

# Comércio Exterior AEB

Órgão Oficial da AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil  
Publicação em maio de 2004 - Ano V – Nr. 39 – São Paulo, SP – Brasil

## Núcleo de Informação e Documentação

### Como Explorar o Mercado Exterior ou como Internacionalizar a Empresa Brasileira

*Aloysio Vasconcellos, presidente da Westchester International Corporation. Coral Springs, FL - USA*

Há muito se fala no setor exportador sobre a necessidade e a empresa brasileira ir para o exterior disputar mercados, saindo de sua posição tradicional de compradora para aquela mais dinâmica e profícua, de vendedora, conhecendo e interagindo com seus canais de distribuição. Enfim, ser um ator predominante nos mercados em que tenha interesse em atuar.

Pouco ou quase nada é feito nesse sentido, exceto por pouquíssimas empresas, essencialmente de grande porte e que representam ao redor de 0,7% do total da exportação brasileira. O “grosso da tropa” (3% exportam entre US\$ 10 milhões e US\$ 50 milhões/ano, 15% entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões/ano e 81%, abaixo de US\$ 1 milhão/ano) representa força estupenda de riqueza e capacidade nacionais, em luta para colocar seus produtos no exterior. Porém, geralmente, sujeita-se a negociações duras em que se posiciona como a ponta mais fraca.

Ao final, essas empresas quase sempre cedem às condições ditadas pelo comprador. Na realidade, vendem e entregam no Brasil suas mercadorias ao comprador estrangeiro e não participam das vantagens embutidas nas diversas etapas que cobrem todo o processo, que começa na saída da fábrica, e

segue com o frete, trânsito, desembarque e entrega no destino final. Sem a devida estrutura, não negociam os fretes (e seguros) a preços internacionais, não criam, nem participam de estruturas financeiras favoráveis. E também deixam a critério de terceiros toda a logística, incluindo armazenagem e entrega nos destinos, onde estão seus clientes finais. Relegam-se, pois, à posição incômoda de fabricantes sob encomenda, sem qualquer ingerência real na comercialização de seus produtos. Limitam-se apenas aos primeiros passos de um processo maior, mais rico e contínuo.

O desconhecimento e a falta de familiaridade com a sistemática internacional são as causas desse afastamento. Não adianta, porém, artigos, conferências, chamamentos e outras formas de motivação comercial se não houver, por parte dos empresários do setor, conhecimento da matéria, com ampla transparência das dificuldades a serem transpostas e dos benefícios que usufruirão, no fim da estrada.

Somente conhecendo os passos a serem dados e avaliando bem os limites do desconhecido é que os empresários poderão atingir o estágio final da decisão gerencial e do comprometimento que os estimulará a atingir mercados tão promissores, além das vantagens advindas com a vivência do mercado externo.

Diferentemente do que muitos falam, atrevo-me a dizer que, se percorrido consistentemente esse caminho, resultados positivos

poderão ser percebidos rapidamente. O planejamento é a alma deste negócio e o primeiro passo é uma boa avaliação, por meio de estudo específico (cuidado para não perder tempo e recursos com pesquisas muito acadêmicas), em que fique estabelecido se os produtos a serem exportados encontrarão mercado e se são competitivos em preço e qualidade. Se não o forem, o que pode ser feito para nivelá-los, em termos de custos e qualidade? Como será feita a distribuição? Há necessidade de manter mercadoria armazenada?

Devem-se analisar as formas mais baratas de atingir um patamar que permita competir em igualdade com seus competidores. Nesse estágio, vale um conselho: esquecer os grandes nomes, as grandes cadeias que potencialmente podem ser compradoras e focar-se para seu nicho e sua capacidade de produção.

Em mercados mais ricos, muitas vezes, os objetivos estratégicos da empresa exportadora são atingidos, vendendo-se para “anéis” de empresas menores, em regiões pouco badaladas, mas que detêm capacidade de compra igual, compatível com os objetivos do exportador, sem as pressões e desigualdades que acompanham as negociações com os grandes. Potencialmente, importadores menores, porém de confiança, que aceitam uma saudável relação de dependência mútua, muito pouco

provável com os grandes compradores.

E a logística? Deve-se negociá-la a partir do Brasil, com representantes e agentes, delegando-se totalmente o resultado do serviço, menos suas consequências (que continuam de responsabilidade do exportador), a profissionais que também servem a outros, sem supervisão direta do exportador, uma vez embarcada a mercadoria?

Deve-se avaliar a negociação de frete e transporte no exterior, onde muitas vezes as condições são mais favoráveis. A armazenagem e a distribuição rápida dos produtos podem ser os fatores decisivos num clima de alta competição.

E os financiamentos? Como financiar a operação?

Convém avaliar hipóteses de financiamentos com recursos oriundos de fora do Brasil, onde prevalecem juros mais baixos; utilizar a mercadoria já embarcada (ou armazenada no Brasil e/ou no exterior) como garantia das operações; a obtenção de financiamentos, contra a garantia de *drafts* aceitos, tendo por risco o comprador estrangeiro; examinar outros mecanismos de engenharia financeira existentes na arena internacional, mas de acesso difícil ou quase impossível às empresas nacionais, e lutar pela abertura de relacionamentos bancários e financeiros no exterior, que impliquem o suprimento regular de recursos a custos mais baixos que os colocados irregularmente à disposição no mercado interno.

A presença no exterior, por meio de escritório, é de fundamental importância. A incorporação de empresa, oficialmente subsidiária ou não, mas que diretamente represente os interesses do exportador, confere às vendas um aspecto negocial de segurança, competência e probidade. Deve-se iniciar um processo de estabilização e consolidação de imagem, abrindo-se relações bancárias e comerciais com outras praças. Somente os fortes e bem preparados se aventuram a lutar na arena do adversário. Essa percepção é infalível e consolida-se neste mundo globalizado. Os bons resultados daí advindos não tardam. Uma presença no mercado externo não só confere aspectos positivos de imagem, mas também, internamente, assegura as melhores condições para a correta manutenção de qualidade, ao nível e desejo do exportador, sem a dependência de terceiros, não comprometidos com o sucesso das empresas exportadoras a longo prazo.

A incorporação de empresa no estrangeiro, especialmente no principal mercado de sua atuação, cria as condições gerenciais necessárias ao fiel e adequado desembaraço alfandegário, à distribuição e entrega dos produtos, às soluções de última hora, eventualmente surgidas de discrepâncias documentárias e/ou negociais. A pronta condição de negociação confere *status* diferenciado, como proteção ao comprador estrangeiro e, também, por que não dizer, ao exportador brasileiros, muitas vezes vítima de negociações desiguais, quando, para proteger interesses no exterior,

esse exportador tem de arcar com despesas enormes, muitas vezes diluindo os resultados da operação.

Aconselhamos as empresas exportadoras – funcionando com a metodologia acima – a também utilizarem sua empresa estrangeira como a importadora de seus produtos, assim mantendo absoluta independência em relação a seu comprador, seja este um distribuidor ou o vendedor final. Com uma presença externa, a venda pode ser feita diretamente no exterior, conferindo mais proteção a ambos os lados, sem discrepâncias menores, deixando de ser motivo para cancelamento de compras, etc., pois ao importador é sempre facultada a possibilidade de revenda no mercado em que atua, a preços que lhe interessam, sem as grandes perdas normalmente advindas das concessões geradas pela distância e dependência do importador estrangeiro, além de outras vantagens.

O sugerido é viável, praticado no mercado internacional e, certamente, ferramenta essencial para os exportadores que sonham e desejam se tornar atores verdadeiros nesse palco. Os custos são bem menores que os imaginados. A metodologia é válida e deve ser tentada por médios e também pequenos exportadores.

Esta matéria é longa e exigiria inúmeros artigos a respeito. Dada sua relevância, entretanto, coloque-me à disposição dos interessados para outras indagações sobre o tema, por e-mail: [vasconcellos@westchesterintl.com](mailto:vasconcellos@westchesterintl.com)

...