

A hand holding a white pen pointing at a target on a document. The background is a blurred office setting with a laptop and other documents.

**Estratégias
comerciais para
potenciais mercados
internacionais**

 **indústria
global**



Apresentação

Ao pensar em estabelecer relações comerciais com parceiros em outros países, o primeiro modelo de negócio considerado é a exportação direta. Esta é a forma mais corriqueira de negócios realizados pela empresa: venda direta.

No entanto, estabelecer-se em um novo mercado e em uma nova cultura exige um grande esforço inicial e a constante manutenção das relações.

Considerar diferentes estratégias para o estabelecimento de uma nova parceria comercial pode, em alguns casos, facilitar a inserção no mercado e a aproximação com os mais importantes compradores.

Capacitar a equipe, desenvolver políticas comerciais adequadas aos objetivos e a realidade da empresa proporcionam um projeto de exportação sustentável e competitivo.

A fim de provocar reflexões sobre a diversificação de estratégias comerciais e modelos de negócios para o mercado externo, este conteúdo foi elaborado no âmbito do Convênio Indústria Global, da Confederação Nacional da Indústria (CNI) com o Sebrae. São informações sobre os modelos de negócios, riscos, cuidados com a marca e algumas dicas para o desenvolvimento de estratégias comerciais.

Tenha uma boa leitura!

Quais são os modelos de negócios mais utilizados para acessar o mercado externo?

Os modelos de negócios mais usuais para o estabelecimento de acordos com o exterior são:

Exportação direta

Operação onde o fabricante/exportador conhece o importador e realiza a venda diretamente;

Exportação indireta

Operação na qual o fabricante realiza a venda no Brasil para uma trading company ou comercial exportadora, e esta se encarrega da venda internacional. Nesta operação, o fabricante não conhece o importador;

Licenciamento

Modelo comercial bastante utilizado para software e uso de marca;

Alianças estratégicas (joint venture)

Modelo estratégico onde duas empresas se unem, de forma econômica ou estrutural, durante um período ou para um fim específico. No entanto, cada empresa continua com sua identidade. Podem se unir para melhorar produtos e processos, compartilhar equipamentos e canais de distribuição, etc.;

Aquisições

A estratégia de aquisição é comumente utilizada para diversificação de linhas de produtos ou expansão, adquirindo um negócio do mesmo segmento, já em pleno funcionamento e com canais de distribuição estruturados;

Estabelecimento de uma nova subsidiária

Implantar uma subsidiária em outro país é uma forma de inserir seus produtos no mercado, mas na condição de empresa local e não como um exportador. Esta estratégia se beneficia com a utilização da experiência da mão de obra local e de sua inserção no ecossistema econômico do país.



Quais são as vantagens e desvantagens dos modelos de negócios mais utilizados para acessar o mercado externo?

Todos os modelos de negócios possuem aspectos positivos e negativos. O fato é que o modelo deve estar alinhado aos objetivos da empresa, às condições do mercado a ser explorado e aos recursos humanos e financeiros disponíveis para o projeto.

Para facilitar a comparação e provocar uma reflexão, o quadro ao lado relaciona os modelos de negócios com símbolos de ★. Quanto maior a quantidade de símbolos, maior o esforço, o custo e o retorno.

Vale lembrar que a percepção de maior ou menor dependerá da estrutura de negócios da empresa exportadora e do mercado alvo.

Modelo	Custo	Esforço técnico	Esforço comercial (no exterior)	Retorno
Exportação direta	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
Exportação indireta	★	★	★	★
Licenciamento	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★
Alianças estratégicas	★ ★	★	★ ★	★ ★
Aquisições	★ ★ ★	★	★	★ ★
Subsidiária	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★

Quais as principais diferenças entre as estratégias comerciais no mercado interno e no mercado externo?

Venda direta, indireta, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e instalação de subsidiárias são estratégias de desenvolvimento que servem tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. O que deve existir é um **processo de adequação às regras internacionais**, como por exemplo:

- Formas de recebimento;
- Variação cambial;
- Legislação cambial;
- Documentos comerciais e aduaneiros;
- Acordos comerciais entre os países (regras de origem);
- Resolução de conflitos (em caso de inadimplência, ou divergências contratuais);
- Tradução de documentos;
- Formas de negociação (Incoterms – International Commercial Terms);
- Desoneração tributária (benefícios tributários à exportação);
- Aspectos comportamentais e culturais;
- Legislação trabalhista local – tanto no caso de aquisições e subsidiárias quanto para contratação de representantes comerciais.

Os itens mencionados demonstram que muito mais do que conhecer o produto e se comunicar em uma língua estrangeira, a equipe de vendas deve ser treinada e conhecer tecnicamente a área de comércio exterior.

Conceitualmente as estratégias comerciais são as mesmas, mas o comércio exterior oferece soluções tecnicamente diferentes, e para utilizá-las é preciso de conhecimento.

Por exemplo, a abertura de um escritório comercial e de distribuição no país alvo. Tal estratégia pode ser potencializada com a utilização de regimes aduaneiros especiais, estabelecendo a subsidiária em uma Zona de Livre Comércio no país alvo. Neste formato, a empresa estabelece uma presença local e nacionaliza a carga conforme a necessidade de distribuição, fragmentando o pagamento dos direitos aduaneiros.

O que diferencia a exportação direta da exportação indireta?

Estas são as duas formas mais usuais de estratégia de acesso ao mercado e a tabela abaixo apresenta suas principais diferenças:

	EXPORTAÇÃO DIRETA	EXPORTAÇÃO INDIRETA
Quem é o comprador?	Empresa importadora estabelecida no exterior.	<i>Trading company</i> ou comercial exportadora estabelecida no Brasil.
Contato com o importador	O contato é um ativo da empresa exportadora.	O fabricante não tem conhecimento de quem é o importador.
Qual a forma de recebimento por essa venda?	Recebimento em moeda estrangeira, conforme forma de pagamento combinada com o importador.	Recebimento em reais, em conta bancária no Brasil.
De quem são os custos de prospecção comercial no exterior?	Do fabricante/exportador.	Da <i>trading company</i> ou comercial exportadora.
Em nome de quem é emitida a Danfe de exportação?	Do Importador.	Da <i>trading company</i> ou comercial exportadora (posteriormente a trading ou comercial exportadora emite a nota final de exportação em nome do importador, no momento do despacho de exportação).
Quem é o responsável pelo despacho de exportação?	O fabricante/exportador.	A trading company ou comercial exportadora.
Há desoneração tributária na operação? (não incidência de IPI, PIS, Cofins, ICMS E ISSQN)	Sim.	Sim (para o fabricante e para trading ou comercial exportadora).
É preciso ter Radar?	Sim.	Não para o fabricante e sim para a trading ou comercial exportadora.
Quem é o responsável pelo transporte internacional?	Exportador ou importador, conforme Incoterm utilizado na negociação.	Trading company, comercial exportadora ou importador, conforme Incoterm utilizado na negociação.

Aquisição de empresa local ou implantação de uma subsidiária, qual o melhor modelo?

Produtos que exigem uma venda “consultiva” ou requerem assistência técnica (como máquinas e equipamentos) tendem a ser melhor aceitos quanto há presença local. Esta presença pode ser desenvolvida com **a abertura de uma subsidiária** no país alvo, por meio de parcerias para assistência técnica e representação de vendas, ou ainda pela **aquisição de uma empresa local**.

Ao estabelecer presença física em um país, as regras locais e as diferenças culturais são maximizadas, não se trata de uma relação esporádica de compra e venda, mas sim de uma imersão.

Quando o negócio a ser desenvolvido é em um país, ou região, cuja cultura é muito diferente do país de origem da empresa, há a obrigatoriedade de compreender os meandros daquelas relações e este aprendizado leva um tempo.

Após o processo de aprendizagem, há ainda o período de maturação desta relação com o novo ambiente, onde se busca que o mercado aceite e reconheça a empresa.

Existem povos que, por convenções religiosas e étnicas, preferem negociar com quem compartilha dos mesmos valores ou com aqueles que são apresentados por representantes de sua comunidade.

Quando este é o caso do mercado a ser desenvolvido, comprar ou tomar sociedade com uma empresa local pode encurtar o caminho, uma vez que já existe uma estrutura comercial desenvolvida, conhecimento dos canais de distribuição, contato com os *players*, etc.

No entanto, neste modelo existem alguns desafios e o principal deles é o choque cultural entre controladora e controlada. Sociedades possuem formas diferentes de trabalhar e não é incomum que os colaboradores sejam resistentes ao comando de um gestor estrangeiro.

Quando existe um processo de aquisição há o medo da reestruturação e demissões. O tempo e os recursos economizados com o desenvolvimento de mercado podem ser redirecionados para cuidar do processo de fusão das equipes e incorporação da liderança.

Quais são os principais fatores de risco a serem considerados no desenvolvimento de uma estratégia comercial para o mercado externo?

Observam-se três principais grupos de riscos no desenvolvimento de estratégias comerciais com o mercado externo:

Risco comercial: se refere às situações relacionadas com o devedor ou com seu garantidor, como por exemplo: cobrança judicial ou extrajudicial por falta de pagamento, falência, concordata ou liquidação extrajudicial.

Riscos político e extraordinário: se referem às situações políticas e governamentais, de naturezas econômica, financeira, cambial, social, como por exemplo: guerras, revoluções, catástrofes naturais, embargos, restrições à transferência de divisas, intervenções governamentais no mercado de câmbio.

Riscos culturais: se referem às dificuldades linguísticas, religiosas, comportamentais, padrões de consumo, barreiras à aceitação de produto estrangeiro, estrutura de comunicação, etc.

A maioria dos riscos citados é percebida com a realização de estudos de mercado e muita pesquisa sobre os aspectos culturais, econômicos e políticos do mercado.

Saber da existência de tais riscos permite o entendimento de seu impacto no modelo comercial e na elaboração de um plano de contingenciamento.



O que é importante observar na estruturação de uma política comercial para o mercado externo?

Realizar uma pesquisa de mercado e analisar a concorrência são duas atividades necessárias para quem está iniciando no mercado externo ou está desenvolvendo um novo mercado. De posse desses dados é possível comparar o que é praticado no país pela concorrência e o que a empresa tem a oferecer.

A exportação não deve meramente acontecer, ela precisa ser planejada e os requisitos abaixo cuidadosamente desenvolvidos:

- Definição do mix de produtos para exportação;
- Definição do total disponível para o mercado externo (quantidade e periodicidade);
- Meta de venda (lembrando que um processo de abertura de mercado dificilmente acontece em menos de 1 ou 2 anos);
- Definição de prazos e formas de recebimento aceitáveis (carta de crédito, pagamento antecipado, cartão de crédito, etc.), bem como o custo financeiro de cada uma;
- Elaboração da estrutura de custos relativa aos principais Incoterms;
- Definição de quais alterações no produto ou na embalagem serão possíveis e aceitáveis;
- Estabelecimento de um investimento financeiro destinado à captação de clientes e promoção comercial;

As vendas para o mercado externo costumam envolver grandes quantidades, principalmente em razão dos valores do frete internacional e custos alfandegários. As compras menores do que 1 TEU (container de 20 pés) geralmente não são viáveis. Por isso, é tão importante ter a exata dimensão da quantidade do produto disponível.

Os riscos são proporcionais ao tamanho da venda. Quanto mais cuidadoso for o planejamento, menor o risco de desenvolver uma política comercial inadequada à realidade da empresa.



Quais cuidados devem ser tomados em relação à marca?

Em tempos de marketing digital, construir uma reputação para a marca é algo tão acessível quanto perigoso.

O marketing digital democratizou o acesso das pequenas empresas à possibilidade de divulgar os seus produtos e a sua marca no exterior, bem como de conversar de forma direta com público. Tudo isso com baixo custo e sem sair do Brasil.

Por esse motivo, o cuidado deve ser redobrado. Esta ferramenta deve ser parte de uma estratégia de comunicação e não a única.

Um plano de comunicação e marketing é essencial, onde o primeiro cuidado é analisar o impacto da marca no mercado alvo - símbolos, cores, palavras, que não sejam compreendidas ou que não provoquem o impacto positivo desejado -, bem como entender se já existe uma marca similar registrada.

Antes de investir comercialmente no mercado, é importante participar de uma feira, enviar amostras e fazer divulgações. Tudo isso deve ser posterior à análise da marca.

Existem casos nos quais as empresas foram proibidas de exibirem suas marcas em feira no exterior, pois uma empresa local já possuía o direito sobre o uso do nome.

Já imaginou investir uma boa quantia na aquisição e montagem de estande, despesas de viagens e passar todo o período da feira com uma tarja preta na testeira do estande cobrindo a marca? E o pior, só descobrir isso ao desembarcar no país para o início do evento?

As marcas devem ser modificadas em razão do mercado?

Uma marca, seus símbolos e textos, devem dizer algo para seu público. Por meio dela o consumidor rapidamente identifica os produtos e os associa com os valores intrínsecos da empresa.

Abaixo é possível observar algumas variações dos sorvetes Kibon pelo mundo:



BRASIL

GRÉCIA E ITÁLIA

SUÉCIA

ESPANHA

Assim, para que a mensagem transmitida possa ser compreendida pelo público-alvo, é necessário que a marca passe por modificações.



Dicas para o desenvolvimento de estratégias comerciais no mercado externo.



Analisar a concorrência brasileira no mercado-alvo;



Analisar a concorrência internacional no mercado-alvo;



Comparar os produtos e seus preços;



Analisar a cultura local e as formas de negociação (filmes, estudos, documentários, informações em embaixada, jornais e revistas locais);



Identificar as barreiras à entrada;



Seguir os perfis nas redes sociais de empresários e empresas locais;



Adequar e registrar a marca no mercado-alvo;



Mapear os riscos e elaborar um plano de contingência;



Adequar a comunicação e criar conteúdo direcionados ao mercado alvo.





Referências e recomendação de leitura

- Regulamento aduaneiro: Decreto N° 6.759 e suas alterações.
- Comex Stat (Estatísticas de comércio exterior):
<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>
- Wipo (pesquisa de marca no exterior):
<https://www3.wipo.int/branddb/en/>
- Apex Brasil (estudos de mercado)
<http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/EstudosDeOportunidadesDeMercados>
- MINERVINI, Nicola. O exportador: Construindo o seu projeto de internacionalização. 7ª edição. Actual, setembro de 2019.
- KOTLER, Philip e outros. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. 1ª edição. Sextante, agosto de 2017.



Rede CIN
Rede Brasileira de Centros
Internacionais de Negócios



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

Conteúdo desenvolvido por VLSUL Projetos e Negócios, tendo como base consulta a especialistas e referências bibliográficas.