

Você não precisa renunciar
ao mercado interno para
triunfar no comércio
internacional



Apresentação

Uma empresa tem em sua essência a geração de lucros e isto pode ser obtido apenas dentro do mercado interno, uma vez que o Brasil tem dimensões continentais.

Porém, muitas empresas entendem que o mercado externo pode potencializar as receitas e gerar outras inúmeras oportunidades, como a melhoria na competitividade e diversificação de riscos de mercado.

O grande desafio nessa diversificação é estabelecer um equilíbrio entre os mercados para que ocupem a ociosidade produtiva, permitindo bons ganhos sem comprometer o fornecimento ao mercado interno.

Ter um bom parceiro no exterior pode ajudar a dimensionar e equilibrar essa equação.

Para contribuir com as pequenas empresas no desenvolvimento de um planejamento sustentável para sua atuação no exterior, este conteúdo foi elaborado no âmbito do Convênio Indústria Global da Confederação Nacional da Indústria (CNI) com o Sebrae. Nele, apresentamos respostas para as principais dúvidas sobre como a empresa concilia sua atuação no mercado interno e externo e algumas dicas para conduzir este processo.





Qual a importância de inserir a exportação no planejamento estratégico da empresa?

Para iniciar um processo de internacionalização consistente, sem abrir mão das oportunidades do mercado interno, o líder da empresa precisa destinar tempo e preparação para isso.

Inserir a exportação no planejamento estratégico da empresa faz com que os recursos e ações sejam direcionados para a concretização deste objetivo.

Os colaboradores passam a ter conhecimento do que deve ser feito e do seu papel na execução da estratégia.

Neste momento, começa a se desenhar como a empresa se tornará exportadora. Se haverá a criação de uma área internacional e definição de recursos financeiros e humanos destinados para este desenvolvimento, além de um dos grandes fatores de sucesso: Quem será o líder desse processo?

Ressalta-se que, neste caso, a palavra líder não se refere ao responsável em operacionalizar o processo, mas sim o responsável em ENGAJAR toda a empresa na internacionalização.

Como a análise SWOT pode auxiliar na decisão de exportar?

A utilização da análise SWOT nos processos de planejamento não é novidade em nenhuma empresa.

Esta metodologia tem por objetivo auxiliar no entendimento das diferentes circunstâncias que a empresa enfrenta, fornecendo informações sobre a gestão do negócio. Por exemplo: em que áreas a empresa é boa ou ótima? em quais situações a empresa deixa a desejar ou se torna fraca perante o mercado? em qual momento aparecem as oportunidades? e o quanto se está preparado para aproveitá-las?

Por sua aplicação simples, eficiente e de baixo custo é muito indicada para provocar a autoavaliação e o entendimento do contexto no qual a empresa está inserida.

Este exercício de reflexão exigido pela análise SWOT promove clareza quanto ao estágio de maturidade da empresa e seus produtos frente a concorrência nacional e internacional, bem como sobre a própria capacidade de se adaptar e gerir negociações com o mercado externo.

A análise SWOT considera os aspectos do ambiente interno (ambiente do qual a empresa tem controle) e do ambiente externo (ambiente do qual ela não tem controle, porém está inserida).





Olhar para estes e outros aspectos permite que a empresa desenvolva estratégias ou planos de melhorias para estar bem preparada ao enfrentar a concorrência internacional e os novos desafios de gestão.

Exemplos para ambiente interno	Exemplos para ambiente externo
<p>Área financeira: Conhecimentos da área sobre operações cambiais. Mão de obra capacitada para analisar documentação financeira de exportação. Mão de obra capacitada para leitura de documentos em inglês ou espanhol.</p>	<p>Política e econômica: Valorização ou desvalorização cambial. Existência ou pré-disposição do país ao estabelecimento de acordos comerciais. Instabilidade política e insegurança no ambiente de negócios.</p>
<p>Área de recursos humanos: Capacidade da empresa em atrair talentos para estruturação da área de comércio exterior.</p>	<p>Infraestrutura logística: Acesso a portos, aeroportos, rotas marítimas para o escoamento da exportação.</p>
<p>Área de produção: Processo de produção padronizado.</p>	<p>Tecnologia: Acesso à internet de boa qualidade. Acesso aos sistemas de pagamentos seguros.</p>
<p>Área de compras: Parcerias com fornecedores confiáveis que apresentem matéria-prima padrão e no cronograma estabelecido.</p>	<p>Legal: Legislação trabalhista. Mudanças nas regras tributárias.</p>

Como equilibrar as demandas do mercado interno e do mercado externo para que ambos sejam satisfatoriamente atendidos?

A equalização entre mercado interno e mercado externo começa a ser elaborada quando a empresa consegue responder as seguintes perguntas: A empresa tem condições de aumentar a capacidade de produção imediatamente para suprir uma nova demanda vinda do mercado externo? Se sim, em quanto tempo? E para qual quantidade?

As respostas dependem tanto de uma análise da capacidade e ociosidade produtiva, mão de obra, capital de giro disponível para compra de insumos e fundamentalmente sobre a capacidade de entrega dos fornecedores.

Se não houver capacidade ociosa, a exportação dependerá de deixar de atender algum cliente no mercado interno. Isto será benéfico para a empresa?

Além da capacidade de produzir o bem, há de se estabelecer um lote mínimo para cada operação de exportação.

A definição do lote mínimo depende do tipo de produto x modalidade de transporte x custos logísticos.

Produtos de baixo valor agregado são vendidos em grandes quantidades, por meio de transporte marítimo, porque os custos logísticos são menores (em relação ao transporte aéreo e rodoviário) e maior capacidade de carga (em geral containers de 40"). Transportar uma maior quantidade permite a diluição do custo do transporte.

Então pode-se fazer uma conta inversa. Ao invés de iniciar pela quantidade que a empresa pode produzir, delimitar o lote mínimo de exportar pode ajudar a chegar a um percentual.

Segue uma sugestão:

- Levando em conta as características do produto, pesquisar a forma de transporte mais utilizada no comércio exterior;
- Levando em conta a forma de transporte, calcular a quantidade a ser transportada (se em container, se em paletes);
- Levando em conta a quantidade a ser transportada, simular¹ os custos logísticos, ou cotar esses valores com um agente de carga, a fim de entender o impacto no custo final da mercadoria;
- Levando em conta o lote mínimo definido, calcular sua representatividade na capacidade ociosa da empresa.

Desta forma, é possível entender quanto o mercado compra e quanto a empresa pode fornecer. E mais, em que periodicidade.

¹ O site World Freight Rates fornece valores bem próximos da realidade. <https://www.worldfreightrates.com/pt/freight>





Deve-se aumentar a força de venda no mercado externo quando o câmbio estiver favorável?

O processo de internacionalização de uma empresa não deve estar pautado na taxa de câmbio, mas sim nas possibilidades de acessar os novos mercados, melhorar a competitividade da empresa ou ainda diversificar clientes e/ou identificar fornecedores, por exemplo.

Portanto, não é estratégico para a empresa programar sua produção a partir da variação do câmbio.

Aumentar a força de vendas no mercado externo está muito mais ligada às condições de fabricação e entrega da empresa do que propriamente da variação do câmbio em si.



Como se deve organizar a saída da empresa do mercado externo quando a cotação cambial inviabilizar as operações?

Deve-se partir do princípio de que, se uma empresa já está posicionada no mercado externo, ela investiu tempo e recursos para isso, portanto, deixá-lo só deve ser considerado quando realmente o câmbio inviabilizar completamente a operação, tornando-a financeiramente perigosa para a empresa.

Construir uma relação de confiança, proximidade e transparência com o importador, contribui para que, em momentos como esse, o exportador brasileiro possa mostrar o cenário cambial brasileiro, e seu impacto nos preços.

Realizando um bom trabalho ao longo desta relação, será possível em um momento econômico mais favorável, retomar as operações.

As portas precisam ficar abertas!

Qual o tempo médio para que a primeira exportação aconteça?

Cada empresa tem sua realidade e a exportação requer investimentos em recursos humanos e financeiros, quanto melhor se aplicar esses recursos, menor poderá ser o prazo.

Se o futuro exportador estiver em um bom ritmo para a preparação da empresa, realizando uma prospecção ativa, participando de feiras e rodadas de negócios, dedicando tempo na geração de leads, entre 12 e 24 meses, é o tempo médio para o primeiro embarque.

É imprescindível considerar, que o primeiro embarque pode ocorrer antes desse prazo! Quando a empresa se movimenta e se insere no ecossistema da exportação (participando de eventos, convivendo com outros exportadores), as oportunidades surgem.



Qual a importância de existir um líder forte no processo de internacionalização de uma empresa?

O termo líder, segundo o dicionário é o indivíduo que tem autoridade para **comandar ou coordenar** outros.

Partindo desta definição, no processo de internacionalização, o líder é quem coordena todas as ações para que se concretize a internacionalização, ou seja, para que a empresa efetivamente exporte.

Dentre essas ações estão: planejamento, estabelecimento e monitoramento das metas, interlocução com todas as áreas direta ou indiretamente envolvidas no processo (financeiro, compras, produção etc.), obtenção de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos).

Mas, se todos os líderes realizam estas mesmas tarefas, qual é a importância do líder nos processos de internacionalização?

Quando um processo é novidade dentro de uma empresa, muito se duvida de que gerará frutos. A exportação consome recursos e demora um pouco para acontecer e isto aumenta ainda mais o peso da desconfiança sobre seu sucesso.

Assim, a figura de um líder obstinado e resiliente é fundamental para manter a motivação da equipe e a crença dos sócios de que este é um processo que leva tempo.

E, quando o processo começar a acontecer, este mesmo líder precisa que seus pares e as demais áreas da empresa entendam que existem processos financeiros diferenciados para a exportação, que os prazos precisam mais do que nunca serem respeitados, porque não é fácil conseguir reserva em um navio, que o atraso em embarques ou erros logísticos têm grandes impactos financeiros, além da imagem junto ao importador.

Como desenvolver um perfil de liderança focado no mercado externo?

O mercado externo tem exigências similares as do mercado interno, porém existem alguns agravantes em relação a prazos, distâncias e variação cambial.

Prazos precisam ser rigorosamente cumpridos. Em razão das distâncias, dos procedimentos aduaneiros e da própria oferta logística, perder um prazo na logística – como prazo para reserva, entrega de documentos e carga, etc –, pode significar que com sorte a carga embarcará na próxima semana, a depender do destino e da disponibilidade de espaço no navio.

Outro ponto a ser observado está relacionado à atenção nos cumprimentos documentais, tanto no correto preenchimento quanto na providência dos mesmos. Erros podem inviabilizar o desembaraço da carga no destino, ocasionar custos para correção de documentos e atraso no fechamento de câmbio.

Pelos exemplos mencionados e outros não mencionados, algumas **características** são essenciais a um líder de desenvolvimento de negócios internacionais:

Conhecimento técnico em comércio exterior;

Habilidade com outros idiomas;

Atenção aos detalhes;

Exímio no cumprimento de prazos;

Habilidade em relacionar-se com os diversos níveis hierárquicos;

Predisposição ao multiculturalismo ou sensibilidade cultural;

Adaptabilidade.

Qual a importância e o impacto de comunicar o público interno e externo da decisão de exportar?

A decisão de exportar não só precisa ser comunicada internamente, como os colaboradores precisam ser treinados ou orientados quanto ao que se espera deles dentro deste novo processo.

A área de compras precisa de orientação para aquisição de embalagens “tipo exportação”; o financeiro precisa desenvolver a estratégia cambial e conversar com as instituições financeiras; o marketing precisa preparar o material de comunicação voltado a exportação e adequar o site, entre outros.

Quanto ao público externo, fornecedores, clientes e parceiros olham de forma diferente para uma empresa exportadora. Como se a “condição” de exportadora desse à empresa novos atributos.

De certa forma, isto é uma verdade, pois para prosperar no mercado externo, uma empresa melhora seus processos internos, refaz seus custos, se capacita, contrata novos talentos, inova e se abre para novas possibilidades.





Quais são os fatores a serem considerados para uma empresa estar ou não no mercado externo?

Primeiramente esta deve ser uma decisão estratégica. Porque exportar consome recursos, exige persistência e leva tempo, portanto, deve fazer parte do planejamento global da empresa.

E por “planejamento” pode-se considerar um plano de ações para crescimento, um plano para o próximo ano, uma revisão estratégica. Independentemente do formato ou do nível de fundamentação teórica, a ação precisa ser pensada.

Ao lado, algumas sugestões para reflexão sobre exportar ou não:

 Reflexões para exportar	 Reflexões para não exportar
Expansão.	Desaquecimento do mercado interno.
Redução da dependência do mercado interno.	Câmbio favorável.
Disposição para investimento em desenvolvimento de mercado e adaptação/inação.	Acompanhar o movimento de exportação da concorrência.
Razoável tolerância ao risco.	Busca por retorno no curto ou médio prazo.
Disposição para contratação de mão de obra qualificada ou para investimento em qualificação.	Comprometimento total da produção com o mercado interno e inviabilidade ou impossibilidade de ampliação.
Aproveitar os benefícios do Regime Aduaneiro Especial de <i>Drawback</i> .	Não familiaridade com o processo de exportação.

Dicas para a empresa triunfar no mercado externo sem renunciar ao mercado interno



Referências e recomendação de leitura

World Freight Rates: <https://www.worldfreightrates.com/pt/freight>

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.

Manuais do Portal Único, Manuais Importação e Manuais Drawback: <http://www.siscomex.gov.br/informacoes/manuais/>

Invest & Export Brasil (oportunidades e informações de mercado) <http://www.investexportbrasil.gov.br/>





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.