

BRASIL E O COMÉRCIO EXTERIOR CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: UMA SOLUÇÃO INTELIGENTE

Renato SERVIDONI

Docente da FAEG – Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça

RESUMO: O texto aborda a situação do Brasil em relação ao Comércio Exterior, expondo as dificuldades apontadas pelas Empresas nacionais para se inserir no mercado internacional e, também, alguns fatos que contribuíram para que nosso país e suas empresas, principalmente as micro, pequenas e médias, começassem a se preparar e iniciar movimentos para introduzir seus produtos em outros países. O texto apresenta, ainda, alguns resultados obtidos pelo Brasil no mercado internacional nos últimos anos, que já começa a ter importante peso no PIB – Produto Interno Bruto.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing – Consórcio – Exportação – Importação – Sinergismo.

ABSTRACT

The text approaches the situation of Brazil in relation to the Foreign commerce, displaying the difficulties pointed for the National companies to insert itself in international market e, also, some facts that had contributed so that our country and its companies, mainly micron, small e average, started if to prepare and to initiate movements to introduce its products in other countries. The text presents, still, some results gotten for Brazil in the international market in the last years that already start to have important weight in the GIP - Gross domestic product.

KEY WORDS: Marketing - Trust - Exportation - Importation - Synergism.

INTRODUÇÃO: A globalização tem obrigado os países de todo o mundo a se organizar melhor sob o ponto de vista mercadológico para promover o crescimento de suas Empresas e também para competir com a concorrência externa. Os países desenvolvidos podem servir de exemplos para os países em desenvolvimento, pois

estes, de um modo geral, estão despreparados para competir no mercado global. O Brasil tem se aproveitado desses ensinamentos e, na década de 90, despertou para se inserir no Comércio Exterior, visando não somente responder à invasão de produtos estrangeiros como também equilibrar sua balança de pagamentos e dar fôlego à indústria nacional. Ainda são muitos os problemas e dificuldades, alguns de responsabilidade dos próprios empresários, e, outros, dos órgãos governamentais que, por uma burocracia excessiva, ainda representam uma grande barreira para quem deseja exportar. Mas a resposta de muitas empresas veio rápido, com ações concretas, e, com isso, nosso país começou a se destacar no cenário mundial das exportações.

Até o início da década de 90, o empresário brasileiro, apesar de sua indiscutível competência, continuava desanimado e desestimulado quando o assunto era “exportação”. Essa palavra causava “arrepios”, mesmo sabendo que o nosso país precisava urgentemente recorrer ao mercado internacional, não apenas para garantir um crescimento sustentável e escoar sua produção industrial, mas também para enfrentar a forte e pesada concorrência de produtos estrangeiros que invadia o país.

As dificuldades para exportar, sobretudo para as pequenas e médias Empresas, eram imensas. Até mesmo aquelas que já tinham conseguido alguma negociação internacional, serviam para desestimular que outras se animassem para exportar seus produtos, pois acabavam divulgando os problemas enfrentados, o que servia para aumentar o temor dos demais empresários.

Muitos problemas eram apontados por aquelas empresas que já tinham realizado alguma negociação com outro(s) país(es). A burocracia excessiva dos órgãos governamentais, até mesmo reconhecendo-se que essa burocracia era gerada por existir no mercado interno muitas operações irregulares (subfaturadas ou superfaturadas), aparecia como a primeira barreira para transações internacionais. A burocracia bancária, advinda de uma filosofia empresarial alicerçada no processo inflacionário, também desanimava o empresário, pois os agentes financeiros exigiam um emaranhado de documentações e apresentavam custos elevados para finalizar as operações. Financiamento para capital de giro, principalmente para aquisição de matéria-prima, significava uma verdadeira peregrinação pelas salas dos Bancos. Também eram grandes as dificuldades para captar recursos externos em função dos sucessivos planos econômicos, mudanças de moeda e políticas governamentais que

acabavam gerando insegurança nos agentes financeiros internacionais. Outra situação apontada era a tremenda desorganização e falta de estrutura nos portos, cuja gestão administrativa desconhecia as regras e importância das transações internacionais, gerando um dos custos mais altos do mundo. Além disso, por essa estrutura arcaica e deficiente, os manuseios da carga nos portos brasileiros geravam (e geram) perdas de cargas, o que, além do prejuízo material, acabam criando atrasos nos prazos de entrega, ocasionando cancelamento de contratos e perda da confiabilidade.

Por outro lado, muitas empresas que nunca tinham exportado desconheciam as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional, e, quando se falava em exportar, apontavam as dificuldades enfrentadas por aquelas que já tinham passado por essa experiência. Essas empresas, a maioria de pequeno e médio porte, com estrutura organizacional deficiente, dedicando-se a rotinas administrativas internas, em alguns casos desconheciam não apenas o potencial do mercado interno, mas até mesmo as modernas técnicas administrativas e filosofia empresarial para explorar e crescer como Empresa. Poucos se interessavam em participar de reuniões, feiras, cursos, palestras ou qualquer evento ligado ao comércio exterior; acabavam culpando sempre o Governo como não-incentivador de programas de exportação, como se só o Governo fosse o responsável. É indiscutível que grande parte dessa responsabilidade era das autoridades governamentais, mas tinha chegado o momento do empresário interessado em fazer o crescimento do seu negócio atirar-se de corpo-e-alma no processo exportador, usando de toda sua criatividade e competência para superar os obstáculos que se apresentavam.

Ao mesmo tempo, os meios de comunicação entravam nesse processo e começaram a publicar ações que eram desenvolvidas principalmente pelas grandes multinacionais e também estratégias e ações adotadas por muitas nações que cresciam em suas exportações, ou países emergentes como compradores, como por exemplo, a China.

Várias Instituições ou Associações ligadas ao meio empresarial começaram não só a apresentar sugestões, mas também soluções para que as pequenas e médias empresas comesçassem a se inserir no mercado internacional. Surgiram as Escolas de Comércio Exterior, colocando no mercado novos e competentes profissionais; a política governamental deu alguma contribuição, pois com a desoneração tributária das exportações que aconteceram no bojo das reformas tributárias (mesmo que limitadas ainda), contribuíram para começar o aperfeiçoamento desse aprendizado.

São vários os exemplos de países que cresceram e crescem no mercado internacional. O Japão pode ser considerado, sem medo de errar, como o melhor exemplo de todos, sendo apontado como o “campeão do Marketing Internacional”. Poucos contestam o fato de os japoneses terem realizado um milagre econômico desde a Segunda Guerra Mundial. Num período de tempo muito curto, eles atingiram a liderança do mercado global em muitos setores industriais: automóveis, motocicletas, relógios, câmeras, instrumentos óticos, aço, construção naval, computadores e aparelhos eletrônicos de consumo. Agora, estão fazendo incursões maciças nos setores de pneus, produtos químicos, máquinas operacionais e até mesmo roupas sob medida, cosméticos e alimentos. Alguns atribuem o sucesso global das empresas japonesas às suas práticas inigualáveis em negócios e administração. Outros salientam o incentivo que elas recebem do governo japonês, de poderosas empresas comerciais e de bancos. Outros dizem, ainda, que o sucesso do Japão baseia-se nos baixos índices salariais e na política desleal de *dumping*.

De qualquer modo, uma das principais chaves para o sucesso do Japão é, sem dúvida, o uso habilidoso que o país faz do Marketing. Os administradores japoneses foram aos Estados Unidos estudar marketing e voltaram para casa compreendendo-o melhor do que muitas empresas norte-americanas. Eles sabem como escolher um mercado, entrar nele da maneira correta, conquistar sua fatia e protegê-la contra os concorrentes.

Os japoneses trabalham arduamente para identificar mercados globais atraentes. Primeiro, procuram setores que exijam muita perícia e mão-de-obra intensa, mas poucos recursos naturais, como indústrias de aparelhos eletrônicos, câmeras, etc. Segundo, preferem mercados em que os consumidores desejam adquirir produtos com *design moderno*. Por fim, procuram setores nos quais os líderes de mercado sejam fracos ou complacentes. As equipes de estudo japonesas levam vários meses avaliando um mercado-alvo à procura de nichos de mercado que não estejam sendo atendidos. Algumas vezes, começam com uma versão do produto mais barata e despojada; outras, criam produto que é tão bom quanto o dos concorrentes, mas com preço menor; e outras, ainda, produzem-no com melhor qualidade ou com aspectos novos. Os japoneses formam bons canais de distribuição para que possam prestar serviços rápidos, e utilizam uma propaganda eficaz para atrair a atenção dos consumidores para seus produtos. A estratégia básica que empregam é construir uma participação de mercado, e não para obter lucros imediatos. Muitas vezes eles se dispõem a esperar até uma década até começar a colher os lucros.

Assim que as empresas japonesas conquistam uma posição segura num mercado, começam a expandir sua participação nele. Investem muito em melhorias de produtos e em modelos novos, visando oferecer mais e melhores produtos do que seus concorrentes. Vislumbram novas oportunidades por meio da segmentação, desenvolvem mercados em novos países e trabalham para construir uma rede mundial de instalações de produção. Uma vez conquistada a liderança, em vez de atacarem, os japoneses se defendem. Sua estratégia de defesa é o contínuo desenvolvimento de produtos e o aprimoramento da segmentação de mercado. Sua filosofia é fazer “pequenas melhorias em milhares de lugares”.

Por outro lado, é notório que a China tem se configurado nos últimos anos em uma das maiores e mais dinâmicas economias do mundo. As razões e as conseqüências desse desempenho têm sido objeto de preocupações e de inúmeros estudos sobre as características desse processo de crescimento, bem como sobre o fôlego da expansão chinesa. Quaisquer que sejam as conclusões a que se chegue nesse debate, o fato é que a China já representa um mercado muito importante para as exportações mundiais, e o acesso a esse mercado pode significar incrementos substanciais nas exportações de vários países, inclusive o Brasil. De fato, a China tem emergido, nos últimos anos, como um dos principais mercados de exportação para o Brasil. Entretanto, até o momento, os produtos que mais se beneficiaram do crescimento do mercado chinês foram os primários. As exportações industriais brasileiras para a China, embora tenham crescido, perderam espaço na pauta com esse país no período recente, pois produtos industriais chineses têm sido vendidos no mercado brasileiro a preços bastante competitivos. Parece bastante clara a razão pela qual a indústria brasileira tem visto a China mais como um adversário e como uma ameaça do que como um mercado em expansão. Tudo indica que a indústria brasileira não tem conseguido se beneficiar do expressivo crescimento das importações chinesas, que, a propósito, são muito maiores em produtos industrializados do que em produtos primários. Com uma população de cerca de 1,3 bilhões de habitantes, a China é hoje o sexto maior mercado mundial. Somente entre 1996 e 2003 as importações mundiais da China passaram de US\$ 139 bilhões para cerca de US\$ 413 bilhões, um crescimento de 197% no período. Nos últimos quatro anos, a China passou da 12ª para a 4ª posição entre os principais mercado de destino das exportações brasileiras. As exportações brasileiras para aquele país cresceram mais de 300% entre 1996 e 2003, passando de pouco mais de US\$ 1 bilhão para US\$ 4,5 bilhões nesse período. Entretanto, as oportunidades abertas pelo crescimento do

mercado chinês não têm sido aproveitadas de forma homogênea entre os diferentes setores da economia brasileira. A agropecuária é o setor que mais tem se beneficiado do crescimento do mercado chinês. De fato, o crescimento das nossas exportações para a China se deve ao aumento das exportações de produtos agrícolas e pecuários, que passaram de menos de US\$ 5 milhões em 1996 para mais de US\$ 1,3 bilhão em 2003.

Esse conjunto de informações foi contribuindo de forma decisiva para que as empresas brasileiras se movimentassem no sentido de se inserir de forma definitiva no mercado internacional.

Na segunda metade da década de 90, finalmente o “gigante” despertou. O comércio exterior brasileiro registrou nos últimos anos um crescimento impressionante. O Brasil se envolveu, a partir desta época, em um número significativo de negociações comerciais, tanto com países desenvolvidos quanto com países em desenvolvimento. Estas negociações passaram a constituir um componente importante da política comercial brasileira, ainda que nem todas as dificuldades tenham sido solucionadas.

A maioria das empresas industriais exportadoras brasileiras (62.1 %) é de micro e pequeno portes, segundo pesquisa do SEBRAE. Em 2004, as exportações das MPEs cresceram 22.6% em relação ao ano anterior, alcançando R\$ 1.847 bilhões. Esse valor, no entanto, faz com que a participação delas no total das exportações ainda seja pequeno: apenas 2.3 %. As MPEs estão exportando mais do que exportavam antes, porém, o crescimento de suas exportações foi menor do que o crescimento das médias e das grandes. Dentre os principais produtos exportados pelas MPEs brasileiras estão confecções, calçados e móveis.

A grande dificuldade dessas Empresas é começar; ainda há muita burocracia e elas sentem mais as flutuações do câmbio, mas, depois que começam a vender para o mercado externo, a tendência é continuar: 56% das micro e 75% das pequenas exportam todo o ano a partir de sua primeira venda para fora, segundo o SEBRAE. A maioria delas está concentrada no Sudeste e no Sul, e tem como destinos principais os Estados Unidos, Canadá e Europa.

Os números das exportações brasileiras são sugestivos: 55.0 bilhões de dólares em 2000 e previsão de se chegar a 116.5 bilhões de dólares em 2005 (Fonte: SECEX).

Para se diminuir custos e obter mais agilidade nas negociações internacionais, uma das soluções inteligentes encontradas e já em pleno uso em vários continentes é a formação dos “Consórcios de Exportação”.

Podemos definir um Consórcio de Exportação como uma empresa que congrega grupos de empresas que fabricam e comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios, e que desejam entrar em mercados estrangeiros.

As vantagens são sinérgicas para esses grupos de Empresas, com ganhos de escala e redução de custos de exportação; a rentabilidade pode também vir de maneira indireta, por meio de troca de conhecimentos técnicos entre os participantes do Consórcio, mas a qualidade dos produtos/serviços oferecidos tem que ser homogênea, com nivelamento também com a qualidade dos concorrentes externos.

A efetivação de um Consórcio de Exportação tem que ser feita em etapas, onde em cada uma se façam os ajustes necessários, conforme as características das empresas envolvidas e do mercado. Essa forma de se inserir no mercado internacional surge da necessidade de um grupo de empresas que atuam no mesmo segmento de negócios em torná-las mais forte e aproveitar a sinergia quanto aos seus objetivos. Basicamente, são as seguintes as etapas que devem ser percorridas para se formar um Consórcio de Exportação:

a) Desejo de crescer: o primeiro passo é a vontade ou a necessidade de expandir atividades em mercados externos, depois da conquista e experiência no mercado interno. Por meio do Consórcio é possível desenvolver negócios em base internacional sem comprometer todos os recursos da Empresa, pois o Consórcio criado para gerenciar as atividades será responsável para detectar oportunidades, pesquisar e efetuar estudos, desenvolver negócios, realizar controles e serviços de pós-venda, orientar e ajudar nos trâmites burocráticos, transporte, embarques, etc.

b) Identificar limitações de cada Empresa participante: cada participante tem que saber perfeitamente sua capacidade de produção e o volume que ela pode disponibilizar para a exportação, pois como as negociações envolvem várias Empresas e vários produtos, nenhuma delas pode falhar depois de um negócio internacional ser concretizado, pois se uma só falha, compromete-se toda negociação feita com os outros participantes.

c) Pesquisa de Mercado: a empresa criada para gerir o Consórcio tem que realizar pesquisas para identificar as necessidades/desejos dos consumidores de cada país que vai negociar, pois são evidentes as diferenças de regiões, costumes, tradições, renda, etc. A pesquisa vai possibilitar a montagem de um plano estratégico de Marketing para cada produto envolvido na negociação.

d) Identificar pontos fortes e fracos de cada componente do Consórcio:

d1. crédito: possibilidades de empréstimos e financiamentos.

d2. risco: é rateado por igual ou de acordo com a participação no negócio, ou, ainda, de acordo com as cotas adquiridas.

d3. finanças: o caixa (cash-flow) será alimentado por meio dos recursos provenientes das comercializações (percentual) ou do fundo formado pelos cotistas.

d4. orçamento: os cotistas/participantes se reúnem periodicamente para aprovação dos gastos e despesas da empresa que gerencia o Consórcio.

d5. objetivos: delinear em conjunto, de acordo com os propósitos de crescimento de cada participante.

e) Avaliar cada componente/participante do Consórcio: deve-se avaliar com franqueza a contribuição qualitativa que cada componente poderá trazer para o sistema, e como cada um pode interagir dentro dos critérios pré-estabelecidos, inclusive para novos integrantes que venham a fazer parte do Consórcio. Neste caso, devem-se deixar transparentes os motivos da aprovação ou da recusa de um novo integrante, porém, dentro das normas éticas de sigilo empresarial.

f) Reunião dos participantes: nunca realizar reuniões para discussões de negócios sem que todos integrantes estejam presentes. Uma média aceitável nessas reuniões é de 20 participantes, sem que isso seja o número de empresas integrantes, podendo participar uma ou mais pessoas de uma mesma Empresa.

g) Determinar a missão do Consórcio: tem que ficar claro o significado e os objetivos do Consórcio, e que isso seja feito em grupo com todos participantes que, assim, definem a missão e a razão de existência do Consórcio, oficializando inclusive a metodologia de trabalho a ser implantada.

h) Montar a estrutura organizacional: é importante que todos conheçam a estrutura de cargos e funções de cada pessoa que atue no Consórcio, sejam pessoas integrantes das Empresas, sejam profissionais contratados. Essa estrutura deve ser ágil e flexível para resolver quaisquer eventualidades que surjam.

i) Determinar capital de giro e orçamentos (no curto, médio e longo prazo) : o orçamento é definido de acordo com as possibilidades e disponibilidades de cada participante para que o Consórcio possa dar andamento em suas atividades. O capital de giro vai se originar de recursos provenientes da contribuição variável das partes e até de ingresso de divisas do mercado financeiro.

j) **Formalizar o Consórcio:** deve ser formalizado por meio de legislação e normas nacionais e internacionais. O ITC – International Trade Center –, com sede em Genebra, e as Secretarias do Comércio e Indústria possuem informações e documentações sobre a constituição e formalização desses Consórcios.

l) **Estruturar um sistema de controladoria:** para controlar o planejado e o realizado, que servirá de base para a distribuição de lucros provenientes de cada operação, apesar de não ser este o objetivo maior do Consórcio.

CONCLUSÃO: com a globalização, é pública e notória a gigantesca movimentação de produtos e serviços no mercado internacional. Em geral, principalmente os países em desenvolvimento precisam de estratégias novas, focalizadas e inteligentes para se vincularem aos mercados globais, alavancando as tecnologias e a qualificação estrangeiras e aprendendo com seus vínculos. O valor de estratégias sólidas de vinculação e alavancagem são ilustrados pela experiência dos países asiáticos recém industrializados; essas estratégias podem ser adaptadas às necessidades do restante do mundo em desenvolvimento, e o Brasil e suas Empresas têm que estar plenamente conscientes desses fatores. O Consórcio de Exportação, por exemplo, ainda não é prática comum no Brasil, porém, já tem grande relevância na Europa e na América do Norte; eles proporcionam aos participantes o contato e a integração nos negócios internacionais com aprimoramento do know-how, além da entrada de recursos financeiros. Com a melhoria e eliminação dos obstáculos apontados, o Brasil poderá tornar-se, nos próximos anos, um dos principais países exportadores do mundo. É o que toda nação espera.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Confederação Nacional da Indústria – **Características e Possibilidades de Incremento do Comércio Bilateral Brasil-China** – São Paulo – Maio/2004.
- Funcex – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – **Revista Brasileira de Comércio Exterior** – Ano XIX – nº 84 – 3º trimestre/2005.
- Kuazaqui, E. – **Marketing Internacional** – Ed. Makron Books – 3ª edição/2003.

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – **Balança Comercial Mensal** – Secex – dezembro/2000 e dezembro/2004.
- **Publicações diversas:** Revista Exame, Revista Veja, Jornal O Estado de São Paulo.
- Yazawa, S. – **A Importância da Jetro** – Japan External Trade Organization no Mundo – 2003.