

# SERIE DE AGRONEGÓCIOS

Cadernos para a exportação

---

## CONHECENDO MINHA EMPRESA

Guia para identificar os principais requisitos exigidos para a entrada de produtos agrícolas frescos e processados

Programa Interamericano para a promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos

© Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). 2005

O Instituto promove o uso justo deste documento. Solicita-se que ele seja citado apropriadamente, quando necessário.

Este documento foi preparado pelo Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos, com sede em Miami e impulsionado pela Direção de Desenvolvimento dos Agronegócios do IICA. Seu autor é Daniel Rodríguez Sáenz, especialista em Agronegócios do IICA, que contou com o apoio de Eugenie Gamboa, graduado em Administração de Negócios com ênfase em Comércio Internacional e estagiário do Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos.

Esta publicação também está disponível em formato eletrônico (PDF) no site institucional do IICA: [www.iica.int](http://www.iica.int).

García Winder, Miguel

Conhecendo minha empresa / Miguel García Winder - San José, C.R. : IICA. Direção de Desenvolvimento dos Agronegócios, 2006.

28 p. : 15 x 22 cm. - (Série Agronegócios. Cadernos para a Exportação / IICA, ISSN 1817-7603 ; no. 05)

ISBN 978-92-9248-177-3

1. Comércio Internacional 2. Mercado 3. Exportações  
I. IICA II. Título III. Série

AGRIS                      DEWEY  
E71                              382.64

San José, Costa Rica  
2005

# ÍNICIO

---

APRESENTAÇÃO .....	5
INTRODUÇÃO .....	7
I. PARA QUE MINHA EMPRESA EXISTE? .....	8
II. MEU NEGÓCIO .....	11
III. ENTENDENDO O MERCADO .....	15
IV. O QUE ME TORNA ÚNICO? .....	20
V. QUALIFICAÇÃO PESSOAL .....	25
VI. UM ÚLTIMO EXERCÍCIO .....	29
VII. NOTA FINAL .....	31



# APRESENTAÇÃO

---

**O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)**, através da Área de Desenvolvimento dos Agronegócios, pretende auxiliar os países a identificar e aproveitar as oportunidades dos mercados, e também a fortalecerem a institucionalidade pública e privada para o desenvolvimento e fomento dos agronegócios.

Em janeiro de 2004, através desta área, o IICA colocou em ação o Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, dos Negócios Agrícolas e da Inocuidade dos Alimentos, com sede na cidade de Miami, Flórida, nos Estados Unidos. Esta iniciativa surgiu com o objetivo de oferecer cooperação técnica para o fortalecimento da capacidade empresarial dos pequenos e médios agroempresários dos países membros do IICA e para a cooperação na identificação de oportunidades comerciais, proporcionando informações que facilitem a tomada de decisões para fomentar o comércio.

As atividades empreendidas até o momento pelo programa permitiram a identificação de um conjunto de necessidades específicas que parecem ser comuns entre os pequenos e médios agroempresários das Américas. Estas necessidades foram agrupadas em “temas prioritários”, que estão sendo analisados e publicados agora sob a denominação geral Série Agronegócios. A finalidade da publicação é justamente contribuir para o fortalecimento da competitividade dos pequenos e médios agroempresários do hemisfério. Uma das seções, Cadernos para a Exportação, procura, em particular, compartilhar conceitos e noções que possam facilitar a tomada de decisões para empresários que desejam ingressar com sucesso no mercado internacional.

O presente documento tem como finalidade ajudar aquelas empresas que consideram a possibilidade de incursionar no comércio internacional. A intenção é oferecer ao leitor a oportunidade de encontrar suas próprias respostas, fazendo-o enxergar que o processo de exportação implica em mudanças, não apenas nos processos, nos produtos ou na incorporação de novas tecnologias, mas

principalmente implica em uma mudança de mentalidade, uma transformação na forma de abordar o mercado e uma mudança na forma de conceber a competitividade. Acreditamos que este guia se constituirá um instrumento de consulta permanente para os pequenos e médios empresários e esperamos que através do IICA possamos contribuir para o fortalecimento de sua competitividade e da melhoria de suas condições de vida.

Atenciosamente,

**Miguel García Winder**

*Diretor de Desenvolvimento dos Agronegócios  
Programa Interamericano para a Promoção do Comércio,  
Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos  
Escritório do IICA em Miami*

# INTRODUÇÃO

---

**Os mercados internacionais** oferecem grandes oportunidades, muitas delas extremamente atrativas. Contudo, nem todos os produtores as aproveitam, seja por razões tecnológicas, financeiras, logísticas ou simplesmente porque não contam com o volume de produção necessário para satisfazer a demanda.

Exportar é mais que um processo, é um compromisso que afeta desde a forma de produzir até os mínimos detalhes da administração, do planejamento e da definição do orçamento da empresa. Por isso, antes de iniciar uma aventura pelos mercados internacionais, é necessário analisar detalhadamente o compromisso e as responsabilidades que estão sendo adquiridos com esta ação. Exportar é um processado de detalhamento, análise e conhecimento.

Estamos convencidos de que “ninguém conhece melhor o seu negócio do que você mesmo”, portanto, este exercício não pretende ser mais que um elemento que, usado de forma periódica, ajude-o a corrigir erros, fortalecer acertos e encontrar novos rumos para o seu negócio. Não se trata de uma ferramenta infalível, mas sim de uma ferramenta útil, que foi compilada após uma ampla revisão de documentos sobre o tema, na qual também foram considerados materiais distribuídos em diversos cursos empresariais e a experiência do autor. Sabedores de que a principal atividade do leitor é garantir o sucesso de sua empresa, procuramos manter este exercício como algo simples e conciso.

Duas afirmações conduzem nossa análise: uma diz respeito ao fato de que o mercado exige inovação e mudança constante, a outra, uma conhecida máxima, adverte que “é impossível obter resultados diferentes se você continua fazendo sempre a mesma coisa”. Contudo, não há nada mais difícil do que mudar, romper com as tradições e o já conhecido. Por isso, oferecemos este manual, por acreditarmos que ele poderá ajudá-lo a ver as coisas de uma maneira diferente, a decidir se convém aventurar-se nas exportações, a encontrar melhores formas de posicionar seu produto no mercado e, finalmente, motivá-lo a fazer de sua empresa um negócio mais competitivo e de maior sucesso.

# I. PARA QUE MINHA EMPRESA EXISTE?

---



**Todas as empresas e organizações** têm uma razão de ser e foram criadas para alcançar algo. Esta razão de ser fundamenta-se nos seguintes elementos básicos:

- ❖ Os valores pessoais e as crenças do fundador ou dos fundadores.
- ❖ A história da empresa.
- ❖ A realidade econômica e social do entorno da empresa.
- ❖ Os recursos disponíveis.
- ❖ As condições do mercado.

Ter uma clara razão de ser da empresa, seus valores e sua visão do futuro são a melhor bússola para definir o rumo do negócio, enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. As perguntas feitas a seguir têm como finalidade ajudar a definir a razão de ser da empresa, seus valores e seus princípios orientadores.



**A. Qual é a história de minha empresa? Como fomos criados? Quando aconteceu nossa fundação? Como chegamos onde estamos?**

---

---

---

---

---

---

**B. Quais são os atuais valores de minha empresa?**

---

---

---

---

---

---

**C. Qual é nossa visão? E qual é a nossa missão?**

---

---

---

---

---

---

**D. Quais são os fatores externos que determinam o sucesso e a forma de atuar de minha empresa? (Fatores macroeconômicos e ambiente social e político que determinam a realidade de minha empresa.)**

---

---

---

---

---

---





**E. Quais são os principais recursos com os quais minha empresa conta?(Faça uma análise da capacidade interna da empresa.)**

---

---

---

---

---

---

**F. O que fazemos de melhor? O que nos diferencia dos demais?**

---

---

---

---

---

---



## II. MEU NEGÓCIO

---



O título desta seção pode parecer irônico, pois é óbvio que ninguém conhece sua empresa melhor do que você. Entretanto, nossa pretensão é que este conhecimento se transforme no eixo central de sua atividade e que todos e cada um de seus empregados estejam conscientes disso. Conseguir que todos os membros da empresa estejam compenetrados com os valores da companhia é o passo mais seguro para conquistar uma empresa competitiva.

Da mesma forma, é conveniente que os líderes da empresa se perguntem periodicamente em que direção estão indo, o que o mercado demanda, quais mudanças são necessárias realizar e que metas deveriam ser rediscutidas ou redefinidas.

As respostas a esta seção o ajudarão a esclarecer o rumo e, ao reconhecer seus pontos fortes, sua empresa adquirirá maior força.



**A. A que minha empresa se dedica?**

---

---

---

---

---

---

**B. O que eu quero conseguir de minha empresa nos próximos 5 anos?**

---

---

---

---

---

---

**C. De que ramo do mercado participo? (Produtor, industrial, distribuidor, etc.)**

---

---

---

---

---

---

**D. O que me torna único no mercado do qual participo? Por que acredito que posso ter sucesso no mercado internacional?**

---

---

---

---

---

---





**E. Sou pioneiro ou já existem negócios como o meu? (Defina quem são seus principais concorrentes e assinale em que área eles são melhores do que você e em quais áreas você é mais forte.)**

---

---

---

---

---

---

**F. O que meus clientes pensam do meu produto? (Faça um esforço para definir quais são suas vantagens e quais são os pontos que seus clientes consideram como os mais fracos. Isso o ajudará a definir que ações tomar e quais processos devem ser fortalecidos.)**

---

---

---

---

---

---

**G. Que problemas eu ajudo meus clientes a resolver? (Responder a esta pergunta o ajuda a definir seus pontos fortes e a criar uma estratégia de mercadotecnia baseada na força de seu produto e de seus serviços.)**

---

---

---

---

---

---





**H. Se fosse necessário produzir mais, como adquiriria os recursos e matérias-primas de que preciso? E como isso afetaria minha posição financeira e de crédito?**

---

---

---

---

---

---

**I. Quem são meus principais fornecedores e quem são meus fornecedores alternativos? (Assinale quais fornecem os recursos necessários para o produto ou serviço que sua empresa oferece e como você os adquire.)**

---

---

---

---

---

---

**J. Como as operações de minha empresa são financiadas e de onde virá o recurso adicional de que preciso para exportar? (Descreva como você planeja financiar o processo de exportação. Certifique-se de incluir os mecanismos de recuperação de pagamentos no exterior, tais como *factorings* ou seguros para a exportação.)**

---

---

---

---

---

---



### III. ENTENDENDO O MERCADO

---



**O mercado** recompensa amplamente aqueles que o entendem e respondem corretamente à sua dinâmica. Por isso, familiarizar-se com o mercado, com suas demandas e com as condições nas quais é preciso competir é fundamental para alcançar o sucesso e a sustentabilidade da empresa. Conhecer o mercado é um processo dinâmico e permanente.

Responder às perguntas feitas a seguir pode ajudá-lo a entender o mercado, a reconhecer os sinais que ele envia e, principalmente, a planejar estratégias comerciais que redundem em benefício de sua empresa. Recomendamos que este exercício seja feito uma vez por ano, ou quando sentir que as condições do mercado mudaram bruscamente, por exemplo, devido à assinatura e entrada em vigor de um tratado de livre comércio.



**A. Qual é o meu mercado atual?**

---

---

---

---

---

---

**B. Qual é o mercado no qual desejo incursionar?**

---

---

---

---

---

---

**C. Quais são as principais características deste mercado novo que me fazem pensar que meu produto ou serviço terá sucesso nele?**

---

---

---

---

---

---

**D. Que necessidades percebo em meu mercado alvo que me fazem acreditar que existe demanda para o meu produto?**

---

---

---

---

---

---





**E. Quem seriam os principais compradores e usuários do meu produto ou serviço neste novo mercado?**

---

---

---

---

---

---

**F. Qual é o segmento deste novo mercado que realmente me interessa?**

---

---

---

---

---

---

**G. Quais são as cinco razões que me fazem acreditar que terei sucesso neste mercado?**

---

---

---

---

---

---





**H. Como penso em vender meus produtos ou meus serviços neste novo mercado? (Defina claramente os termos de venda, os canais de comercialização e dê muita atenção a seu fluxo de capital.)**

---

---

---

---

---

---

**I. Quais são os principais obstáculos e riscos que enfrento para ingressar neste mercado?**

---

---

---

---

---

---

**J. Como penso enfrentar cada um destes riscos? (Descreva suas soluções e as ações que você planeja implementar.)**

---

---

---

---

---

---



**K. Quem pode me oferecer a ajuda que preciso para incursionar neste mercado e me posicionar nele com sucesso?**

---

---

---

---

---

---

## IV. O QUE ME TORNA ÚNICO?

---



**Quando se fala de competitividade** afirma-se que o sucesso é alcançado de duas maneiras: preço ou diferenciação. Um produto é adquirido porque, comparado a outros produtos, possui melhor preço ou porque é diferente e satisfaz necessidades especiais, ou seja, porque é único. Por isso, antes de se aventurar a iniciar um negócio ou competir em mercados internacionais, reflita sobre as qualidades de seu produto: o que o torna único? O que o diferencia dos demais produtos ou serviços que são oferecidos no mercado? Se você não tem a certeza de que seu produto conta com alguma dessas vantagens competitivas é muito provável que não alcance o sucesso que esperava. As perguntas que são feitas a seguir poderão ajudá-lo a definir as vantagens de seu produto e, caso seja necessário, indicar as limitações que você precisa solucionar para torná-lo mais competitivo.



**A. Que produto ou serviço estou oferecendo? (Seja bem específico ao descrever o que oferece.)**

---

---

---

---

---

---

**B. Qual é a novidade apresentada por meu produto ou serviço? (Indique qual novidade ele oferece aos clientes do mercado internacional no qual você deseja ingressar.)**

---

---

---

---

---

---

**C. Que valor a aquisição de meus produtos ou serviços agrega a meus clientes e usuários?**

---

---

---

---

---

---





**D. O que faz com que meu produto ou serviço seja realmente único e diferente?**

---

---

---

---

---

---

**E. Quem mais oferece este produto ou serviço no mercado que me interessa?**

---

---

---

---

---

---

**F. Como penso realizar minhas vendas? É realmente viável fazer isso?**

---

---

---

---

---

---





**G. Quais são minhas metas para o primeiro ano? E para os três primeiros anos? E daqui a cinco anos? (Indique as metas em volumes de venda, rendimentos e utilidades estimados.)**

Primeiro ano:

---

---

---

Três anos:

---

---

---

Cinco anos:

---

---

---

**H. Como o meu preço se compara com os preços vigentes no mercado de produtos ou serviços similares ao meu?**

---

---

---

---

---

---





**I. Realizei meus cálculos de preço de venda corretamente? (Ver a Série Agronegócios: Cadernos para a Exportação/Calculando os preços de venda.)**

---

---

---

---

---

---

**J. Se minha proposta de venda e minha estratégia de entrada no mercado não obtiverem sucesso, qual é minha estratégia de saída? Como reduzir minhas perdas?**

---

---

---

---

---

---



# V.QUALIFICAÇÃO PESSOAL

---



**Toda empresa** precisa de um líder que lhe sirva de inspiração e que, ao mesmo tempo, assuma a responsabilidade de conduzi-la no cumprimento de sua visão e missão, sem deixar de lado as obrigações sociais da companhia. As perguntas feitas a seguir pretendem ajudar o líder da empresa a conhecer seus pontos fortes e suas limitações.

**A. Que nível de habilidade possuo para identificar oportunidades comerciais no mercado no qual me desenvolvo e em outros mercados?**

---

---

---

---

---

---



**B. Quais são minhas principais qualidades? Como as utilizo para aproveitar as oportunidades comerciais que se apresentam?**

---

---

---

---

---

---

**C. Quais são minhas principais fraquezas? O que posso fazer para corrigi-las? (Sugerimos enumerar cinco fraquezas principais e colocar ao lado de cada uma o caminho que poderia ser tomado para superá-la.)**

---

---

---

---

---

---

**D. Que qualificação daria a mim mesmo (sendo 1 a mais baixa e 5 a mais alta) em cada uma das seguintes qualidades?**

- ◆ Dedico mais tempo para pensar nas razões pelas quais um projeto poderia funcionar melhor do que nos fatores que o levariam ao fracasso.
- ◆ Procuo pensar que sou dono do meu próprio destino, em lugar de me sentar e esperar que os outros me digam qual é o meu destino ou quais são as minhas funções.
- ◆ Sou capaz de ver as coisas a partir de uma perspectiva diferente e de encontrar assim uma solução nova para os problemas.





- ❖ Estou informado sobre as transformações que acontecem no mercado no qual me desenvolvo e sou capaz de tomar as decisões necessárias para mudar o rumo de minha empresa.
- ❖ Aceito bem as críticas.
- ❖ Tenho capacidade de delegar e de trabalhar em equipe e por objetivos.
- ❖ Assumo minha responsabilidade ou tendo a sempre buscar alguém a quem culpar quando as coisas não saem como eu esperava.
- ❖ Posso trabalhar com pessoas de outro sexo, religião ou raça, sem que isso seja um fator limitador para mim.

**F. Posso os conhecimentos ou a capacidade técnica para avaliar os riscos envolvidos em uma nova aventura comercial, considerando as demandas e peculiaridades do meu mercado alvo? Se não os possuo, do que preciso? Como penso resolver essa questão?**

---

---

---

---

---

---

**G. Sou capaz de analisar a informação financeira e contábil da empresa para entender sua posição e definir os passos a serem seguidos para melhorar sua presença competitiva? Quem me ajuda neste trabalho? Qual função cada um deles exerce?**

---

---

---

---





**H. Em que medida sou capaz de aceitar as mudanças? Até que ponto sou capaz de reconhecer quando é necessário mudar de rumo? E quão rapidamente consigo colocar em prática essas mudanças?**

---

---

---

---

---

---



## VI. UM ÚLTIMO EXERCÍCIO

---



**Finalmente**, esta seção contém um exercício que acreditamos que poderá ajudá-lo a ingressar nos mercados internacionais e se consolidar em seus mercados existentes. A ideia é que você descreva seus pontos fortes e fracos, seguindo o processo de análise conhecido como SWOT ou F.O.D.A (F – Força, O – Oportunidades, D – Deficiências, A – Ameaças, por sua sigla em português). Essa análise é apresentada aqui de forma simplificada, mas na rede mundial de computadores (internet) há muita informação disponível a esse respeito, basta realizar uma busca digitando as palavras F.O.D.A ou SWOT.

### **ANÁLISE SWOT DE MINHA EMPRESA**

Para realizar esta análise, sugerimos o preenchimento dos quadros que se apresentam abaixo. É importante lembrar que quando se fala de Força e de Deficiências está se fazendo referência a condições internas e próprias da empresa, e que quando se fala de Oportunidades e Ameaças refere-se a condições externas que afetam a empresa.

**Força**

**Deficiências**

**Oportunidades**

**Ameaças**

Após completar a lista, é necessário definir que medidas serão tomadas em cada caso. Caso seja possível, as medidas devem ser acompanhadas de prazos e metas bem definidos, dos nomes das pessoas responsáveis e de um programa de acompanhamento e avaliação que permita verificar os avanços alcançados.

Antes de terminar, vale a pena lembrar que se você tomar a decisão de competir em um mercado, deve, antes de mais nada, definir qual será a sua estratégia de posicionamento. Para isso, é importante se perguntar como os clientes veem seu produto em relação aos produtos oferecidos pela concorrência. Novamente, reiteramos que só será possível competir de duas formas: através do preço ou através da diferenciação. Se sua estratégia baseia-se no preço, você tem a obrigação de produzir ao menor custo possível. Se seu produto tem um valor único e este valor é reconhecido pelos clientes, então você pode pedir um preço maior.

## VII.NOTA FINAL

---



**Os conceitos aqui descritos**, são o resultado de uma longa revisão de literaturas. Foram consultados exercícios similares, inúmeras publicações, foram feitas visitas a bibliotecas e perguntas em diferentes *sites* da internet. Além disso, também foi incorporada a experiência do autor. Agradecer a todos que ofereceram algum tipo de apoio seria praticamente impossível, contudo, queremos aproveitar este veículo para expressar nosso reconhecimento a todas as pessoas que se dedicam ao desenvolvimento de habilidades empresariais. Esperamos que aqueles que utilizarem este material possam refletir sobre o futuro de sua empresa e tomar as melhores decisões possíveis.