma pequena distância física até as principais capitais dos países que compõe este mercado comum, como pela facilidade logística que a empresa possui e pela proximidade cultural com os povos vizinhos.

Dentro da análise de ambiente externo, é importante realizar uma breve pesquisa sobre os potenciais mercados, os quais a mesma poderá iniciar as suas exportações. Neste sentido uma análise demográfica e econômica se torna uma ferramenta interessante para se definir as ações de prospecção de mercado.

8.3.2.1 Argentina

A Argentina é o mercado destino de diversos produtos brasileiros, por ser um grande parceiro comercial do Brasil, fazer parte do Mercosul, estar próximo do Brasil, ter um bom mercado de consumo, uma cultura similar com a brasileira, entre outros fatores. A Argentina possui um governo democrático, atualmente liderado pelo presidente Nestor Kirchner, que será substituído do cargo a partir do próximo ano por sua esposa, Cristina Kirchner. A situação política e econômica deste país está estabilizada.

Dados demográficos - Argentina:

Área: 2.766.890 km²

População: 40,3 milhões de habitantes

Sexo: 49% homens / 51% mulheres

Capital: Buenos Aires

Língua: Espanhol

Expectativa de Vida: 76 anos

Grupo Étnico: 97% descendentes de italianos e espanhóis.

Divisão administrativa: 23 províncias, as mais importantes são Buenos Aires, Córdoba, Mendoza e Santa Fé.

Organização Internacional: Faz parte da Aladi, do Mercosul, é membro da OMC e da ONU.

Fonte: Central de Inteligência Americana – CIA

A Argentina tem um extenso território, porém o PIB está muito concentrado na Província de Buenos Aires; entretanto, existem outras regiões ricas, como a Província de Córdoba, Mendoza e outras do sul do país, que são ricas por suas plantações de grãos.

O país em questão é um dos maiores parceiros comerciais do Brasil, e este o seu maior parceiro comercial. Segundo dados da Central de Inteligência Americana – CIA, o Brasil representou em 2006 17% do comércio internacional da Argentina, seguido do Chile 9%, Estados Unidos 8,4% e da China com 7,2%.

Dados Econômicos – Argentina (dados de 2006):

PIB 2006: USD 210 bilhões

Crescimento do PIB: média de 9% entre 2003 e 2006.

PIB per capita: USD 15.200

Composição do PIB: agricultura 8,5%, indústria 35,9%, serviços 55,6%

Desemprego: 8,7%

Inflação: 11%

Exportação: USD 46,5 bi

Importação: USD 32,6 bi

Parceiros comerciais: Brasil 17%, Chile 9%, US 8,4%, China 7.2%

Moeda: Peso argentino

Conversão: um dólar vale 3,10 pesos argentinos – (agosto 2007)

Fonte: Central de Inteligência Americana – CIA

A Argentina sofreu muito com a crise que abateu o país em 2001; todavia desde 2003 o país vem incrementando o seu Produto Interno Bruto (PIB) com uma das maiores taxas da América Latina, 9% ao ano. Segundo esta pesquisa realizada no site da CIA (“CIA – The world Factbook”), a Argentina deteve um PIB per capita de 15.200 dólares americanos em 2006, quase o dobro do Brasil, que apresentou um PIB per capita de 8.800 dólares americanos no mesmo período.

8.3.2.2 Uruguai

Outro país membro do Mercado Comum do Sul, Mercosul, é o Uruguai, que, como já destacado, faz fronteira com o Brasil, via o Estado do Rio Grande do Sul. Sem ser muito diferente da Argentina, o Uruguai tem a sua economia muito centralizada em sua capital, Montevideú. Mesmo sendo um país pequeno e com pouca representatividade para a balança comercial brasileira, pode ser considerado um mercado de destino interessante para empresas gaúchas que iniciam as suas operações de exportação.

Dados Demográficos – Uruguai:

Nome oficial: República Oriental do Uruguai

Área: 176.220 km²

População: 3,46 milhões de habitantes

Capital: Montevideú

Língua: Espanhol

Sexo: 47% homens – 53% mulheres

Expectativa de vida: 76 anos

Grupo étnico: 88% brancos – descendência européia

Divisão administrativa: 19 departamentos, sendo os mais importantes: Montevideú, Maldonado e Colônia.

Fonte: Central de Inteligência Americana – CIA

A população do Uruguai pode ser comparada com a população da região metropolitana de Porto Alegre. É um país territorial e populacionalmente pequeno; entretanto, é um mercado de consumo que está muito próximo de Porto Alegre e que recebe milhares de turistas do Brasil e da Argentina. Durante o verão no hemisfério sul, muitos turistas de alto poder aquisitivo se deslocam para as praias do departamento de Maldonado, principalmente Punta Del Este, para passar as férias. Além disso, muitos visitam a cidade de Montevideú. Existe ainda um bom fluxo de turistas que se deslocam para as cidades da fronteira com o Brasil para fazer compras.

Quadro Econômico – Uruguai (Dados de 2006):

PIB: USD 14,5 bilhões

Crescimento do PIB: 2004 – 12%, 2005 e 2006 – 7%

Pib per capta: USD 10,900

Composição do PIB: agricultura: 9,3%; indústria: 16%; serviços: 70%

Desemprego: 10,8%

Inflação: 6,7%

Exportação: USD 4.3 bilhões

Importação: USD 4.9 bilhões

Maiores parceiros comerciais: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Paraguai e China.

Moeda: Peso uruguaio

Conversão: 1 dólar equivale a 24 pesos uruguaio.

Fonte: Central de Inteligência Americana – CIA

A economia do Uruguai, que já foi considerada por muitos a Suíça sul americana, passou por uma crise econômica desde 2002, sendo afetada diretamente pela crise Argentina e falta de crédito internacional. O país chegou a reduzir o seu PIB em 20% durante esta crise. Contudo, a partir de 2004 o país começou a se recuperar e obteve um crescimento de 12%, sendo seguido por um crescimento médio anual de 7% em 2005 e 2006, este ano o país continua crescendo e vem recebendo mais investimento externo. Desta forma, o Uruguai apresenta um PIB per capta maior que o do Brasil, 10.900 dólares americanos em 2006.

8.3.2.3 Paraguai

Para encerrar a análise referente aos países membros do Mercosul, deve-se apresentar dados demográficos e econômicos do Paraguai, outro país limítrofe. O Brasil é um dos maiores parceiros comerciais do Paraguai e possui uma população de mais de 6 milhões de habitantes, basicamente concentrada na capital Assunção. O Paraguai é um país relativamente pobre, apresenta um PIB per capta ainda menor que o do Brasil, tem uma fraca indústria e não costuma ser um mercado muito procurado por exportadores a primeira vista; contudo, o Paraguai é um mercado importador que

também possui uma classe rica e que tem um comércio muito forte, principalmente nas fronteiras, pois atende o mercado brasileiro. Existe uma grande reclamação por parte de empresários brasileiros que sofrem concorrência com produtos contrabandeados do Paraguai.

Dados demográficos e econômicos do Paraguai (números de 2006):

Área: 406,750 km²

População: 6,669,086 hab

Sexo: 50,5% homens/49,5% mulheres

Expectativa de vida: 75 anos

Divisão administrativa: 17 departamentos

Principal cidade: Assunção

Presidente: Nicanor Duarte Frutos

PIB: USD \$7.754 bilhões

Composição do PIB: agricultura 21%, indústria 19%, serviços 60%

Pib per capita: \$4,800

Crescimento do PIB: 4%

Desemprego: 9.4%

Inflação: 9.6%

Exportação: US\$ 4.8 bilhões

Participação na exportação: Uruguai 22%, Brasil 17%, Rússia 12%, Argentina 9%.

Importação: US\$ 5.8 bilhões

Participação das importações: China 27%, Brasil 20%, Argentina 14%, Japão 8% e US 6.4%.

Moeda: Guarani (PYG)

Conversão: guarani per US dollar - 5,672.8 (2006)

Presidido atualmente por Nicanor Duarte, o Paraguai raramente aparece nos jornais junto a boas notícias, mas devido a sua localização, pelo fato de fazer parte do Mercosul e por não ter uma indústria alimentícia representativa, pode ser considerado um potencial mercado a ser prospectado pela empresa tema deste trabalho.

8.3.2.4 Estados Unidos

Esta breve análise de ambiente externo não poderia esquecer de mencionar a maior economia do Mundo, os Estados Unidos da América, que é o maior parceiro comercial do Brasil, segundo estes dados. Este é o mercado destino da maioria dos produtos exportados pelo Brasil, é a maior economia do Mundo, tem um governo estável e democrático. Segundo Roberto Sabaine, executivo membro do escritório comercial americano no Brasil, os Estados Unidos é sempre um mercado potencial a ser prospectado por qualquer empresa brasileira que deseja se internacionalizar. Obtendo a décima colocação do Ranking Mundial de PIB per capita, aproximadamente 43 mil dólares americanos, o mercado americano ainda apresenta diversas oportunidades para os produtos brasileiros.

Dados demográficos e econômicos dos Estados Unidos (dados de 2006/2007):

Área: 9,826,630 km²

Capital: Washington

População: 301.139.947 hab. (julho, 2007)

Sexo: 48% homens/ 52% mulheres.

Expectativa de vida: 78 anos

Grupos Étnicos: 82% brancos, 13% negros

Divisão administrativa: 50 estados, sendo os mais importantes: Califórnia, Flórida, Texas, New Jersey, além das cidades: Boston, Chicago, entre outras.

Colônias/áreas dependentes: Porto Rico, além de outras ilhas na América Central

Língua: inglês 84% , espanhol 12%

Atual Presidente: George w. Bush

PIB: USD 13,06 trilhões

Crescimento do Pib de 3% a.a

Pib per capita: USD 43.800

Composição do PIB: 78% serviços, 1% agricultura, 21% indústria.

Desemprego: 5%

Exportação: US\$1.023 trilhões (2006)

Parceiros: Canadá 22.2%, México 12.9%, Japão 5.8%, China 5.3%, Inglaterra 4.4%.

Importação: US\$1.861 trilhões

Participação: Canadá 16%, China 15.9%, México 10.4%, Japão 7.9%, Alemanha 4.8%

Fonte: Central de Inteligência Americana – CIA

8.3.2.5 União Européia

Portugal e Espanha são os países que tem maior proximidade cultural com o Brasil, sendo, muitas vezes, a porta de entrada para muitos produtos brasileiros na Europa, principalmente para produtos de valor agregado. Um breve análise nos indicadores destes países é relevante para um plano futuro de expansão das exportações da empresa rumo a Europa.

Portugal tem uma população de aproximadamente dez milhões de habitantes, registrou no ano de 2006 um PIB de US\$ 176.8 bilhões, obtendo um crescimento de 1,3% no PIB neste ano. Este ex-colonizador brasileiro tem um PIB per capita de US\$ 19,800 (dado de 2006), segundo a CIA.

Já a Espanha tem uma população superior a 40,4 milhões de habitantes, com um PIB (2006) superior a US\$ 1.084 trilhão de dólares. A Espanha está crescendo acima da maioria dos países do bloco europeu desde a sua entrada, havendo registrado no ano de 2006 um crescimento de 3,9% em seu PIB. O PIB per capita registrado em 2006 foi de US\$ 27,400, bem acima do português.

O Brasil tem exportado cada vez mais para a União Européia também, como sempre impulsionado pelas commodities. Os principais importadores do Brasil neste mercado são a Alemanha, Inglaterra, Itália, França e Espanha. O mercado europeu é com certeza um potencial mercado importador para produtos alimentícios brasileiros de alta qualidade. Ainda que existam algumas barreiras sanitárias e comerciais para alguns produtos (como açúcar e carne), produtos alimentícios que não são amplamente produzidos dentro da Europa e que provenham de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, raramente têm incidência de impostos de importação.

A Europa, todavia, tem uma tradição na indústria alimentícia e é forte exportadora de produtos de qualidade. Fica fácil perceber que este é um mercado comprador de commodities e exportador de produtos de valor agregado, quando citamos o caso do café. O Brasil exporta o café verde em grão, acondicionado em sacas de 50 kg, para a Alemanha, que processa o café, agregando valor e exportando

o produto como um café *premium* para inúmeros países, inclusive para o Brasil. Isso ocorre também para outros produtos alimentícios, pois este ramo industrial na Europa, assim como nos EUA, é bastante desenvolvido. Portanto, para inserir uma marca brasileira dentro do diversificado, exigente e concorrido mercado europeu, é preciso investir bastante e pesquisar a fundo o mercado.

8.3.3 Aspectos tecnológicos

A tecnologia não interfere muito no segmento alimentício específico da empresa foco deste estudo. Está certo que existem tecnologias mais avançadas de fracionamento e empacotamento de produtos alimentícios que ainda não são praticadas pela empresa; todavia, o custo de investimento para agregar uma máquina mais moderna não é tão significativo. É importante entender que a UNIAGRO compra seus insumos de produtores, cooperativas e de indústrias alimentícias muitas vezes já embalados com a sua marca, prontos para a comercialização, terceirizando os processos produtivos.

A família de frutas secas, que corresponde por aproximadamente 50% da receita da empresa, é fracionada em sua totalidade dentro da empresa. Os insumos são comprados a granel - em caixas de 10 kg, 20 kg ou sacos de 50 kg, dependendo do produto – para posteriormente serem fracionados e embalados dentro da empresa, via a utilização de uma máquina de empacotamento automático. Esse processo de empacotamento foi bastante aprimorado após a compra de uma nova máquina, permitindo a empresa uma maior produtividade. No mercado doméstico, são poucas empresas do segmento que possuem tal tecnologia, que é atualmente uma das melhores disponíveis no Brasil e que pode ser comparada a tecnologias encontradas em países desenvolvidos, como Alemanha e EUA.

Os aspectos tecnológicos não influenciam diretamente no negócio da empresa, mas sim indiretamente. A tecnologia de processamento de dados, comunicação e de troca e gestão de informações afeta todas as empresas. Neste ponto a UNIAGRO também está bem estruturada, pois possui um sistema integrado de gestão – ERP, além de trabalhar com computadores em rede, ter acesso a internet banda larga,

controle de câmeras de vigilância via computador, entre outras facilidades. Isto possibilita que a empresa tenha informações rápidas, maior controle de resultados e desempenho, além de também permitir uma comunicação facilitada com todo o mundo. Esses fatores auxiliam a empresa a alcançar os objetivos de expansão de mercado e aumento nas vendas.

8.3.4 Aspectos político – legais

Os aspectos político-legais são de grande influência para o plano estratégico para internacionalização das empresas, neste trabalho são estudados alguns dos principais pontos que podem interferir no objetivo de expansão da empresa.

8.3.4.1 Agência de promoção de exportações - APEX

O governo brasileiro vem investindo no auxílio às empresas brasileiras exportadoras ou nas que tem intenção de exportar através a Agência de Promoção de Exportações – APEX. Está certo que esta entidade é um órgão não-governamental que é vinculado ao SEBRAE, mas o mesmo exerce uma política de promoção de exportações conforme as diretrizes estabelecidas pela CAMEX. A CAMEX é a Câmara de Comércio Exterior do Governo Brasileiro e é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - MDIC. Desta forma, a APEX dispõe de recurso financeiro a fundo perdido para subsidiar a promoção internacional de empresas brasileiras através de projetos setoriais integrados, onde empresas de um mesmo setor se unem com o mesmo objetivo, a expansão internacional. Com o suporte na participação de feiras internacionais, organização de missões empresariais, projetos vendedores de produtos brasileiros e projetos compradores (quando são convidados grandes importadores para virem ao Brasil para contatar empresas locais), a APEX consegue impulsionar as empresas que desejam ver os seus produtos serem consumidos por pessoas de diferentes culturas, raças, religiões, enfim, em todo o mundo.

8.3.4.2 Entidades de classe

A empresa UNIAGRO está ciente deste apoio e já vem participando de feiras internacionais acompanhando missões empresarias e negociando em rodadas de negócios com importadores estrangeiros. Devido ao bom relacionamento da empresa junto as entidades de classe e a busca constante pelas informações atualizadas, consegue-se acesso a participação de eventos fechados e programas de apoio a exportadores brasileiros. As entidades de classe proporcionam aos seus associados uma estrutura de assessoria de comércio exterior, disponível para auxiliar na prospecção de clientes, informações atualizadas e a organização de encontros de negócios para aproximar empresários de distintos países. É importante destacar a participação da empresa na Fecomércio-RS, cujo um dos vice-presidentes da entidade é o diretor presidente da UNIAGRO, FIERGS, Federasul, Câmara de Comércio e Indústria Italiana no Brasil, Câmara de Comércio e Indústria Brasil – Chile, Câmara de Comércio e Indústria Brasil – Argentina, entre outras entidades. Isso possibilita à empresa as muitas facilidades que citamos.

8.3.4.3 *Drawback*

Outro fator importante que auxilia à empresa ao mesmo tempo em que a motiva para explorar o mercado externo é a possibilidade de utilização do Regime Aduaneiro Especial DRAWBACK. Este Regime Especial é um incentivo à exportação que possibilita a isenção ou suspensão de impostos e taxas incidentes sobre insumos importados para utilização na industrialização de produtos exportados ou a exportar, ou a restituição de impostos federais. A industrialização é entendida como qualquer operação que modifique a natureza do insumo, seja pelo acabamento, apresentação ou finalidade. Ou seja, quando se importa um insumo que servirá de base para um produto final de maior valor agregado, como é o caso da UNIAGRO, que importa ameixas, damascos, passas de uva, pistaches e outras frutas secas a granel, as embala em pacotes ou potes plásticos, colocando a sua marca, garantindo a qualidade e agregando valor ao produto. Assim a empresa cria mais empregos e a economia gira.

Para isto ocorrer a empresa precisa, entretanto, comprovar uma agregação de valor de no mínimo 40% e seguir toda a burocracia que envolve este benefício fiscal.

A partir da utilização do Regime de Aduaneiro Especial DRAWBACK a empresa tem a suspensão ou isenção dos seguintes impostos:

- Imposto de Importação – (II);
- Imposto sobre Produtos Industrializados – (IPI);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – (ICMS);
- Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM);
- PIS/PASEP – Importação;
- COFINS – Importação.

Fonte: Banco do Brasil – Gerência de Negócios Internacionais.

A base legal que regula e permite a utilização do DRAWBACK é relativamente recente: Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal nº. 84 de 03/07/92, Decreto nº. 2.637 de 25/06/98 (RIPI), Lei 8.402 de 08/01/92 e Portaria 108 de 29/06/92. Existem diversas empresas brasileiras que se beneficiam do DRAWBACK, principalmente dos setores metal - mecânico, químico e farmacêutico, entre outros. Visto as facilidades e benefícios tanto dos aspectos fiscais e financeiros quanto dos aspectos preço e qualidade, fica claro que a UNIAGRO deva buscar usufruir desta modalidade de Regime Aduaneiro Especial.

8.3.4.4 Financiamentos a exportação

As empresas exportadoras também gozam de linhas de crédito a taxas de juros internacionais. Os juros cobrados ficam, muitas vezes, apenas 2% acima da Taxa LIBOR – taxa de juro cobrada pelos bancos londrinos que serve de base para boa parte dos empréstimos internacionais. Desta forma, a empresa exportadora consegue ter mais competitividade frente a concorrentes sediados em países desenvolvidos.

Existem diversas modalidades de financiamentos à exportação, tais como:

- ACC – Adiantamento sobre Contrato de Câmbio – Antecipação total ou parcial do valor exportado; em moeda nacional do contrato de câmbio fechado com banco autorizado. Em resumo, a empresa consegue antecipar o valor a ser recebido junto aos bancos, via pagamento uma taxa de desconto menor que o CDI, antes mesmo de efetuar a exportação.
 - ACE – Adiantamento sobre Cambiais Entregues – financiamento total ou parcial por desconto das cambiais a liquidar. Quando a empresa já exportou a mercadoria e precisa dar um prazo de pagamento ao cliente no mercado externo.
 - PROEX – Programa de Apoio as Exportações – financiamento criado pelo Governo Brasileiro que financia as exportações com taxas de juros internacionais, via recursos do Orçamento Geral da União. Este financiamento somente pode ser concedido pelo Banco do Brasil.
 - Entre outras modalidades que podem ser negociadas junto às instituições financeiras.
- Fonte: Banco do Brasil – Gerência de Negócios Internacionais.

8.3.4.5 Custo Brasil

Todas estas ferramentas que a empresa exportadora pode e deve utilizar para tornar-se mais competitiva, servem para reduzir o alto custo de estrutura que as empresas brasileiras têm de enfrentar no Brasil. Haja vista que o Brasil tem uma elevada carga tributária, infra-estrutura precária e altas taxas de juros, pensar em competir com empresas sediadas em países de primeiro mundo parece, muitas vezes, impossível. Estes e outros custos que parecem invisíveis e que reduzem a rentabilidade e a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional são chamados de “Custo Brasil”. Não são necessárias estatísticas para afirmarmos que o a infra-estrutura do Brasil precisa de fortes investimentos por parte do Governo, tanto para a área energética quanto para a logística portuária, aeroportuária e rodoviária. Os custos de energia, transporte, mão-de-obra, financiamento, enfim, de toda a operação da empresa, são altos se comparados a concorrentes internacionais, como China, Índia, Estados Unidos e países da União Européia.

8.3.4.6 Custo registro dos produtos

Para a efetiva realização das exportações de produtos alimentícios à maioria dos principais mercados de consumo é necessário o registro dos produtos nos órgãos responsáveis pelo controle sanitário. Assim como ocorre no Brasil, onde a empresa exportadora tem de registrar os seus produtos na ANVISA – Agência de Vigilância Sanitária - e também receber anuência do M.A.P.A. – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - em outros países também ocorre o mesmo. É importante destacar este fator como uma possível barreira para alguns produtos alimentícios a potenciais mercados.

No Equador, por exemplo, segundo informação da Câmara de Comércio Brasil – Equador, o custo de registro de produtos alimentícios chega a USD 1.000 (mil dólares) por item. Ou seja, se a empresa for exportar apenas um container com um sortido de vinte produtos, ela deverá pagar vinte mil dólares apenas para registrar os produtos no país destino. Está certo que este registro tem a validade de quatro anos; entretanto, alguns produtos específicos que não tem grande volume de vendas, quando exportados para um mercado de consumo limitado, podem ter um tempo de retorno de investimento muito longo. Isso faz com que a empresa exportadora tenha de restringir a sua gama de produtos de exportação, focando nos produtos mais competitivos e que tenham um histórico de vendas que destaque a preferência do consumidor. Assim, produtos novos ou que não tem bom desempenho no país sede da empresa podem perder a chance de serem lançados no mercado alvo por falta de uma previsão de vendas que avalize o alto investimento inicial.

Após contatar as Câmaras de Comércio Bilaterais do Uruguai, Argentina, Paraguai e o Serviço Comercial Americano no Brasil, pode-se notar que esta é a realidade para a maioria dos países. Em alguns países as regras são mais restritas, exigindo um alto investimento. Porém, em todos estes países, nota-se necessária a adaptação da embalagem, para que a mesma contenha as informações designadas na legislação local. Estas informações vão desde o número de lote, data de validade e informações nutricionais do produto em um determinada padrão, até a informação do número do registro do produto no país destino e os dados do importador do produto. Antes que a empresa possa efetivamente realizar a exportação, a mesma deve assegurar que está cumprindo todas as exigências sanitárias e legais do mercado

destino.

8.3.5 Aspectos sócio-culturais

Quando a empresa pensa em explorar o mercado internacional, a mesma deve estar ciente da nova tarefa: aprender uma nova cultura. Desde a etapa de escolha do mercado alvo até, evidentemente, uma eventual futura constituição de uma filial neste país, a empresa deverá estar preparada para se adaptar a diferentes culturas. Esta adaptação requer não somente que o responsável pela área de exportação consiga falar ou entender (ou ainda conseguir um intérprete que o auxilie) a língua do cliente, mas também que o produto esteja com a embalagem adaptada a este mercado e, principalmente, que haja o hábito de consumo do produto neste mercado. Sabemos que muitos produtos altamente consumidos na China não têm considerável demanda no Brasil, como a carne de cachorro, por exemplo. Assim como produtos tipicamente brasileiros, muitas vezes, não encontram fácil demanda no exterior.

Pelo fato do Brasil e de toda a América Latina serem colonizados pelos países Ibéricos – Espanha e Portugal – existem muitas semelhanças nos hábitos de consumo e no modo como as pessoas se relacionam. Não é apenas a distância física que separa muitas vezes os povos, mas sim a cultura local. Fica fácil notar quais as culturas que o povo Brasil tem mais afinidade de comercializar seus produtos, analisando o quadro abaixo:

| EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PORTE | | | | | |
|---|-------------------|----------------|--------|-----------------|--------|
| DISTRIBUIÇÃO POR PAÍSES DE DESTINO | | | | | |
| ORDEM DECRESCENTE DE VALOR | | | | | |
| Ordem | PAÍSES DE DESTINO | 2006 (Jan-Dez) | | | |
| | | Nº de Empresas | | FOB (US\$) | |
| | | Valor | Part % | Valor | Part % |
| | TOTAL GERAL | 23.113 | 100,00 | 137.807.469.531 | 100,00 |
| | MICRO-EMPRESAS | 5.769 | 24,96 | 272.306.144 | 0,20 |
| 001 | ESTADOS UNIDOS | 1.516 | 6,56 | 46.845.732 | 0,03 |
| 002 | ARGENTINA | 815 | 3,53 | 23.798.441 | 0,02 |
| 003 | PARAGUAI | 366 | 1,58 | 12.350.594 | 0,01 |
| 004 | URUGUAI | 500 | 2,16 | 12.299.694 | 0,01 |
| 005 | ESPAÑA | 464 | 2,01 | 11.632.754 | 0,01 |
| 006 | CHILE | 540 | 2,34 | 10.999.347 | 0,01 |

| | | | | | |
|-------------------|-------------------------|-------|-------|---------------|------|
| 007 | ITALIA | 468 | 2,02 | 10.431.399 | 0,01 |
| 008 | ALEMANHA | 387 | 1,67 | 8.813.607 | 0,01 |
| 009 | PORTUGAL | 476 | 2,06 | 8.546.087 | 0,01 |
| 010 | VENEZUELA | 268 | 1,16 | 7.955.894 | 0,01 |
| PEQUENAS EMPRESAS | | 6.023 | 26,06 | 2.115.098.465 | 1,53 |
| 001 | ESTADOS UNIDOS | 1.885 | 8,16 | 470.966.056 | 0,34 |
| 002 | ARGENTINA | 1.429 | 6,18 | 162.465.429 | 0,12 |
| 003 | CHINA | 388 | 1,68 | 98.198.886 | 0,07 |
| 004 | ESPAÑA | 690 | 2,99 | 81.808.762 | 0,06 |
| 005 | ITALIA | 614 | 2,66 | 79.702.047 | 0,06 |
| 006 | PARAGUAI | 709 | 3,07 | 72.226.722 | 0,05 |
| 007 | PAISES BAIXOS (HOLANDA) | 394 | 1,70 | 71.695.034 | 0,05 |
| 008 | CHILE | 1.035 | 4,48 | 67.221.742 | 0,05 |
| 009 | ALEMANHA | 623 | 2,70 | 66.301.280 | 0,05 |
| 010 | FRANCA | 494 | 2,14 | 63.393.404 | 0,05 |

Quadro 8 – Exportação brasileira por porte / destino

Fonte: MDIC - Aliceweb

Este quadro mostra os principais países de destino das exportações de micro e pequenas empresas no ano de 2006. Tornou possível perceber a forte presença de países latinos, Ibéricos ou ainda que tem uma cultura mais próxima da Brasileira, como é o caso de Itália e Estados Unidos. Claro que as grandes potências mundiais como a Alemanha e a China sempre estão entre os principais importadores de qualquer país, pois são economias que movimentam volumes extremamente altos, compram commodities e tem uma agressiva política de comércio internacional. Todavia, é importante destacar que existe uma facilidade na negociação junto a países Latinos, seja pela proximidade cultural como pela física.

Outros aspectos sociais dos mercados alvo devem ser estudados antes da empresa iniciar alguma exportação, tais como a concentração da população nas grandes cidades, percentual de homens e mulheres, divisão da população por faixa-etária, população economicamente ativa, entre outros. No Brasil tem-se uma grande concentração de pessoas nos grandes centros urbanos, assim como apenas uma pequena fatia desta população tem acesso a alimentos mais refinados. O povo brasileiro em geral consome apenas a cesta básica, com o alimento necessário apenas para a sobrevivência, o que não é o caso dos alimentos vendidos pela UNIAGRO. Desta forma, a empresa tema deste trabalho sempre tem um mercado de consumo mais restrito e seletivo.

8.3.6 Fornecedores

Contando com uma experiência de mais de 50 (cinquenta) anos de atuação no mercado internacional de alimentação, a UNIAGRO consegue obter um bom relacionamento com seus fornecedores. Este ótimo relacionamento que a empresa tem, possibilita que a mesma consiga prazos de pagamento mais alongados e sem a necessidade de garantias bancárias, assim como permite a empresa um melhor conhecimento das empresas e países fornecedores para cada matéria-prima. A experiência de mercado faz com que a empresa consiga prever as variações de preços dos insumos comprados.

Este amplo conhecimento de mercado, seja na importação ou na compra no mercado interno, possibilita que a empresa mantenha uma relação de parceria comercial com muitos de seus fornecedores. Esta parceria significa que os mesmos estão preocupados também em auxiliar no aumento das vendas e expansão de mercado da empresa, assim como na responsabilização quanto ao controle de qualidade e tempos de entrega dos produtos. É claro que nem sempre as coisas ocorrem como o esperado, assim como não podemos negar que existem empresas aventureiras e oportunistas que conseguem se infiltrar no mercado e fazer com que empresas sérias, como a UNIAGRO, tenham algumas perdas. “A nossa seleção de fornecedores é a base de nossos produtos de qualidade.” – comentou o diretor comercial Sr. Paulo De Marchi. Ainda assim, ocorre ainda um processo de seleção de produtos, dentro da fábrica, onde os produtos a granel, antes de serem embalados, passam por um controle de qualidade.

É muito importante que a empresa UNIAGRO mantenha um ótimo relacionamento com seus fornecedores e que sempre tenha alternativas de novos fornecedores, pois a mesma não pode faltar nunca com o fornecimento de seus produtos aos clientes e também tenha fornecedor capacitado para atender uma demanda maior caso a empresa consiga expandir as suas vendas.

A UNIAGRO mantém fornecedores em diversos países, tais como: Espanha, Argentina, Chile, Noruega, Portugal, Itália, Estados Unidos, Peru, Turquia, Tunísia e Irã. Como a empresa tem uma grande linha de produtos selecionados e que a oitenta por cento desses são importados, pois não tem suficiente (ou nenhuma) produção no Brasil, este fator é um ponto crucial para o bom funcionamento do setor de exportações

da empresa.

8.3.7 Concorrentes

São inúmeros os concorrentes da UNIAGRO. Podemos dizer que a empresa tem diferentes concorrentes para as famílias de produtos que ela comercializa. Na família de azeites e vinagres, por exemplo, existe uma forte concorrência no mercado com a atuação de empresas importadoras e distribuidoras e também empresas multinacionais, como Bunge e Cargil. Todavia, os principais concorrentes da empresa são os que atuam com uma gama de produtos similar ao da UNIAGRO, comercializado tanto azeites, vinagres, vinhos e conservas, quanto o “carro chefe” frutas secas. Podemos citar alguns dos maiores concorrente da UNIAGRO: La Violetera, Estrela do Oriente, La Pastina e La Rioja. Podemos perceber que a UNIAGRO enfrenta uma forte concorrência de diversos lados.

Na região sul, área onde a empresa ainda mantém o foco de sua atuação, a empresa tema deste trabalho é uma das líderes em seu seguimento, sendo a primeira empresa em frutas secas e conservas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. No Paraná, a empresa sofre uma maior concorrência, pois este Estado é sede de algumas de suas maiores rivais.

As empresas brasileiras do segmento de frutas secas e conservas, em sua maioria, ou seja, as maiores concorrentes da UNIAGRO no mercado interno, ainda não exportam. As poucas que exportam têm um pequeno volume de exportação e atendem apenas mercados próximos. Estas informações, é importante frisar, foram retiradas de meio não oficiais, mas de informações de mercado, via contato pessoal com empresários. De qualquer forma, podemos afirmar que a UNIAGRO está atuando de forma inovadora e inteligente quando se fala sobre a expansão ao mercado internacional.

Como o tema é a formulação deste plano de internacionalização da empresa, é importante fazer uma análise da concorrência presente no mercado alvo. Estas informações foram possíveis, pois a empresa além de realizar pesquisas via internet também esteve presente em feiras internacionais e visitando alguns países. Em todos

os mercados que estão sendo prospectados pela empresa, existem empresas locais que atuam de modo similar ao da UNIAGRO no Brasil, importando ou comprando produtos a granel para fracioná-los e depois embalá-los com a sua marca para então comercializar os produtos acabados nas redes de varejo ou junto a outros clientes. Muitas destas empresas, entretanto, não possuem uma preocupação com qualidade e apresentação como a UNIAGRO tem. O foco desta concorrência local, em geral, é a comercialização de produtos de menor custo. Existindo, portanto, um espaço a ser trabalhado por outras empresas. Em alguns países da América Latina existem empresas internacionais – principalmente dos Estados Unidos e da Alemanha – explorando este nicho de mercado.

8.3.8 Clientes

A UNIAGRO atua, como já foi mencionado anteriormente, em diferentes seguimentos vendendo sua gama de produtos tanto para o varejo quanto para o seguimento institucional e industrial.

No seguimento de varejo, no Brasil, responsável por aproximadamente 50% do faturamento da empresa, a mesma atende a clientes distintos portes. Os maiores clientes desse setor são as cadeias Wall Mart, Carrefour, Zaffari e Angeloni; entretanto, os produtos também são vendidos a pequenas redes de varejo espalhadas por todo o sul do Brasil. O setor varejista exige muita atenção da empresa, pois ela deve proporcionar uma equipe de promotores e repositores de loja sempre ativa para manter os produtos bem expostos nas gôndolas. Além disso, muitos desses grandes clientes varejistas exigem investimentos em marketing, promoção de produtos e apoio (ex. apoio à abertura de uma loja). Desta maneira, mesmo sendo um seguimento que gere bastante receita para a empresa, o mesmo também exige muito, proferindo uma menor rentabilidade se comparado aos outros seguimentos. De toda forma, é imprescindível manter um bom relacionamento e volume de vendas junto a esses clientes, dando assim visibilidade a seus produtos e à sua marca.

O seguimento institucional é bastante amplo, abrangendo restaurantes, hotéis, padarias, confeitarias, mini-mercados, cozinhas industriais, entre outros. A UNIAGRO

também tem uma forte presença neste seguimento, buscando proporcionar produtos de alta qualidade para satisfazer os chefes de cozinha. Ao contrário do varejo, no setor institucional, a empresa não necessita investir tanto para manter o cliente; porém, precisa disponibilizar uma logística aprimorada. É caracterizado como um setor composto por um imenso número de clientes, em sua maioria, com pouca participação no faturamento global da empresa. A logística de entrega é realizada diretamente via parceria com transportadoras terceirizadas. A UNIAGRO, devido a sua preocupação em proporcionar produtos selecionados de alta qualidade, também atua junto a clientes industriais, fornecendo insumos por ela importados. Nesse seguimento, a maioria das vendas é de grande volume e o número de clientes é reduzido. Os clientes industriais são bastante exigentes quanto a qualidade do produto.

No seguimento de varejo e institucional, a UNIAGRO vende produtos embalados com sua marca, o que não ocorre no industrial, que compra produtos a granel. Visto que os produtos a granel são em sua grande maioria importados, a empresa não busca atender a este tipo de clientes no exterior, ao menos em um primeiro momento. O foco de atuação da empresa no mercado externo será atender clientes do varejo e do institucional, sendo que do último mencionado, principalmente hotéis e mini-mercados. Para que a empresa consiga atender a estes clientes, oferecendo o produto certo, na hora certa, e com um serviço adequado, é fundamental ter uma parceria local.

Quantificar a demanda externa para seu produto no mercado global e identificar potenciais clientes que desejem trabalhar com sua marca, distribuindo nos corretos canais e fazendo uma comunicação coesa para consolidação da marca a longo prazo, é um trabalho que está sendo buscado.

8.3.9 Tendências

É consenso que o consumo de frutas proporciona importantes benefícios à saúde, com implicações diretas na qualidade de vida. A cada dia que passa as pessoas se preocupam mais com a sua saúde.

Através da participação de uma palestra realizada consultores da *Schneider & Associados international business consultants*, consultoria com escritórios na Europa e no Brasil, foi possível ter acesso a informações de tendências do mercado internacional

de alimentação. Os dados apresentados na ocasião foram retirados principalmente do *datamonitor*.

A principal chamada foi que os alimentos que atendem a conveniência e saúde devem dobrar em 10 anos. Destaca-se que 90% dos consumidores europeus e americanos consideram que é importante melhorar sua saúde e que 64% dos consumidores realmente fizeram algo para melhorar a saúde. Segundo a consultoria, esta é a principal locomotiva que puxa as preferências por coisas naturais e orgânicas. A consultoria obteve dados estes e outros dados que estimam um crescimento anual de 10% nos mercados de comida e bebida.

Produtos que economizam tempo e que são rápidos para se consumir são importantes para 82% dos consumidores americanos e europeus. O consumo de refeições preparadas na Europa e América está previsto para dobrar em dez anos, e deve exceder US\$ 40 bilhões já em 2009. Existindo um forte potencial para a combinação de saúde e conveniência.

Também foram reveladas outras estatísticas que nos levam a crer que:

- os consumidores estão cada vez mais abertos a experimentação de novos e diferentes produtos de sabores e culturas diferentes;
- consumidores estão dispostos a se permitir pequenas indulgências para escapar das pressões da vida;
- tendência de crescimento do consumo étnico: produtos étnicos, produtos de comércio justo (negócios mais justos para pequenos produtores) e de comércio étnico (a cadeia de fornecimento sem exploração);
- varejistas esperam crescimento do consumo de produtos naturais e exóticos vindos da floresta amazônica;

Estas tendências são favoráveis para o negócio da UNIAGRO, visto o seu foco de atuação e linha de produtos, sendo uma grande oportunidade de expandir suas vendas globalmente. Entretanto, existem muitos desafios a serem enfrentados, tais como as exigências de qualidade e certificação dos produtos, acesso aos canais de distribuição, logística e embalagem. O desenvolvimento de novos produtos que atendam a estas expectativas também é uma tarefa que deve ser bem planejada.

8.4 ANALISE SWOT

No decorrer da coleta de dados e das análises de ambiente interno e externo, conseguimos enxergar algumas das forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado externo. Agora vamos destacar quais são estes fatores, realizando uma análise da matriz SWOT.

Forças da empresa:

- Foco na qualidade de produto e embalagem, oferecendo produtos diferenciados;
- Experiência internacional de mais de 50 anos;
- Certificações de qualidade internacionais em fase de implementação;
- Produtos alimentícios saudáveis e de consumo de conveniência;
- Ambição de crescimento e de expansão internacional;
- Cultura empresarial;
- Interesse por parte da diretoria do processo de internacionalização;
- Potencial para desenvolver novos produtos, atendendo a demanda dos clientes e seguindo as tendências do mercado;
- Capacidade ociosa de produção, possibilitando um aumento produtivo de até 100%;
- Maior proteção cambial com exportação, visto o grande volume de importações;
- Posicionamento bem definido.

Fraquezas da empresa:

- Pouca experiência nos processos de exportação;
- Material promocional internacional limitado;
- Inexistência de clientes no mercado externo;
- Marca desconhecida no exterior;
- Pequeno volume de produção frente à escala global;
- Pequeno porte da empresa, comparado ao mercado global;
- Poucos recursos financeiros disponíveis para investimento;
- Necessidade de treinamento de pessoal.

Oportunidades de mercado:

- Demanda internacional em constante crescimento;

- Relativa fraca concorrência de produtos de alto valor agregado na América Latina
- Apoio do governo brasileiro na promoção de exportação;
- Benefícios fiscais no Brasil;
- Impostos de importação baixos ou inexistentes em alguns países destino;
- Intercâmbio comercial com empresas fornecedoras;
- Imagem Brasil é boa no exterior, principalmente para alimentação;
- Aumento no consumo de produtos saudáveis e de conveniência;
- Localização geográfica privilegiada para o Mercosul;
- Oportunidade de desenvolvimento de novos produtos: orgânicos, mix de castanhas e frutas nacionais;

Ameaças de mercado:

- Fracas barreiras de entrada;
- Concorrência internacional de produtos de agregado valor dos EUA e EU;
- Concorrência internacional de commodities – Argentina, Chile, Índia, Bolívia;
- Custo Brasil;
- Custo de registro de produtos no exterior;
- Câmbio atual desfavorável para exportação;
- Dependência de fornecedores externos – custo de estoque;
- Necessidade de investimento em marketing internacional;
- Margens pequenas;
- Concorrência das marcas locais e globais.

Assim conseguimos visualizar mais facilmente quais são os desafios que a empresa terá de enfrentar assim como as oportunidades que a empresa tem a conquistar, possibilitando que façamos um cruzamento das forças com as oportunidades e das fraquezas com as ameaças. Analisando esta matriz SWOT podemos identificar as grandes questões estratégicas do plano de internacionalização.

O plano estratégico para a internacionalização da empresa UNIAGRO é uma necessidade para que a empresa tenha sucesso em sua expansão comercial, crescendo de forma sustentada. Está claro que o interesse da empresa não é apenas aproveitar oportunidades temporárias de mercado, realizando operações de exportação pontuais, mas sim estabelecer clientes importadores e distribuidores no exterior que trabalhem com a marca da empresa, comprando não só uma linha de produtos, mas

um conceito de marca. Isto irá permitir que a empresa cresça gradualmente nos mercados alvos, conquistando não apenas o importador/distribuidor, mas os clientes destes (supermercados, lojas de conveniência, restaurantes) e os consumidores finais. Este é um trabalho muito mais difícil que uma simples operação de exportação de commodities ou de produtos com baixo valor agregado.

8.5 OBJETIVOS E METAS DE EXPORTAÇÃO

Após a ampla análise realizada, foram determinados os objetivos e metas para a exportação.

8.5.1 Mercado

A identificação dos mercados alvo, que serão o foco inicial para inserção dos produtos da empresa, pode ser determinada por fatores como localização, capacidade produtiva, concorrência, recursos financeiros e acordos comerciais. Devido a estes fatores, principalmente o fator logístico, e também pela própria vontade da empresa, optou-se por iniciar a expansão internacional para os países latino-americanos. Sendo que os primeiros mercados a serem explorados serão os países do Mercosul, via a prospecção de clientes na Argentina, Uruguai e Paraguai.

A logística de distribuição aos países do Mercosul fica muito facilitada pelo fato da empresa ter sua sede na cidade de Porto Alegre. O tempo de transporte e o custo de frete são menores, havendo a possibilidade de exportar inicialmente cargas fracionadas. Desta forma a empresa não precisa exigir um pedido mínimo muito grande a seus novos clientes, que estarão apostando em um novo produto, em uma nova marca, e poderão realizar pedidos menores que a capacidade da carga completa de uma carreta, por exemplo. Pelo fato da empresa já ter fretes de importação da Argentina e do Chile, contando com o serviço de transportadoras que operam nestas rotas, existe a possibilidade da negociação com estas mesmas empresas de um frete dos produtos produzidos pela UNIAGRO para entrega aos seus clientes no Mercosul.

O simples fato de haver um acordo comercial como o Mercosul já facilita a entrada de produtos brasileiros nestes mercados, pois não existe imposto de importação para os produtos produzidos no Brasil para ingressarem tanto no Uruguai como na Argentina. Isto ajuda a reduzir o custo de compra dos produtos da empresa por seus importadores.

Os EUA, que é o maior mercado consumidor do mundo, é um forte concorrente, pois tem empresas de grande porte do mesmo segmento que até mesmo exploram o mercado brasileiro. A Europa tem diversas empresas deste segmento que trabalham com suas marcas próprias e possuem uma agressiva estratégia de marketing, importando do Brasil apenas alguns insumos básicos. Já a concorrência no Mercosul é mais fraca, pois as marcas locais não têm um alto valor agregado, segundo pesquisas realizadas *in loco* pela empresa. Acredita-se que a concorrência nestes mercados está um pouco mais atrasada, no que se refere à qualidade de produto e de apresentação, do que a empresa Uniagro.

A capacidade ociosa da Uniagro atualmente é considerada grande, entretanto quando se faz uma projeção de crescimento de vendas, já se podem perceber os seus gargalos. Por isto que a melhor maneira é conquistar mercados gradualmente, possibilitando um crescimento garantido e sustentado. Caso a empresa fechasse um contrato de exportação de um grande volume de produtos para um cliente nos EUA, por exemplo, haveria um grande problema para conseguir atender a demanda.

Pelo fato da empresa não disponibilizar de grandes recursos financeiros disponíveis para a exploração do mercado internacional, é favorável a escolha de mercados-alvo fisicamente próximos do Brasil. O custo de prospecção de mercado é consideravelmente alto para empresas de pequeno e médio porte. Uma simples viagem de prospecção de clientes na Europa com os custos de passagem aérea, estadia, envio de amostras, alimentação e outros custos diversos, já impactaria no orçamento da empresa. Visto que, para se conseguir realmente conquistar clientes e gerar negócios no exterior, exige-se o conhecimento de mercado e tempo de negociação, estes custos ficam cada vez mais elevados.

O objetivo proposto neste trabalho é o de conquistar clientes e efetuar exportações nos mercados da Argentina, Uruguai e Paraguai no ano de 2008, expandindo as vendas para os mercados da América Latina entre os anos de 2008 e 2009, focando nos seguintes mercados: Colômbia, Chile, Equador, Panamá, Venezuela, Porto Rico e Peru. Existe o potencial para a entrada no mercado do México

no ano de 2009, assim como a intenção de entrada no mercado norte-americano até o ano de 2010. A entrada no mercado europeu estará programada para ser efetuada via Espanha, Portugal ou Itália até 2011.

Após a experiência internacional via a exportação aos países do Mercosul, e verificando possíveis alterações que podem ocorrer nos indicadores do mercado global, a empresa poderá rever as metas e planos propostos neste trabalho. A inclusão de estratégias emergentes é esperada, e irá complementar os objetivos e metas estabelecidos, agregando a experiência então conquistada.

O plano ainda prevê a expansão das vendas da empresa a importadores nos Estados Unidos e União Européia. Mesmo que, em um prazo mais longo, existe a possibilidade de agregar novas receitas via a efetivação de vendas nestes mercados. Visto que, o início das operações nestes mercados ocorrerá após a efetiva comercialização aos países do Mercosul e demais países da América Latina, acredita-se que a experiência nestes mercados permitirá a empresa a realizar um plano de ação diferente e específico a estes mercados. Desta forma este trabalho de conclusão não inclui um plano de ação detalhado para a exploração destes mercados.

A UNIAGRO deverá realizar uma pesquisa de mercado mais profunda para permitir a expansão aos mercados dos EUA e EU. Esses são mercados bem mais competitivos e exigentes e também tem uma grande demanda. De toda a forma a busca de informações de mercado e de contatos com importadores, é uma tarefa que poderá ser realizada durante o ano de 2008 e 2009.

É recomendada a participação da empresa em feiras internacionais como as feiras de ANUGA na Alemanha (é a maior feira de alimentos do Mundo), SIAL na França (a segunda maior) e IFE Américas Miami, *Fancy Foods* Nova Iorque e *Fancy Foods* Chicago nos Estados Unidos. Isto possibilitará uma grande experiência de mercado, assim como contato o contato com potenciais clientes de diferentes países, e com as tendências de mercado.

8.5.2 Produtos

Os produtos a serem exportados pela empresa já foram destacados no trabalho,

são as frutas seca e sementes oleaginosas (castanhas) embaladas. O foco está na exportação de produtos de maior valor agregado com ampla data de validade, boa conservação e alta qualidade de apresentação. A empresa deve iniciar as exportações com as atuais linhas de produtos e estar disponível a adaptar a sua embalagem ao mercado alvo. Algumas das embalagens da empresa já contêm informações em inglês e espanhol.

Sugere-se o desenvolvimento de uma linha de produtos orgânicos complementar à linha atualmente existente, assim como uma linha de frutas tropicais desidratadas, que são tipicamente brasileiros e tem demanda crescente. Estes novos produtos terão maior competitividade no mercado externo.

8.5.3 Canal de distribuição

A empresa buscará a exportação direta e sem intermediário, atendendo diretamente importadores e distribuidores que trabalhem com marcas de terceiros, pois os mesmo devem comprar os produtos da empresa UNIAGRO para representar e revender em seu mercado. A empresa deve buscar estabelecer uma parceria de longo prazo com estes clientes, auxiliando a promoção dos produtos e consolidação da marca e permitindo a exclusividade de comercialização destes distribuidores, estabelecendo um importador por país da América Latina, países de maior porte como o México e Estados Unidos podem ter mais de um importador.

A exclusividade com os parceiros nos mercado Latino permite o saudável desenvolvimento da marca. Este importador deve atingir volumes mínimos de compra para se manter como exclusivo importador UNIAGRO.

Os importadores devem ter uma ampla penetração de mercado, atendendo diretamente clientes dos segmentos de varejo e institucional. Estas empresas devem ter domínio sobre a distribuição e bom relacionamento com clientes.

8.5.4 Promoção

A empresa deverá promover os seus produtos via a participação em feiras internacionais, anúncios em sites de comércio internacional, participação em missões empresariais e prospecções de mercado. As ações de marketing internacional da empresa devem ser racionalizadas e focadas em ações de alto retorno. A empresa deverá disponibilizar uma verba para envio de amostras e materiais promocionais a potenciais clientes. O site da empresa deverá ser traduzido para espanhol e inglês, permitindo o acesso ao catálogo virtual da empresa.

A UNIAGRO estará apoiando, dentro do possível, as empresas importadoras parceiras, reservando um percentual médio de 3% de sua margem para investir no envio de materiais promocionais, como expositores e displays. Algumas ações de marketing podem ser realizadas em parceria com os importadores, dependendo dos volumes importados e do mercado destino.

8.5.5 Preço

Os preços de exportação devem ser calculados a partir do custo do produto em real, adicionando a sua margem para após realizar a conversão para a uma taxa de dólar segura, ou seja, que esteja sempre um pouco abaixo da taxa média do mês e ainda dentro de uma perspectiva futura.

A taxa utilizada, por exemplo para o segundo semestre de 2007 deveria estar próxima de R\$ 1,70. Desta forma, se no dia do fechamento da venda (possibilidade de *hedge*) ou do fechamento do câmbio a empresa terá uma receita provavelmente superior à esperada, salve se acontecer mudanças bruscas na economia. De toda a forma, como a empresa é, ainda, essencialmente importadora a receita em dólar já é um *hedge* natural.

A margem bruta que a empresa incluirá deve compreender tanto o lucro como os esperados investimentos em promoção e embalagem de exportação, além de um pequeno percentual para custeio das despesas administrativas, despesas com despacho aduaneiro, percentual de comissão e dos custos de um potencial financiamento. Entretanto, as margens para estes fins não devem ser relativamente

baixa, permitindo a competitividade do produto. Deve-se lembrar que a empresa estará conquistando novas vendas com a mesma estrutura, por isso não deve alocar custos fixos no preço de venda de exportação.

Composição da margem para preço de exportação:

| COMPOSIÇÃO | PERCENTUAL |
|--------------------------|---------------|
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | 2,00% |
| PUBLICIDADE/PROMOÇÃO | 2,00% |
| EMBALAGEM EXPORTAÇÃO | 2,00% |
| LUCRO BRUTO | 10,00% |
| FINANCEIRA | 1,00% |
| COMISSÃO DO TRADER | 2,00% |
| CPMF | 0,38% |
| DESPESAS ADUANEIRAS | 1,00% |
| MARGEM EXPORTAÇÃO | 20,38% |

Quadro 9 – Formação de margem exportação

Fonte: Coleta de dados - Autor

Desta forma, a empresa conseguirá chegar a um preço EXW para ofertar aos mercados da Argentina, Uruguai e Paraguai. A empresa poderá acrescentar uma margem média de 2% a 4% para ofertar o produto FOB Rio Grande ou FCA Uruguiana, por exemplo.

8.5.6 Certificações de qualidade

A empresa UNIAGRO está em processo de certificação do programa de análise de perigos e pontos críticos de controle – APPCC, certificação esta exigida por mercados como da União Européia e Estados Unidos. Esta certificação visa garantir que a empresa segue boas práticas de fabricação, assim como procedimentos operacionais padrão e, ainda, que ela tem controle sobre os pontos de risco (de alguma contaminação do alimento, por exemplo). Outras certificações de qualidade poderão ser implementadas na empresa, agregando valor a seus produtos e marca tanto no mercado externo como no interno. A conclusão do processo de certificação APPCC é imprescindível para que a empresa conquiste os mercados americano e europeu.

8.5.7 Pessoas

A empresa deverá manter seus profissionais atualizados e treinados, buscando a excelência no atendimento. Colaboradores da produção devem estar atentos aos padrões de qualidade internacional, assim como os de logística devem conhecer os trâmites de exportação. A empresa deve contar com um *trader* capacitado e com experiência para representar a empresa junto aos clientes internacionais. Toda a empresa deverá estar envolvida neste processo, até mesmo a secretária que deverá ser treinada para falar espanhol e inglês para atender as chamadas internacionais de clientes.

8.5.8 Metas financeiras de exportação

Este plano estratégico para internacionalização da empresa UNIAGRO deve incluir uma perspectiva financeira para tornar-se mais completo. É importante estimar-se o faturamento esperado com as exportações e os investimentos necessários para viabilizar tal plano. Ainda considera-se relevante destacar o percentual de participação das vendas com exportação no faturamento global da empresa.

O faturamento com exportações foi estimado de forma aleatória, considerando o potencial de cada país ou região na compra dos produtos da empresa, baseando-se nas análises realizadas. Devido às limitações deste trabalho, não é possível realizar uma estimativa mais fidedigna.

Os volumes de vendas de exportação são crescentes a cada ano, mostrando a evolução das vendas da empresa para novos mercados, assim como o crescimento da empresa dentro dos mercados em que estará introduzindo a sua marca.

Os valores referentes aos volumes exportações foram calculados utilizando um preço médio por caixa de US\$ 12.00. A partir do levantamento dos preços dos principais produtos foco de exportação da empresa e da formatação de preço de exportação referenciada neste trabalho, foi possível chegar a um preço médio da caixa exportada pela empresa. Portanto, os valores indicados no quadro de faturamento por ano são apenas previsões de vendas, realizadas sem uma fundamentação histórica.

O quadro a seguir ressalta o foco das exportações nos países do Mercosul no ano de 2008, assim como a expansão das vendas aos demais países da América Latina em 2009 e o potencial início das exportações aos EUA e U.E. também neste ano.

| METAS DE EXPORTAÇÃO | 2008 | | 2009 | |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| MERCADO ALVO | CAIXAS/ANO | US\$/ANO | CAIXAS/ANO | US\$/ANO |
| URUGUAI | 5.000 | \$60.000,00 | 6.500 | \$78.000,00 |
| ARGENTINA | 10.000 | \$120.000,00 | 12.000 | \$144.000,00 |
| PARAGUAI | 8.000 | \$96.000,00 | 9.600 | \$115.200,00 |
| MERCOSUL (TOTAL) | 23.000 | \$276.000,00 | 28.100 | \$337.200,00 |
| AMERICA LATINA (FORA MERCOSUL) | 500 | \$6.000,00 | 20.000 | \$240.000,00 |
| EUA | - | - | 1.000 | \$12.000,00 |
| EUROPA | - | - | 1.000 | \$12.000,00 |
| TOTAL | 23.500 | \$282.000,00 | 50.100 | \$601.200,00 |

Quadro 10 - Exportações UNIAGRO anos 2008 e 2009

Fonte: Coleta de dados - Autor

A previsão considera que a empresa já estará exportando a todos os países do Mercosul em 2008 e que irá obter um crescimento superior a 20% em 2009 neste mercado. Segundo o plano, a expansão ao mercado latino acontecerá de fato no ano de 2009, quando o faturamento com este mercado poderá chegar a US\$ 240 mil dólares. Estima-se um crescimento nas exportações de mais de 100% de um ano para outro.

Esta previsão é realista, pois a empresa fatura aproximadamente R\$ 7 milhões de reais apenas com a comercialização de frutas secas na região sul do Brasil. Visto o grande potencial de consumo e a estratégia de entrada no mercado, acredita-se que este volume de exportações poderá ser atingido e, até mesmo, ultrapassado, num cenário otimista.

A previsão de volumes e receitas com as exportações ainda inclui os anos de 2010 e 2011, acreditando no sucesso das ações realizadas pela empresa a partir deste plano estratégico. Nesse período, já constam previsões de exportações aos EUA e ao início da comercialização junto a países da União Européia.

| METAS DE EXPORTAÇÃO | 2010 | | 2011 | |
|----------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| MERCADO ALVO | CAIXAS/ANO | US\$/ANO | CAIXAS/ANO | US\$/ANO |
| URUGUAI | 7.800 | \$93.600,00 | 9.000 | \$108.000,00 |

| | | | | |
|---------------------------------------|--------|----------------|--------|----------------|
| ARGENTINA | 14.400 | \$172.800,00 | 17.000 | \$204.000,00 |
| PARAGUAI | 10.560 | \$126.720,00 | 11.616 | \$139.392,00 |
| MERCOSUL (TOTAL) | 32.760 | \$393.120,00 | 37.616 | \$451.392,00 |
| AMERICA LATINA (FORA MERCOSUL) | 26.000 | \$312.000,00 | 33.800 | \$405.600,00 |
| EUA | 20.000 | \$240.000,00 | 35.000 | \$420.000,00 |
| EUROPA | 5.000 | \$60.000,00 | 20.000 | \$240.000,00 |
| TOTAL | 83760 | \$1.005.120,00 | 126416 | \$1.516.992,00 |

Quadro 11 - Exportação UNIAGRO 2010 e 2011

Fonte: Coleta de dados

Esse quadro reflete o crescimento esperado para as exportações aos mercados da América Latina, EUA e Europa. O plano prevê uma evolução no volume de exportações de 66% em 2010 e de, aproximadamente, 50% em 2011. A análise considera que a empresa estará faturando aproximadamente R\$ 800 mil nos países do Mercosul, assim como nos demais países da América Latina e nos EUA, somando com um volume inicial de exportações à Europa, assim a empresa estaria consolidando a sua atuação global.

Para verificar a representatividade deste supramencionado faturamento no total de receitas da empresa, demonstra-se o quadro a seguir.

| FATURAMENTO ESTIMADO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| EXPORTAÇÃO | R\$ 479.400,00 | R\$ 1.022.040,00 | R\$ 1.708.704,00 | R\$ 2.578.886,40 |
| NACIONAL | R\$ 24.000.000,00 | R\$ 28.800.000,00 | R\$ 34.560.000,00 | R\$ 41.472.000,00 |
| TOTAL | R\$ 24.479.400,00 | R\$ 29.822.040,00 | R\$ 36.268.704,00 | R\$ 44.050.886,40 |
| PARTICIPAÇÃO EXP/TOTAL | 1,96% | 3,43% | 4,71% | 5,85% |

Quadro 12 – Participação das exportações no faturamento total

Fonte: Coleta de dados

A UNIAGRO, segundo a sua diretoria, projeta um crescimento anual de 20%, alcançando um faturamento superior a 40 milhões de Reais no mercado interno em 2011, volume 100% maior que o faturamento esperado para 2007. Aliando esta receita crescente ao volume de exportações projetado e utilizando uma taxa de conversão do dólar ao real de 1,80, pode-se consolidar o faturamento global da empresa e verificar-se a representatividade das exportações.

Percebe-se que as exportações, iniciam com uma participação mais tímida frente ao total faturado, porém, mesmo com um crescimento projetado de 20% ao ano no mercado interno, em 4 anos a exportação já representaria, aproximadamente, 6% do faturamento. Numa previsão mais otimista para a exportação, poder-se-ia estimar uma

participação de 12% no total faturado.

Para que a empresa consiga obter estes patamares de faturamento, é importante destacar a necessidade em investimentos em ampliação da estrutura da empresa. A UNIAGRO está prevendo melhorias em sua estrutura para suportar o crescimento projetado, porém estes investimentos não fazem parte do plano de internacionalização. Este considera os investimentos necessários para a efetiva realização das exportações da empresa, destacando as ações necessárias para promover os produtos nos mercados alvo.

Esta previsão de orçamento está limitada a 3 anos devido a dificuldade de estimar-se os investimentos necessários para a manutenção das exportações da empresa, assim como para a entrada nos mercados dos Estados Unidos e da Europa.

| INVESTIMENTO | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
| AMOSTRAS | R\$ 6.000,00 | R\$ 10.000,00 | R\$ 15.000,00 |
| PESQUISAS | R\$ 15.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 20.000,00 |
| VIAGENS | R\$ 15.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 25.000,00 |
| FEIRAS | R\$ 15.000,00 | R\$ 30.000,00 | R\$ 50.000,00 |
| APOIO MARKETING | R\$ 9.588,00 | R\$ 20.440,80 | R\$ 34.174,08 |
| TOTAL | R\$ 60.588,00 | R\$ 100.440,80 | R\$ 144.174,08 |
| INVESTIMENTO/EXPORTAÇÃO | 12,64% | 9,83% | 8,44% |

Quadro 13 – Investimentos na Internacionalização

Fonte: Coleta de dados

O quadro destaca o investimento necessário para viabilizar o envio de amostras a potenciais clientes, realizar pesquisas de mercado com auxílio de consultorias, visitar os mercados alvo, participar de feiras e auxiliar os clientes na promoção dos produtos. Os investimentos indicados no quadro são estimados e podem variar para mais ou para menos, dependendo da vontade da empresa em impulsionar as exportações e no desempenho das mesmas.

É imprescindível que o *trader* da empresa visita alguns dos mercados prospectados pela empresa para conhecer as peculiaridades do país, da concorrência, dos clientes e as tendências econômicas da região. O orçamento prevê uma média de 4 viagens internacionais em 2008, 5 em 2009 e 6 em 2010. O investimento orçado para a participação em feiras internacionais é relativamente alto se comparado aos demais itens, mas esse foi estimado para permitir a empresa a participar de duas feiras no ano de 2008, passando para uma média de três feiras em 2009 e 2010. O investimento no

apoio de marketing, como consta no quadro acima, são os valores investidos em ações de promoção realizados em parceria com o cliente, como o envio de materiais promocionais, o valor referido representa 2% do faturamento em exportações estimado.

Segundo este plano, nos primeiros anos a UNIAGRO terá de investir um alto percentual de seu faturamento para possibilitar a sua entrada no mercado internacional. Os valores orçados do quadro de investimentos não consideram ainda despesas da empresa como a comissão do *trader*, adaptação de embalagens e de produtos, qualificação de pessoal, e outras despesas que incorrem sobre este processo.

8.6 PLANOS DE AÇÃO

Para melhor visualizar as ações necessárias a serem realizadas, segundo este plano estratégico de internacionalização da empresa, são desenhados planos de ações para os principais objetivos. É importante observar que os valores de investimentos são apenas referenciais e não foram profundamente analisados.

8.6.1 Plano de ação para obtenção de certificações de qualidade

O investimento na melhoria da qualidade de produção e nas certificações de qualidade são atividades importantes para o projeto de expansão global da empresa. Estes recursos deverão ser determinados pela empresa junto com o seu setor de produção. O quanto antes a empresa conquistar estas certificações, antes ela poderá estar exportando aos mercados mais exigentes.

| | Atividade | Responsável | Período previsto 2008 | Investimento Aproximado |
|---|--|-----------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 | Revisão da utilização das boas práticas de fabricação e formalização dos procedimentos operacionais padrão | Depto. Produção | Até 15/Janeiro | |
| 2 | Identificação dos pontos críticos de controle | Depto. Produção | Até 30/Janeiro | |
| | Auditorias Internas | Depto. Produção | Jan/Fev | |

| | | | | |
|---|--|-------------------------|---------|--------------|
| 3 | | e Diretoria | | |
| 4 | Aplicação das alterações necessárias | Depto. Produção | Fev/Mar | Variável |
| 5 | Auditoria Externa para certificação | Auditores terceirizados | Mar | |
| 6 | Certificação APPCC | Auditores terceirizados | Mar/Abr | R\$ 3.000,00 |
| 7 | Busca de novas certificações | Diretoria | Mai/Jun | |
| 8 | Processo de certificação de empresa comerciante de produtos orgânicos | Auditores terceirizados | Jun/Jul | R\$ 3.000,00 |
| 9 | Análise para implementação de novas certificações, tais como Kosher, Industrialização de Orgânicos, ISO, outras. | Diretoria | Junho | |

Quadro 14 – Plano de ação para certificação de qualidade

Fonte: Coleta de dados - Autor

8.6.2 Plano de ação para desenvolvimento de novas linhas de produtos

Este plano de ação de objetivo de organizar o desenvolvimento de novos produtos naturais a serem trabalhados pela empresa, focado em produtos orgânicos e novas linhas de frutas secas com origem nacional.

| | Atividade | Responsável | Período previsto 2008 | Investimento Aproximado |
|---|--|------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 | Levantamento de potenciais produtos orgânicos e de frutas secas com origem no Brasil a serem desenvolvidos | Depto. Produção | Jan/Fev | Até R\$ 1.000,00 |
| 2 | Busca de fornecedores capacitados a atender a demanda da empresa | Dpto. Compras | Fev/Mar | Até R\$ 2.000,00 |
| 3 | Identificação e definição dos produtos | Diretoria e Dpto. Exportação | Mar/Abr | Até R\$ 500,00 |
| 4 | Negociação com fornecedores para realização de uma parceria de fornecimento | Dpto. Compras | Mar/Abr | Até R\$ 200,00 |
| 5 | Definição de fornecedores | Diretoria e Dpto. Compras | Abril | |
| 6 | Desenvolvimento dos produtos | Dpto. Marketing e Produção | Mar/Abr/Mai | R\$ 2.000,00 |
| 7 | Teste de mercado | Dpto. Comercial/ Exportação | Mai/Jun | R\$ 3.000,00 |
| 8 | Lançamento e promoção dos novos produtos | Dpto. Marketing | Jun/Jul | Variável |

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------------|-------|----------|
| 9 | Comercialização – início | Dpto. Comercial/ Exportação | Junho | Variável |
|---|--------------------------|--------------------------------|-------|----------|

Quadro 15 – Plano de ação para novos produtos

Fonte: Coleta de dados – Autor

8.6.3 Plano de ação para capacitação de pessoal

Para um melhor atendimento aos clientes internacionais e principalmente para a viabilização das exportações da empresa com segurança e confiabilidade, são necessárias algumas ações no sentido de capacitar o capital humano atualmente disponível.

| | Atividade | Responsável | Período previsto 2008 | Investimento Aproximado |
|---|--|----------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | Levantamento das necessidades de treinamentos | Depto. RH | Jan/Fev | |
| 2 | Programação dos treinamentos para o primeiro semestre | Depto. RH | Fev/Mar | Até R\$ 2.000,00 |
| 3 | Ampliação do controle de resultados por indicadores | Diretoria | Mar/Abr | Até R\$ 500,00 |
| 4 | Realização das trocas necessárias | Diretoria | Mar/Abr | Variável |
| 5 | Treinamentos de comércio exterior | Depto. RH | Abril | R\$ 2.000,00 |
| 6 | Realização dos treinamentos para a área de produção | Dpto. Produção | Mar/Abr/Mai | R\$ 2.000,00 |
| 7 | Capacitação das secretárias para atendimento a clientes internacionais | Depto. RH | Mai/Jun | R\$ 500,00 |
| 8 | Revisão das atividades realizadas | Diretoria | Jun/Jul | |

Quadro 16 – Plano de ação para capacitação pessoal

Fonte: Coleta da dados - Autor

8.6.4 Plano de ação para exportação ao Mercosul

Sendo o primeiro mercado externo a ser explorado pela empresa, segundo os objetivos deste plano estratégico para internacionalização, a exportação aos países do Mercosul deve ser efetivada dentro do primeiro semestre de 2008. É importante destacar que a empresa já tem relacionamento com as Câmaras de Comércio Brasil –

Argentina e Brasil – Uruguai, a UNIAGRO também já recebeu contato de potenciais clientes interessados e, além disso, a empresa tem relacionamento com empresas da Argentina que podem auxiliar neste objetivo. O mercado que exigirá uma pesquisa maior é o Paraguai, país com o qual a empresa não tem relacionamento comercial atualmente. Todas as atividades descritas no quadro abaixo se referem as ações nos mercados da Argentina, Uruguai e Paraguai.

| Atividade | | Responsável | Período previsto 2008 | Investimento Aproximado |
|-----------|---|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 | Pesquisa de importadores e distribuidores | <i>Trader</i> | Janeiro | Até R\$ 500,00 |
| 2 | Contato com as Câmaras de Comércio para indicação de potenciais parceiros | <i>Trader</i> | Janeiro | Até R\$ 200,00 |
| 3 | Contato direto com potenciais clientes | <i>Trader</i> | Janeiro à Abril | |
| 4 | Participação de eventos com empresários destes países dentro do Brasil | <i>Trader</i> | Sem data prevista | Variável |
| 5 | Visita <i>in loco</i> | <i>Trader</i> | Janeiro à Maio | R\$ 8.000,00 |
| 6 | Análise do perfil dos potenciais clientes | <i>Trader</i> | Mar/Mai | R\$ 1.500,00 |
| 7 | Estabelecimento de parcerias com representantes/distribuidores em cada país | <i>Trader e Diretoria</i> | Março à Junho | R\$ 2.000,00 |
| 8 | Comercialização | <i>Trader</i> | A partir de Março | Variável |
| 9 | Participação da feira SIAL MERCOSUL | <i>Trader e Diretor Comercial</i> | Agosto | R\$ 15.000,00 |
| 10 | Avaliação das ações realizadas | <i>Trader</i> | Julho | |
| 11 | Realização de novo Plano de Ação | <i>Trader</i> | Julho | |

Quadro 17 – Plano de ação para exportação Mercosul

Fonte: Coleta de dados - Autor

Conforme este plano de ação, acredita-se que a empresa UNIAGRO consiga estabelecer distribuidores nos países do Mercosul até o final do primeiro semestre de 2008. O investimento necessário para realização das atividades previstas está estimado em aproximadamente R\$ 12.200,00, incluindo as despesas de viagem a todos os mercados alvo, gastos com telefonia e com a compra de pesquisas de mercado ou de análises de crédito de clientes. Os gastos com promoção dos produtos, envio de amostras ou outros gastos não descritos acima, não estão computados.

O investimento para participação da feira SIAL Mercosul dependerá do

desempenho das exportações da empresa. Caso a UNIAGRO não tenha volume suficiente de exportações, segundo a diretoria, o investimento na exposição dos produtos pode não ser realizado. A empresa poderá então participar da feira como visitante, realizando apenas encontros negócios.

8.6.5 Plano de ação para a exportação aos demais países da América Latina

Durante o período de negociação e efetivação das vendas aos países do Mercosul, a empresa já deverá estar prospectando novos clientes nos demais países da América Latina. A intenção do plano é manter o ritmo de crescimento, incluindo novos mercados a cada semestre.

| Atividade | | Responsável | Período previsto | Investimento Aproximado |
|-----------|---|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | Pesquisa de importadores e distribuidores e análise de dados do mercado | <i>Trader</i> | Abr/Mai 2008 | Até R\$ 1.000,00 |
| 2 | Contato com as Câmaras de Comércio para indicação de potenciais parceiros | <i>Trader</i> | Mai/Jul 2008 | Até R\$ 1.000,00 |
| 3 | Contato direto com potenciais clientes | <i>Trader</i> | Jun/08 à Mar/09 | |
| 4 | Participação de eventos com empresários destes países dentro do Brasil | <i>Trader</i> | Sem data prevista | Até R\$ 500,00 |
| 5 | Visita <i>in loco</i> | <i>Trader</i> | De Jun/08 à Jul/09 | R\$ 15.000,00 |
| 6 | Análise do perfil dos potenciais clientes | <i>Trader e Diretoria</i> | Jun/08 à Mar/09 | R\$ 2.000,00 |
| 7 | Estabelecimento de parcerias com representantes/distribuidores em cada país | <i>Trader</i> | De Jun/08 à Jun/09 | R\$ 2.000,00 |
| 8 | Comercialização – início | <i>Trader e Diretor Comercial</i> | A partir de Junho | Variável |
| 9 | Participação da feira EXPOCOMER no Panamá | <i>Trader</i> | Março 2008 e/ou Março 2009 | R\$ 15.000,00 |
| 11 | Avaliação das ações realizadas | <i>Trader</i> | Agosto 2009 | |
| 12 | Realização de novo Plano de Ação | <i>Trader</i> | Agosto 2009 | |

Quadro 18 – Plano de ação para exportação América Latina

Fonte: Coleta de dados - Autor

A política de investimentos na prospecção de mercado e demais atividades

previstas neste plano de ação dependerá da efetiva realização e êxito destas atividades. Os valores podem variar para mais ou para menos, dependendo do grau de dificuldade que a empresa enfrentará para concluir as tarefas previstas. O investimento total para os demais países da América Latina não deve ultrapassar R\$ 21.000,00 entre Janeiro de 2008 e Julho de 2009. As visitas in loco apenas serão realizadas se houver a necessidade de se obter mais informações de mercado, ou contato direto com o cliente ou para fechar uma operação que viabilize tal investimento.

É importante destacar a possibilidade da empresa contar com o apoio da APEX ou de outras entidades de classe para a realização de algumas das atividades de prospecção. A participação na feira EXPOCOMER que acontece no Panamá nos meses de Março poderá ser realizada apenas como visitante da feira ou como expositora, dependendo do volume de exportações aos países latinos e/ou ao interesse da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso decorreu sobre as diversas variáveis que influenciam na construção de um plano estratégico para internacionalização de uma empresa. As análises de ambiente interno foram realizadas criticamente, buscando-se extrair os pontos fortes e fracos da empresa que pudessem influenciar no corrente plano. Da mesma forma foram estudados e analisados os aspectos referentes ao ambiente externo da organização, destacando-se as estatísticas de comércio exterior e todos os aspectos que influenciam diretamente no objetivo deste trabalho.

Acredita-se que se a empresa atentar a todos os detalhes deste plano, ela terá um grande percentual de possibilidade de atingir o seu objetivo de expansão ao mercado externo. É importante lembrar que a empresa precisa não somente investir tempo e recursos financeiros neste objetivo, mas também aprimorar a sua corrente estrutura de procedimentos e de recursos humanos, visando a melhoria contínua.

Todos os objetivos específicos foram trabalhados para se construir um plano estratégico para internacionalização da empresa UNIAGRO. Podemos concluir então que a expansão ao mercado externo deve ser realizada de forma gradual, conquistando novos mercados a partir dos mais próximos, que mesmo não sendo os maiores mercados, são os mais atrativos neste momento. A partir da análise SWOT foi possível destacar o potencial que a empresa tem para aproveitar as suas forças e as oportunidades de mercados e conquistar os objetivos propostos. Com certeza a UNIAGRO estará vendo pessoas de distintas culturas consumindo seus produtos em diferentes países do Mundo muito em breve.

9.1 BENEFÍCIOS

A expansão internacional prevista neste trabalho, trará diversos benefícios a empresa foco do trabalho, tais como: o aumento do faturamento, a melhor utilização da capacidade produtiva, o *headge* natural, melhorias de qualidade na área de

produção, consciência mais aberta para as tendências globais, mais comprometimento da equipe, entre outros. A experiência de exportar traz aos colaboradores da empresa o sentimento de que eles atuam no ativamente no crescimento global. A cultura exportadora só tem a ajudar a empresa também em sua atuação no mercado interno, já que estará oferecendo produtos e serviços de maior qualidade. Conforme depoimento da Diretoria da empresa, a expansão ao mercado externo é uma determinante para a viabilização do crescimento da empresa de forma sustentada.

Desta mesma forma, a experiência de construção deste plano estratégico foi de extrema valia para minha vivência acadêmica e profissional, já que pude utilizar os conhecimentos adquiridos durante a faculdade na prática. Pude aprimorar meus conhecimentos e valorizar os conceitos teóricos estudados. Com certeza estarei me graduando em administração de empresas com uma importante experiência tanto teórica quanto prática.

9.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão de curso teve as suas limitações principalmente em termos de coleta de dados e tempo. Pois uma análise mais profunda do ambiente externo precisará ser realizada durante a aplicação do plano, focando na análise intrínseca do mercado alvo a ser abordado. A pesquisa de mercado deve ser realizada em profundidade em cada mercado alvo, permitindo que a empresa alcance os objetivos e metas estabelecidos. Devido ao relativo pouco tempo de prática do trabalho e a complexidade do trabalho, não foi possível realizar uma pesquisa mais ampla nos mercados alvo, indicando, por exemplo, potenciais clientes da empresa, preços de mercado, entre outras informações. Desta mesma forma, se propôs diversos planos de ação à empresa que se referem não somente ao foco do trabalho, mas também ao foco da empresa.

10 BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba: Rev. FAE, v.3, 2000.

AMBROSIO, VICENTE. **Plano de marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichemann & Affonso Editores, 1999.

BARONE, Helena. **Plano de marketing para o departamento de recuperação de crédito do SPC de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 1999 (trabalho de conclusão de curso).

BASSO, Juliana. **Plano de Marketing para Unidade Dosadora de Concreto**. Porto Alegre: UFRGS, 2004 (trabalho de conclusão de curso).

BOONE, Louis e KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, Sunil. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

CRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2001.

Dados disponíveis em: www.uniagro-ind.com.br , Acesso em: Outubro 2007.

Dados disponíveis em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo/> , Acesso em: 10 de novembro de 2007.

Dados disponíveis em: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook> Acesso em: 5 de novembro de 2007.

Dados disponíveis em: <https://www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br> Acesso em: 10 de outubro de 2007.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

- FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FURLAN, J.D. **Modelagem de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HAMPER, Robert e BAUGH, Sue. **Strategic Marketing Planning**. Lincolnwood: NTC, 1996.
- HARTUNG, Douglas S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KAPLAN, Robert S. e Norton, David P. **Mapas Estratégicos**. 8a Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- KELLER, Kevin L.. **Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity**. Journal of Marketing, v.57, January, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994;1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996; 2000.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall, 1993.
- LUCE, Fernando. **Estratégia e Planejamento em Marketing**. Porto Alegre: Ufrgs, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva de Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha Pela Sua Mente**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning Ltda, 1987.
- ROESCH, Sylvia. **Projetos de estagio do curso de administração**. Porto Alegre: Atlas, 1999.
- THUILLIER, Pierre. **Do estudo de mercado ao plano de marketing**. Coimbra: Cetop, 1987.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – LISTA DE PAÍSES POR PIB PER CAPTA

| Rank | Country | GDP - per capita (PPP) | Date of Information |
|-------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 1 | <u>Luxembourg</u> | \$ 71,400 | 2006 est. |
| 2 | <u>Bermuda</u> | \$ 69,900 | 2004 est. |
| 3 | <u>Jersey</u> | \$ 57,000 | 2005 est. |
| 4 | <u>Equatorial Guinea</u> | \$ 50,200 | 2005 est. |
| 5 | <u>United Arab Emirates</u> | \$ 49,700 | 2006 est. |
| 6 | <u>Norway</u> | \$ 46,300 | 2006 est. |
| 7 | <u>Guernsey</u> | \$ 44,600 | 2005 |
| 8 | <u>Ireland</u> | \$ 44,500 | 2006 est. |
| 9 | <u>Cayman Islands</u> | \$ 43,800 | 2004 est. |
| 10 | <u>United States</u> | \$ 43,800 | 2006 est. |
| 14 | <u>Hong Kong</u> | \$ 37,300 | 2006 est. |
| 15 | <u>Denmark</u> | \$ 37,100 | 2006 est. |
| 16 | <u>Canada</u> | \$ 35,700 | 2006 est. |
| 23 | <u>Japan</u> | \$ 33,100 | 2006 est. |
| 26 | <u>Netherlands</u> | \$ 32,100 | 2006 est. |
| 27 | <u>Germany</u> | \$ 31,900 | 2006 est. |
| 28 | <u>United Kingdom</u> | \$ 31,800 | 2006 est. |
| 32 | <u>Italy</u> | \$ 30,200 | 2006 est. |
| 34 | <u>European Union</u> | \$ 29,900 | 2006 est. |
| 38 | <u>Spain</u> | \$ 27,400 | 2006 est. |
| 57 | <u>Portugal</u> | \$ 19,800 | 2006 est. |
| 59 | <u>Puerto Rico</u> | \$ 19,300 | 2006 est. |
| 67 | <u>Argentina</u> | \$ 15,200 | 2006 est. |
| 72 | <u>Poland</u> | \$ 14,400 | 2006 est. |
| 78 | <u>Chile</u> | \$ 12,600 | 2006 est. |
| 80 | <u>Costa Rica</u> | \$ 12,500 | 2006 est. |
| 86 | <u>Uruquay</u> | \$ 10,900 | 2006 est. |
| 88 | <u>Mexico</u> | \$ 10,700 | 2006 est. |
| 89 | <u>World</u> | \$ 10,200 | 2006 est. |
| 97 | <u>Brazil</u> | \$ 8,800 | 2006 est. |
| 99 | <u>Colombia</u> | \$ 8,600 | 2006 est. |
| 102 | <u>Dominican Republic</u> | \$ 8,400 | 2006 est. |
| 104 | <u>Panama</u> | \$ 8,200 | 2006 est. |

| | | | |
|-----|-------------------------|----------|-----------|
| 107 | <u>China</u> | \$ 7,800 | 2006 est. |
| 114 | <u>Venezuela</u> | \$ 7,200 | 2006 est. |
| 119 | <u>Peru</u> | \$ 6,600 | 2006 est. |
| 136 | <u>Paraguay</u> | \$ 4,800 | 2006 est. |
| 142 | <u>Ecuador</u> | \$ 4,500 | 2006 est. |

ANEXO B – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR AMÉRICA DO SUL / NCM

Exportação Brasileira - Bloco Econômico/País/Produto

| | | 2006 | 2006 | 2007 | 2007 |
|-----------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | US\$ FOB | Peso (Kg) | US\$ FOB | Peso (Kg) |
| AM.SUL-América do Sul | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 236 | 22 | 92.947 | 77.952 |
| AM.SUL-América do Sul | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 2.771.840 | 686.011 | 2.521.343 | 637.090 |
| AM.SUL-América do Sul | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 3.207 | 474 | 2.052 | 300 |
| AM.SUL-Argentina | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 865.443 | 278.851 | 756.325 | 261.613 |
| AM.SUL-Bolívia | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 0 | 0 | 92.947 | 77.952 |
| AM.SUL-Chile | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 573.915 | 122.086 | 645.127 | 135.999 |
| AM.SUL-Colômbia | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 210.362 | 44.158 | 166.349 | 34.677 |
| AM.SUL-Paraguai | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 72 | 10 | 0 | 0 |
| AM.SUL-Uruguai | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 236 | 22 | 0 | 0 |
| AM.SUL-Uruguai | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 145.728 | 34.518 | 95.140 | 24.268 |
| AM.SUL-Uruguai | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 3.207 | 474 | 2.052 | 300 |
| AM.SUL-Venezuela | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 976.320 | 206.388 | 858.402 | 180.533 |

ANEXO C – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR AMÉRICA DO NORTE / NCM

Exportação Brasileira - Bloco Econômico/País/Produto

| | | 2006 | 2006 | 2007 | 2007 |
|---|--|-------------|------------|-------------|------------|
| | | US\$ FOB | Peso (Kg) | US\$ FOB | Peso (Kg) |
| NAFTA-Acordo Livre Comércio da América do Norte | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 4.033.851 | 918.687 | 4.999.684 | 1.186.467 |
| NAFTA-Acordo Livre Comércio da América do Norte | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 146.839.763 | 33.537.799 | 129.763.332 | 29.554.959 |
| NAFTA-Acordo Livre Comércio da América do Norte | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 0 | 0 | 1.023 | 46 |
| NAFTA-Canadá | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 140.800 | 32.000 | 0 | 0 |
| NAFTA-Canadá | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 8.965.822 | 2.178.278 | 13.533.825 | 3.016.553 |
| NAFTA-Estados Unidos | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 3.893.051 | 886.687 | 4.999.684 | 1.186.467 |
| NAFTA-Estados Unidos | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 135.390.412 | 30.816.585 | 113.598.389 | 25.957.163 |
| NAFTA-Estados Unidos | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 0 | 0 | 1.023 | 46 |
| NAFTA-México | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 2.483.529 | 542.936 | 2.631.118 | 581.243 |

ANEXO D – ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR EUROPA / NCM

Exportação Brasileira - Bloco Econômico/País/Produto

| | | 2006 | 2006 | 2007 | 2007 |
|---------------------------|--|------------|-----------|------------|-----------|
| | | US\$ FOB | Peso (Kg) | US\$ FOB | Peso (Kg) |
| UE-União Européia | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 1.467.961 | 315.900 | 1.759.477 | 384.277 |
| UE-União Européia | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 22.206.466 | 5.418.352 | 22.523.675 | 5.145.687 |
| UE-União Européia | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 0 | 0 | 5 | 4 |
| UE-Alemanha | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 61.219 | 16.000 | 0 | 0 |
| UE-Alemanha | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 1.697.306 | 535.883 | 1.468.935 | 489.661 |
| UE-Bélgica | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 11.000 | 2.000 | 915.200 | 208.000 |
| UE-Bélgica | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 659.404 | 153.839 | 470.270 | 134.492 |
| UE-Espanha | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 175.888 | 32.000 | 77.440 | 16.000 |
| UE-Espanha | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 1.982.133 | 407.813 | 909.992 | 185.976 |
| UE-Espanha | 0813.50.00-Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija | 0 | 0 | 5 | 4 |
| UE-França | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 28.650 | 5.000 | 3.877 | 277 |
| UE-França | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 2.566.008 | 595.350 | 2.013.137 | 496.692 |
| UE-Grécia | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 41.800 | 16.000 | 0 | 0 |
| UE-Itália | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 267.292 | 54.000 | 0 | 0 |
| UE-Itália | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 5.909.394 | 1.509.627 | 5.599.044 | 1.379.562 |
| UE-Países Baixos(Holanda) | 0801.22.00-Castanha-do-para,fresca ou seca,sem casca | 882.112 | 190.900 | 762.960 | 160.000 |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|-----------|---------|-----------|-----------|
| UE-Países Baixos(Holanda) | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 2.477.615 | 834.124 | 4.403.026 | 1.015.270 |
| UE-Portugal | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 1.640.224 | 397.404 | 1.369.236 | 348.386 |
| UE-Reino Unido | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 5.274.382 | 984.312 | 5.146.935 | 921.012 |
| UE-Suécia | 0801.32.00-Castanha de caju,fresca ou seca,sem casca | 0 | 0 | 1.143.100 | 174.636 |

Pedro De Marchi Calazans

Dados Pessoais:

Brasileiro, 24 anos, solteiro
CPF 004.115.360-01
Alameda Alípio Cezar, 124 Boa Vista
91340-310 Porto Alegre, Rio Grande do Sul - Brasil
(51)21291515; (51)33282365
calazans@gmail.com

Objetivo

Atuação nas áreas comercial e de marketing tanto para mercado nacional quanto para internacional.

Experiência

2006–2007 UNIAGRO Ind.Com.Alim.Ltda. Porto Alegre – RS

Assistente comercial / Gerente de Exportações

Atuação na atividade comercial e na área de marketing nacional e internacional. Negociações Internacionais com redes de varejo, distribuidores, fornecedores e representantes. Participação em feiras nacionais (AGAS, APAS, ABAD, FISPAL) e internacionais (SIAL, ANUGA, IFE). Assessoria para construção de novo web site e na implementação da ferramenta BSC.

2005 FIERGS Porto Alegre – RS

Estágio - Promoção Comercial Internacional

Estágio na área de promoção comercial internacional, pesquisa de mercado, administração de projetos, organização de missões e participação em feiras internacionais.

2004 ANAFLORE IMP.EXP. Porto Alegre – RS

Agente de Exportação

Negociação e operação de exportações, desenvolvimento de fornecedores e pesquisa de mercado.

2003 DY BRAZIL - AUSTRALIA Sydney – AUS

Gerente de importação

Coordenação de importação de produtos do Brasil para Austrália, contato com fornecedores e prospecção de mercado.

2002 BANRISUL Porto Alegre – RS

Estágio - setor de tesouraria

Estágio na área de controle de depósitos e transações financeiras, controle e tesouraria.

Formação

2001-2007 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre – RS

- Bacharelado em Administração de Empresas em andamento.

Idiomas

Inglês fluente

Espanhol fluente

Cursos

2007

UNISINOS

São Leopoldo – RS

Conclusão de Curso de Extensão em Comércio Internacional

2006 Universidade Corporativa Banco do Brasil Porto Alegre – RS

Treinamentos em Comércio Internacional: Exportação, Importação, Drawback, Financiamentos à Exportação, Câmbio, entre outros.

Conhecimentos em informática

Outros cursos, treinamentos, participações em palestras e seminários com os temas de Marketing, Finanças, Investimentos, Comércio Exterior, Negociação, Liderança, etc.

.