

VÂNIA MEIRA MACHADO

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA PARANAENSE E A
CONSULTORIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Curso de Especialização – MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2004

“Só é útil o que nos torna melhores”
(Sócrates)

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil, instituição que patrocinou este meu curso.

Aos administradores Teresinha Trentini Lang e Luiz Ramos da Silva, pelo apoio recebido.

À amiga de jornada Maria Cecília M. Jorge.

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela orientação prestada.

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE SÍMBOLOS E SIGLAS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA	4
2.1. Considerações Iniciais	4
2.2. Consórcio de Exportação	9
2.3. Cluster	13
3. MECANISMOS DE APOIO ÀS EXPORTAÇÕES DISPONIBILIZADOS PELO BANCO DO BRASIL	16
3.1. Consultoria em Negócios Internacionais	16
3.2. Balcão de Negócios Internacionais	18
3.3. Linhas de Financiamento à Exportação	18
4. ESTUDO DE CASOS	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1. Novas Alternativas de Negócios para o Banco do Brasil a partir do Cenário Analisado	41
5.2. Nova Proposta para a Consultoria do BANCO DO BRASIL via Telefone	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

RESUMO

As exportações brasileiras estão concentradas em pequeno número de empresas, de grande porte e na sua maioria multinacionais. Este trabalho traz pesquisas realizadas com empresas paranaenses de pequeno e médio porte, situadas em Curitiba e região metropolitana, mostrando que também é possível à empresa de menor porte ingressar no comércio internacional. As pesquisas apontam, no entanto, que tais companhias ainda não estão completamente preparadas para a exportação. A atividade é, na maioria das situações, conduzida de forma amadorística. Diante desse cenário, procura-se apontar de que maneira a instituição Banco do Brasil, que possui presença marcante no comércio exterior brasileiro, pode contribuir para a melhor capacitação das empresas através de sua consultoria em negócios internacionais.

Palavras-chave: Comércio Exterior; Exportação; Negócios Internacionais .

ABSTRACT

Brazilian exportations are concentrated in a small number of companies, in its majority multinationals. This work brings researches carried through with smalls and medium size companies from Paraná, situated in Curitiba and neighborhood, showing that it is also possible for the company of smaller size to take part in the international trade. The research points out, however, that those companies are not yet prepared for the exportation. This activity is, in the majority of the situations, lead in an amateur form. In this scenario, it is looked to point out how the institution *Banco do Brasil*, which has a major role in the brazilian foreign commerce, can contribute to improve the qualification of those companies through its trade finance consultancy.

Key Words: Foreign Commerce; Exportation; Trade Finance.

LISTA DE SIMBOLOS E SIGLAS

ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
APEX	Agência de Promoção de Exportações
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CPR	Cédula de Produto Rural
FGPC	Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade
LIBOR	<i>London Interbank Offered Rate</i>
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NURIN	Núcleo Regional de Apoio a Negócios Internacionais
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
SECEX	Secretaria do Comércio Exterior
SISBACEN	Sistema de Informações do Banco Central do Brasil
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
TEC	Tarifa Externa Comum
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
USD	Dólar americano

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é o processo de internacionalização da pequena e média empresa brasileira, sediada em Curitiba e região metropolitana e a consultoria em comércio exterior prestada pelo Banco do Brasil.

O Brasil, ainda incipiente em termos de participação no comércio mundial (menos de 1%), tem suas vendas externas centralizadas em poucas empresas, na sua maioria de grande porte e multinacionais.

Segundo dados publicados pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX, 2003), 80% das exportações brasileiras em 2003 foram realizadas por 477 empresas de grande porte, considerando um total de 17.743 empresas exportadoras.

Para fins de classificação neste trabalho, são consideradas empresas de grande porte as que possuem faturamento anual acima de R\$ 100 milhões, as de médio porte com faturamento entre R\$ 10 e 100 milhões e as de pequeno porte, abaixo de R\$ 10 milhões/ano. Essa classificação segue padrão adotado pelo Banco do Brasil para segmentação dos clientes.

Diante desse cenário, objetiva-se, neste estudo, caracterizar o perfil necessário para a internacionalização da pequena e média empresa, apontando, simultaneamente, as alternativas de consultoria e negócios para o Banco do Brasil.

Assim sendo, a partir de pesquisa teórica na literatura recente de comércio exterior e pesquisa de campo, através de visitas e entrevistas aos dirigentes de empresas já exportadoras e empresas que estão se preparando para a atividade, estão apontados:

1. Requisitos necessários para as empresas ingressarem no comércio internacional;
2. Mecanismos de apoio às exportações disponibilizados pelo Banco do Brasil, com ênfase na consultoria;

3. Novas alternativas de negócios para o Banco do Brasil, com ênfase na consultoria, advindas do processo de internacionalização das empresas.

Segundo Maciel e Lima (2002), os constantes desequilíbrios na balança comercial brasileira e as metas fiscais acertadas com instituições financeiras internacionais obrigaram o Brasil a rever sua política de exportação. Nesse quadro, as pequenas e médias empresas, que tradicionalmente vêm se mantendo à margem do comércio exterior, despontam como um segmento de grande potencial para reverter esta situação.

Por outro lado, a globalização e a abertura comercial imposta nos últimos anos, obrigaram as pequenas e médias empresas a rever sua estratégia de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Dentro desse cenário, o Banco do Brasil, a partir de 1999 no Paraná, aproveitando a cultura de comércio exterior, já existente na empresa desde a época que possuía a CACEX (Carteira de Comércio Exterior) dentro de sua estrutura organizacional, começa a fornecer consultoria na área de importação e exportação, tentando conciliar um trabalho efetivo de capacitação das pequenas e médias empresas para o mercado externo, parceria com o governo federal em treinamentos e financiamentos para o setor, bem como tendo na prestação do serviço uma fonte de receita.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em quatro partes, sendo a primeira uma pesquisa teórico-empírica, onde procura-se enfatizar a necessidade da profissionalização e do planejamento na atividade de exportação.

Na segunda parte, estão apontados os atuais mecanismos de apoio às exportações, disponibilizados pelo Banco do Brasil e relacionados à consultoria em negócios internacionais.

Na terceira parte, estão apresentadas entrevistas realizadas junto a empresas paranaenses de pequeno e médio porte, localizadas em Curitiba e região metropolitana, mostrando de que maneira as mesmas entraram ou estão se preparando para ingressar no comércio internacional.

Por fim, na quarta parte, estão apresentadas sugestões de negócios para o Banco do Brasil, voltadas para a atividade de consultoria, a partir do cenário das empresas analisadas.

Metodologia

A metodologia empregada foi a de estudo de casos, através de entrevistas aos dirigentes e observação direta através de visitas pessoais a empresas sediadas em Curitiba e região metropolitana.

Foram analisadas as estratégias de atuação no mercado externo, envolvendo companhias dos principais segmentos da pauta de exportação do Paraná como grãos e madeira, bem como companhias que atuam em segmentos nos quais o Estado ainda não possui tradição exportadora como máquinas e equipamentos, embalagens e confecções.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Maciel e Lima (2002), no Brasil existem cerca de 4,5 milhões de empreendimentos de micro e pequeno porte, que correspondem, aproximadamente, a 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no País, dos quais 84% se constituem de micro e pequenas empresas. Estas quase 99% de empresas são responsáveis por apenas 21% do PIB e por 43% do faturamento, absorvendo algo em torno de 59% da mão-de-obra ocupada no país. Se considerarmos as cooperativas neste quadro, a taxa de empregos chega a 70% do total do país, principalmente no setor agrícola.

Há, entretanto, um profundo desequilíbrio nas exportações. Com relação ao comércio exterior, as PMEs participam com apenas 2% das exportações dos países da América Latina.

No Brasil, segundo dados da SECEX (2003), 117 grandes empresas respondem por 58,42% das exportações.

No Paraná, segundo dados da Federação das Indústrias (FIEP, 2003), da Secretaria de Estado da Indústria e Comércio e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2003), estão registradas 31.176 indústrias (base de 2003), sendo 1731 exportadoras. Desse total de exportadoras, 170 empresas de grande porte respondem por 90% do total exportado em 2003.

Minervini (2001) esclarece que a exportação não está vinculada às dimensões da empresa, a menos que existam exigências dependentes de uma notável capacidade financeira e economia de escala, como, por exemplo, a produção de automóveis. A exportação está, sim, conectada a compromisso com qualidade, criatividade e profissionalismo.

Antes, portanto, de se decidir pelo ingresso no mercado internacional, devem os empresários, segundo o mesmo autor, avaliar sua capacidade de internacionalização, isto é, capacidade de adequar a empresa além do produto no mercado externo. Para tanto, sugere que as empresas tracem seu “plano de vôo”, observando as seguintes etapas:

- Avaliação da capacidade exportadora,
- Universo do comércio exterior (mercados e cenários)
- Investigação dos bancos de dados
- Comunicação e promoção
- Formas de ingresso nos mercados
- Possíveis alianças
- Logística da distribuição física internacional
- Organização interna da empresa, departamento de exportação e gestão dos pedidos.
- Programa de treinamento
- Contratos internacionais
- Engenharia financeira (financiamentos, crédito, leasing)
- Técnicas operacionais (alfândega/despacho, divisas estrangeiras)
- Documentação
- “*Export check-up*” (avaliação do trabalho realizado e de como pode ser aprimorado)

Castro (2003) sugere alguns mandamentos que devem ser observados pelas empresas que ingressam no mercado internacional:

1. A exportação é uma atividade empresarial integrada, nunca isolada, exigindo permanente intercâmbio de informações entre os diversos setores envolvidos, tais como, administrativo, comercial, financeiro, fiscal, produtivo, embalagem, expedição, contábil, entre outros;
2. A decisão de exportar não deve ser tomada apenas como uma alternativa momentânea para compensar eventuais reduções de vendas internas, pois, recorrer ao mercado externo apenas em épocas de crise e baixas vendas no

mercado doméstico, exige da empresa cuidados especiais, pois nessas ocasiões normalmente não existe planejamento, mas apenas desespero, inclusive podendo provocar maiores prejuízos;

3. Ao tomar a decisão de exportar, a empresa deve destinar regularmente uma parcela de sua produção para o mercado externo, mesmo que seja apenas 1%. Assim procedendo, caso seja necessário aumentar essa participação para 5, 10 ou 30%, será mais fácil que passar de 0 para 1%, pois na primeira situação a empresa já possuirá tradição exportadora, enquanto na segunda, ninguém a conhece ainda;
4. A operação de exportação não se encerra quando o produto é embarcado, mas somente após conferir se o planejado na teoria efetivamente se verificou na prática;
5. Da mesma forma que o exportador quer ter regularidade de vendas, o importador também deseja fornecedores regulares, sem ficar na dependência de fatores fora de seu controle em mercados internacionais;
6. Informação é essencial e indispensável no comércio exterior. Enquanto no mercado interno é suficiente se conhecer o cadastro do comprador (risco comercial), na exportação é pré-condição avaliar também o cadastro do país comprador (risco cambial ou político), suas peculiaridades legais e sua estrutura administrativa de comércio exterior;

Hartung (2002) cita as fases que devem ser consideradas pelas empresas ao se iniciarem no comércio internacional:

- Planejamento: estudos sobre as possibilidades de atuação, oportunidades negociais e estratégia para fidelizar clientes. A exportação exige continuidade; deve ser uma atividade contínua na vida de uma empresa. É necessário insistência, persistência, produto e preços competitivos.
- Profissionalismo: as empresas interessadas em atuar no comércio internacional devem contar com assessoria especializada, evitando trabalhar com amadores, aqui e no exterior. Deve-se tomar o cuidado de contratar profissionais experientes para compor o departamento de comércio exterior. Eventuais multas

cobradas pelas entidades fiscalizadoras, a exemplo do Banco Central, podem ser simplesmente pagas sem o menor problema, pois são eventos de origem interna. Entretanto, algumas falhas e erros podem provocar prejuízos irreparáveis, especialmente se forem cometidos no exterior. O prejuízo financeiro é algo que pode, perfeitamente, ser mensurado e medido; mas o prejuízo de imagem é algo que não pode ser contabilizado.

- Representação no exterior – esta é a fase do pós-venda. É fundamental que se tenha no exterior assistência técnica para os produtos exportados. Os exportadores de máquinas e equipamentos devem pensar em como atenderão seus clientes externos, em caso de reposição por motivo de falhas e defeitos. De nada adiantará ter um equipamento com qualidade e preço competitivos, se o comprador não tiver a quem recorrer para repor peças.
- Aceitabilidade do produto – é preciso checar se o produto a ser exportado será aceito no país de destino. O sucesso nas vendas internas não significa necessariamente sucesso no exterior. Através de pesquisas e da participação em feiras internacionais pode-se realizar a verificação da aceitabilidade.
- Qualidade – alguns países exigem certificados para admissão de determinados produtos, embalagens especiais, etiquetas. Na fase de planejamento, devem ser verificadas todas as exigências da legislação do país para onde se pretende exportar.
- Publicidade e propaganda – na publicidade deve-se explorar as características que mais destacam a mercadoria. Anúncios em jornais e revistas podem ser uma ótima alternativa e estratégia de divulgar a marca.
- Motivos de compra – geralmente as compras ocorrem por dois fatores: preço e qualidade. Deve-se tomar cuidado ao calcular o preço da exportação, considerando a questão dos impostos, frete, despesa com documentação, despesa bancária e despachante aduaneiro.
- Resultados imediatos – atuar no mercado internacional é como um investimento de longo prazo. Não se deve esperar resultados imediatos. A atuação deve ser cautelosa e sem o objetivo de realizar grandes negócios da noite para o dia.

- Particularidades dos mercados – cada país possui sua regulamentação sobre produtos importados. Impostos excessivos, taxas elevadas, encargos, tarifas e comissões altas podem inviabilizar o ingresso da mercadoria no país que se pretende atingir.
- Concorrência – um estudo sobre a concorrência poderá trazer informações sobre quais são as empresas e produtos que podem rivalizar com o produto nacional. Além disso, a pesquisa poderá revelar quais são os pontos fracos da concorrência.
- Canais de distribuição – são os agentes que trabalham ou atuam em favor do comércio exterior brasileiro. São os seguintes:
 - a) Distribuidores no exterior
 - b) Agentes e representantes
 - c) Filial de venda
 - d) Corretor de mercadorias

David Aaker (2001) cita que as organizações que decidem engajar-se no comércio mundial devem analisar, à semelhança da empresa doméstica, seu macroambiente e ambiente setorial. A diferença está no fato de que, à medida que o ambiente de uma organização se expande de doméstico para global, a administração passa a enfrentar não apenas um número maior de elementos ambientais, mas também maior complexidade ambiental.

Na análise do macroambiente, sugere que as empresas considerem as seguintes forças: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais.

As forças político-legais dizem respeito às leis e regulamentações que afetam as atividades de negócios em determinado país.

As forças econômicas mais desafiadoras para os planejadores estratégicos referem-se às taxas de juro, de inflação e de câmbio.

As forças tecnológicas referem-se ao grau de conhecimento técnico-científico de uma nação.

As forças sociais dizem respeito à compreensão da cultura própria e distinta de cada país, isto é, valores, tradições e padrões de comportamento.

Quanto ao ambiente setorial, Aaker (2001) cita ainda que as organizações internacionais enfrentam desafio muito maior, pois não basta considerar as forças setoriais como posição de mercado, poder de barganha dos fornecedores e clientes e ameaça de novos entrantes ou de produtos substitutos. Mais do que isso, entrar na concorrência externa pode ser possível, por exemplo, somente se a empresa estiver disposta a fazer escambo, o que praticam diversas empresas japonesas, trocando seus produtos por petróleo em alguns mercados da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep).

Através da bibliografia citada, é fácil constatar que a atividade de exportação requer planejamento e investimento por parte da empresa. É preciso investir, dentre outros itens, em tecnologia para adequar o produto ao mercado externo, em treinamento, propaganda, participação em feiras, mão-de-obra especializada. Muitas empresas de pequeno e médio porte não possuem condições para tais investimentos. Para essas, surge à alternativa de associação através do consórcio de exportação e do *cluster*.

2.2 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Minervini (2001) define consórcio como um agrupamento de empresas com maneiras de trabalho conjugadas e em cooperação, com objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização. Lista alguns aspectos que motivam a criação dos consórcios, como:

1. Dependência de poucos provedores
2. Escassez de pessoal qualificados nas técnicas de exportação
3. Falta de informação sobre os mercados

4. Falta de capital para investir em qualidade, processo produtivo, promoção e capacidade produtiva.
5. Falta de poder contratual com os fornecedores, clientes, bancos e entidades governamentais.
6. Falta de volume de produção
7. Falta de marca própria

O Consórcio de Exportação é formado basicamente em três hipóteses: entre empresas da mesma região geográfica, empresas do mesmo setor ou empresas que queiram atingir um determinado mercado.

Pode ser de dois tipos:

- a) De Promoção, que acontece quando todas empresas envolvidas promovem conjuntamente os seus produtos, mas elas próprias realizam as suas vendas externas.
- b) De Venda, quando além da promoção dos produtos, as exportações são feitas pelo consórcio, através de uma empresa comercial exportadora ou de uma cooperativa.

Os Consórcios de Promoção concentram suas ações nos estudos de mercado, adequação de seus produtos e processos, treinamento profissional e capacitação tecnológica, publicidade externa, participação em feiras de negócios e missões oficiais, manutenção de escritórios de representação no exterior, entre outras.

Os Consórcios de Vendas, além de todas essas ações de promoção, se encarregam do completo processo de exportação, normalmente realizada por uma “*trading*”.

A formação de Consórcios de Exportação tem sido a alternativa encontrada por muitas empresas para entrar no mercado internacional, reduzindo custos com promoções de produtos ou participação em “*trade fairs*” e conseguindo contratos internacionais vantajosos. A cooperação ajuda também a enfrentar os sérios entraves da primeira exportação, como detalhes jurídicos e adaptações dos produtos aos mercados externos.

Uma vez constituído o Consórcio, ele tem a missão de levar a cultura do comércio exterior para os consorciados. A principal vantagem é a redução do custo de promoção dos produtos. As pessoas percebem que a tendência é vender para o mercado externo, mas o custo é muito alto para cada empresa arcar sozinha. A grande dificuldade é o fato de empresas que são concorrentes locais, trabalharem para a conquista do mercado global agora como aliadas.

É preciso muito trabalho para aparar as arestas e o grupo empresarial tomar decisões em conjunto, pois cada consórcio tem o seu próprio regimento interno e programa de trabalho, definidos sempre pelas empresas participantes. São essas que escolhem o gerente do Consórcio, responsável pela condução das ações previstas no plano de trabalho.

A Agência de Promoção de Exportações (Apex) trabalha no estímulo ao comércio exterior, por meio de parcerias com entidades de classe empresariais e outras sem fins lucrativos, para implantação de programas de promoção comercial. Na maioria dos projetos, ela entra com uma parte do investimento (50%), enquanto os consorciados arcam com o restante dos custos.

Vantagens da constituição do consórcio de exportação:

- Redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas;
- Ampliação da escala de produção;
- Absorção de novas tecnologias de produção;
- Acúmulo de conhecimento em *marketing* internacional;
- Redução das flutuações estacionais nas vendas;
- Redução dos custos unitários dos produtos através da especialização;
- Efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes;
- Aumento da competitividade perante os concorrentes internos;

- Acesso mais fácil às entidades de crédito;
- Maior poder para negociar preços e prazo junto a fornecedores;
- Possibilidade de criação de uma marca forte;
- Aprimoramento do processo de gestão e produção.

Tipos de atividades desenvolvidas no Consórcio de Exportação:

- Participação conjunta em feiras internacionais;
- Publicação conjunta de material promocional;
- Rateio de despesas de exportação (despachante aduaneiro, secretária, pesquisa de mercado, custos de promoção e Representação);
- Criação de uma logo marca forte;
- Participação em Missões e Rodadas de Negócios internacionais;
- Maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio exterior;
- Desenvolvimento conjunto de projetos de capacitação (qualidade total, *design*, certificação)

Etapas do Consórcio de Exportação:

Primeira Fase: Apoio à Criação do Consórcio. Nessa fase, o principal objetivo é selecionar as empresas que formarão o consórcio (sensibilização, conscientização, diagnóstico e pré-pesquisa de Mercado).

Segunda Fase: Constituição do Consórcio. É uma fase de curta duração, cujo objetivo é a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativas e jurídicas (constituição da associação, estatuto e regimento interno).

Terceira Fase: Apresentação do Projeto Complementar do Consórcio. O objetivo nesta fase, é comercializar os produtos do grupo.

Principais obstáculos encontrados na formação dos consórcios:

- Falta de uma cultura exportadora;
- Falta de uma mentalidade associativa observada em alguns grupos;
- Carência de recursos humanos qualificados para gerências de consórcios;
- Elevado grau de informalidade predominante nas relações comerciais internacionais.

2.3 CLUSTER

Cluster pode ser definido como um grupo de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Assim sendo, o conceito sugere a idéia de junção, união, agregação, integração.

Na atividade econômica pode ser considerada como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas num mesmo local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, e constituem o que hoje existe de mais moderno em modelo de desenvolvimento local.

Economicamente, *clusters* podem ser definidos como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre

as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, de recursos financeiros, de infra-estrutura, etc.

Principais elementos do conceito de *cluster*:

Aglomerção - idéia de conjunto inter-relacionado e espacialmente concentrado, ensejando a troca de sinergia e a prática de cooperação e de alianças estratégicas, inclusive para neutralizar limitações relacionadas a economias de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, tratamento pós-colheita, comercialização etc.

Afinidade - empresas voltadas para o mesmo ramo de negócio (atividade principal do cluster), embora cada uma (ou um conjunto) delas se especialize em tarefas específicas (fornecimento de insumos e serviços, produção, comercialização, pesquisa, desenvolvimento de novos mercados etc.).

Articulação - relacionamento próximo, intensivo e permanente entre as empresas, propiciando, por um lado, a troca de sinergia e a prática da colaboração e, por outro, estimulando a rivalidade e a competição.

Ambiente de negócios positivo - relações comerciais apoiadas na confiança recíproca, condição favorável à formação de parcerias e de alianças estratégicas. Através dessas, as partes envolvidas, mesmo quando concorrentes, unem-se para enfrentar problemas comuns de logística, assistência técnica, comercialização, suprimento de matérias-primas e de insumos e organizam-se para negociar com o governo e com instituições públicas e privadas ações consideradas importantes para o fortalecimento e a consolidação do *cluster*.

Apoio Institucional - rede de instituições públicas, privadas e até ONG's, que atuam em torno do cluster como estimuladoras e catalisadoras da integração e da colaboração dos atores (governo em todos os níveis e iniciativa privada), inclusive

mediando eventuais conflitos de interesses entre as firmas/instituições, tendo em vista a sustentabilidade do processo.

Do ponto de vista operacional, o cluster é a nova forma que o esforço pelo desenvolvimento econômico e social vem assumindo no mundo inteiro, tanto nos países industrializados, como nos países em fase de industrialização. Muitos países e regiões ao redor do mundo, estão promovendo o desenvolvimento de clusters em resposta à economia globalizada em mutação. Resultados excelentes têm sido obtidos num grande número de países, incluindo Escócia, México, Marrocos, Irlanda, Peru, El Salvador, Malásia, Nova Zelândia, muitos estados dos EUA, que partiram para projetos de desenvolvimento local liderados pela iniciativa privada e a experiência Italiana a mais antiga e bem sucedida de todas.

Abandona-se o conceito da macro região, para organizar o processo de desenvolvimento em bases locais, a partir de um conjunto de atividades a serem desenvolvidas em regime de parceria e cooperação entre a sociedade e o Estado.

3 MECANISMOS DE APOIO ÀS EXPORTAÇÕES DISPONIBILIZADOS PELO BANCO DO BRASIL

Os principais mecanismos de apoio às exportações disponibilizados pelo Banco do Brasil são a consultoria, as linhas de financiamento e o balcão de negócios internacionais.

O foco deste trabalho é a consultoria. No entanto, o assessoramento às empresas, envolvendo toda a área do comércio exterior, passa, necessariamente, por informações referentes à obtenção de recursos e divulgação externa, contemplada pelo balcão de negócios internacionais.

3.1 CONSULTORIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A consultoria em negócios internacionais oferecida pelo Banco do Brasil contempla os seguintes serviços:

- Informativos de comércio exterior remetidos aos clientes via Internet. Os informativos são:
 - *Clipping* - apanhado de notícias de comércio exterior, veiculadas nos principais jornais do País, enviado, diariamente, aos clientes cadastrados.
 - **Resenha** – apanhado de notícias de comércio exterior, veiculadas nos principais jornais do País, enviado, semanalmente (às quartas-feiras), aos clientes cadastrados.
- **Treinamentos em comércio exterior.** Trata-se de cursos de curta duração, com carga horária de 08 horas, ministrados por funcionários do Banco do Brasil e tendo como público-alvo os funcionários de empresas que atuam no comércio internacional ou que estejam se preparando para atuar. São os seguintes os

cursos oferecidos: importação, exportação I, exportação II, carta de crédito, financiamento à exportação, drawback e câmbio.

- **Tratamento Administrativo da Exportação e da Importação.** Tendo como base a legislação do comércio exterior brasileiro, são fornecidas às empresas todas as informações necessárias para a saída da mercadoria nacional do País, bem como para o ingresso da mercadoria estrangeira no País.
- **Classificação de Mercadorias.** Trata-se da classificação fiscal da mercadoria através da Tarifa Externa Comum (TEC).
- **Pesquisas de Mercados e Produtos.** Tendo como base os bancos de dados das agências do Banco do Brasil no exterior e bancos de dados comprados de instituições estrangeiras, o Banco do Brasil disponibiliza aos exportadores relação de possíveis clientes no exterior a partir da oferta de determinado produto.
- **Preenchimento de documentos utilizados nas transações internacionais** – serviço de preenchimento de documentos do comércio internacional como Licenças de Exportação, Certificados de Origem, Registro de Exportação - RE, Licenças de Importação no SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior) - LI, Registros de Venda - RV, Certificados de Autenticidade do Tabaco, Comunicados de Compra, dentre outros.
- **Orientação técnica e negocial referente às operações internacionais.** Tal orientação diz respeito aos procedimentos administrativos para realizar as exportações, modalidades de pagamento mais seguras para os exportadores brasileiros e opções para financiamento.
- **Salas de Negócios com o Brasil:** são espaços físicos disponibilizados aos exportadores clientes do Banco, em agências externas do Banco do Brasil (Buenos Aires, Santiago, Miami, Londres, Milão, Paris e Viena) para serem utilizados em reuniões de negócios. As salas também oferecem a possibilidade de utilização de fax, telefone e intérpretes.

3.2 BALCÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Trata-se de ambiente disponibilizado pelo Banco do Brasil na Internet para a realização de exportações de produtos brasileiros, em valores de até USD 10 mil.

Para ter acesso a esse mecanismo o exportador deve ser cliente do Banco e não possuir restrições cadastrais.

Através do site do Banco do Brasil (2004), o exportador acessa o balcão e cadastra seus produtos, incluindo, também, breve histórico da empresa. Faz descrição detalhada das mercadorias, nos idiomas português, espanhol e inglês, incluindo preço, peso, tipo de embalagem, forma de pagamento e *incoterm*. Recebe o pedido de seu importador, aciona a empresa de logística e prepara a documentação para a exportação tudo através do balcão.

3.3 LINHAS DE FINANCIAMENTO À EXPORTAÇÃO

Tendo em vista que uma das atuações da consultoria refere-se à orientação aos exportadores quanto à obtenção de recursos para financiar as exportações, neste tópico são tratadas todas as linhas disponíveis no mercado, tais como:

Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE):

As operações de ACC e ACE são as modalidades mais conhecidas entre os profissionais que atuam nas áreas de câmbio e comércio exterior, por se tratarem de mecanismos de financiamento ao exportador brasileiro e representarem os maiores volumes de negócios do mercado.

As duas operações tendem a reduzir os custos financeiros para o exportador brasileiro. O adiantamento possibilita competitividade negocial, junto ao importador estrangeiro, na medida em que concede melhores prazos e reduz custos, em condições compatíveis com as praticadas pelo mercado internacional.

O financiamento concedido no período anterior ao embarque é chamado de **Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC)**. Nesta fase, só existe o contrato de câmbio como lastro da operação, sendo desnecessária a apresentação de qualquer outro documento por parte do exportador. A partir da saída da mercadoria para o exterior, surgem os documentos representativos da venda, entre os quais a Letra de Câmbio ou Saque, como é conhecido.

O financiamento concedido pós-embarque é chamado de **Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE)**. Nada impede que os dois tipos de financiamentos sejam efetuados em uma mesma operação, através da transformação de um adiantamento de pré em pós-embarque.

O exportador, em geral, dispõe de um prazo máximo de antecipação para obtenção de adiantamentos de 540 dias, isto é, até 360 dias para contratação do ACC prévio ao embarque e mais 180 dias posteriores ao embarque da mercadoria ao exterior para fechamento do ACE. Os prazos fixados pelo Banco Central são cumpridos pelos bancos conforme suas disponibilidades de recursos.

O ACE pode ser comparado a um desconto de duplicata mercantil no mercado interno e o ACC, ao desconto de pedido de venda em carteira. O baixo custo de captação representa um diferencial dos adiantamentos e um dos principais fatores de estímulo à busca desses mecanismos pelo exportador.

ACC Rural

Adiantamento concedido na fase pré-embarque, nas mesmas condições do ACC acima citado, tendo como diferencial a garantia oferecida: CPR (cédula de produto rural – título representativo do produto a ser produzido/comercializado).

CPR Exportação

Título avalizado por instituição bancária que permite ao produtor vender antecipadamente a safra e receber à vista o valor da futura exportação. O aval do banco é a garantia de que o produto objeto da CPR será entregue ao comprador nas condições pactuadas e descritas no título, na qualidade e quantidade estipuladas.

Quanto à modalidade de pagamento utilizada no comércio internacional, a CPR Exportação consiste em pagamento antecipado, com a garantia de entrega do produto proporcionada pelo aval bancário.

Os recursos para pagamento da CPR são provenientes do comprador estrangeiro, existindo a possibilidade do agente financeiro conceder financiamento ao importador.

Pré-pagamento de Exportação

O **Pré-Pagamento de Exportação** é uma operação em que recursos captados em instituições financeiras no exterior ou de outros agentes, ingressam no País com a finalidade de financiar a produção de bens destinados à exportação. A entrada dos recursos ocorre anteriormente ao embarque das mercadorias, sem qualquer limitação de prazos. No caso de prazos superiores a 360 dias, deve-se obter registro no Banco Central do Brasil (BACEN) previamente à contratação da operação.

Esta forma de financiamento à exportação configura-se como uma alternativa de importância, pois permite às empresas exportadoras levantar recursos à taxa de juros internacionais, com maior anterioridade à efetivação das exportações. Na avaliação de uma operação de **Pré-pagamento de Exportação** leva-se em conta, principalmente, a capacidade de produção e de entrega dos bens exportados (performance), e o risco de crédito do importador no exterior.

O **Pré-pagamento de Exportação** é direcionado a empresas exportadoras tradicionais, com clientes em países membros da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e bom volume de negócios.

PROEX: Programa de Financiamento às Exportações

É um programa de financiamento voltado à venda de bens e serviços nacionais ao exterior, a custos compatíveis com os praticados no mercado internacional. O Banco do Brasil é o agente exclusivo da União para o PROEX.

Itens Financiáveis

Bens: estão definidos em Portaria Ministerial e, atualmente, engloba 85% dos produtos da pauta brasileira de exportações.

Serviços: projetos, consultoria, montagem, pacotes *turn-key*, produções cinematográficas, *softwares*, franquia e turismo.

Modalidades - o Programa oferece duas modalidades de apoio às exportações:

PROEX financiamento: financiamento direto ao exportador brasileiro ou ao importador com recursos do Tesouro Nacional.

PROEX equalização: exportação financiada pelas instituições financeiras no país e no exterior, na qual o PROEX paga parte dos encargos financeiros, tomando-os equivalentes àqueles praticados no mercado internacional.

Condições do PROEX Financiamento

Parcela financiada: 100% do valor da exportação para financiamentos com prazo até 2 anos e limitada a 85% do valor da exportação nos financiamentos com prazos superiores. Qualquer condição de venda negociada (*incoterms*) pode ser financiada.

Prazos: de 60 dias a 10 anos. Os prazos são definidos de acordo com o conteúdo tecnológico da mercadoria ou a complexidade do serviço prestado.

Taxa de juros: equivalente às praticadas no mercado internacional (*libor*).

Forma de pagamento pelo importador: em parcelas semestrais, iguais e sucessivas. Nas operações de curto prazo (até 06 meses) admite-se pagamento único no final.

Garantias: aval, fiança, carta de crédito de instituição financeira de primeira linha ou Seguro de Crédito à Exportação.

Condições do PROEX Equalização

As taxas máximas de equalização são estabelecidas pelo Banco Central do Brasil e revistas periodicamente.

O percentual máximo equalizável é de 85% do valor da exportação.

Os prazos de equalização são definidos de acordo com o conteúdo tecnológico da mercadoria ou a complexidade do serviço prestado e limitados ao prazo do financiamento.

As exportadoras de micro, pequeno e médio portes participaram com mais de 60% das operações aprovadas no **PROEX Financiamento** nos últimos anos. Em 2003, posição de 30 de setembro, esse percentual chegou a 93% da quantidade de operações efetivadas.

FORFAIT

O *Forfaiting* ou *Forfait* é uma operação de comércio exterior em que o exportador concede indiretamente a um importador internacional prazos e condições de financiamento. Esses prazos são garantidos com base nas operações de compra de títulos, representativos de importações, realizados por uma agência bancária no exterior.

Essa estrutura operacional é simples e não pressupõe a emissão de contratos, funcionando da seguinte maneira:

- Exportador vende uma mercadoria a prazo para um importador.

O documento representativo do financiamento é um título, geralmente uma cambial representativa da dívida emitida pelo exportador e aceita pelo importador ou uma nota promissória emitida pelo importador.

Linhas de Financiamento do BNDES

Essas linhas são operacionalizadas pelas instituições financeiras credenciadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), sendo o Banco do Brasil uma dessas instituições.

Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC)

O Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade - FGPC foi instituído pela Lei 9.531 de 10/12/97 e passou a vigorar regulamentado em 06/07/99, através do Dec. nº 3.113. Trata-se de um fundo criado com recursos do Tesouro Nacional, administrado pelo BNDES. Tem como finalidade garantir parte do risco de crédito das instituições financeiras nas operações de micro, pequenas e médias empresas exportadoras que venham a utilizar as linhas de financiamento do BNDES.

Para utilização do FGPC a classificação de porte de empresa aplicável à indústria, comércio e serviços, é a seguinte:

Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).

Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Considera-se receita operacional bruta anual como a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

O risco máximo assumido pelo FGPC varia entre 70 a 80% do valor financiado, dependendo do porte da empresa e da linha de financiamento utilizada.

As linhas de financiamento são:

BNDES-exim Pré-embarque

Financiamento ao exportador, na fase pré-embarque, da produção dos bens passíveis de apoio do BNDES (a relação consta no site do BNDES: www.bndes.gov.br), que apresentem índice de nacionalização, em valor igual ou superior a 60% (sessenta por cento).

Prazo

Até 18 meses, não podendo o último embarque ultrapassar o prazo de 12 meses e a liquidação da operação, seis meses.

BNDES-exim Pré-embarque Curto Prazo:

Financiamento ao exportador, com prazo de pagamento de até 180 dias, na fase pré-embarque visando à produção e exportação de bens passíveis de apoio do BNDES e que apresentem índice de nacionalização, em valor, igual ou superior a 60% (sessenta por cento).

Prazo

Até seis meses para embarque e liquidação.

BNDES-exim Pré-embarque Especial:

Financiamento ao exportador, na fase pré-embarque, da produção de bens passíveis de apoio pelo BNDES (2004), que apresentem índice de nacionalização, em valor, igual ou superior a 60% (sessenta por cento), visando ao incremento das exportações. Financia até 100% do incremento da exportação previsto para os próximos 12 meses, tomando-se por base o total das exportações realizadas nos 12 meses imediatamente anteriores (período-base), considerando o *incoterm* FOB.

Prazo

Até 12 meses, podendo ser estendido para 30 meses, relativamente à parcela financiada do incremento previsto, comprovadamente realizada.

As linhas de crédito na fase pré-embarque, acima mencionadas, têm como custo financeiro a LIBOR semestral ou TJLP (taxa de juros de longo prazo), acrescida do spread do BNDES (de 1 a 3%) e spread da instituição financeira credenciada (negociado entre a instituição e o cliente, no caso de operação garantida pelo FPG até 4% a.a)

O nível de participação do BNDES é de até 100 % do valor FOB, excluída a comissão de agente comercial e eventuais pré-pagamentos.

As garantias são negociadas entre a instituição financeira credenciada pelo BNDES e o cliente.

Podem ser tomadoras dessas linhas as empresas exportadoras constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sede e administração no país, excluídas *trading companies* e empresas comerciais exportadoras.

BNDES-exim Pós-embarque

Tem por finalidade apoiar a comercialização, no exterior, dos bens passíveis de apoio pelo BNDES e/ou serviços, pelo refinanciamento aos clientes, mediante o desconto de títulos de crédito (notas promissórias ou letras de câmbio) ou a cessão dos direitos creditórios (cartas de crédito) relativos à exportação. Os bens, cuja comercialização seja financiada, deverão apresentar índice de nacionalização, em valor, igual ou superior a 60%.

Podem ser beneficiárias dessa linha as empresas de qualquer porte, exportadoras de bens e/ou serviços (pessoas jurídicas constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sede e administração no Brasil), *trading company* e empresa comercial exportadora.

O custo financeiro inclui a taxa de desconto + *spread* Básico + *spread* do Agente. A taxa de desconto é a LIBOR correspondente ao prazo do financiamento concedido pelo exportador ao importador, disponível no SISBACEN - Sistema de Informações do Banco Central. Nas operações de bens será utilizada a LIBOR da data de embarque; nas operações de exportação de serviços, a data de referência da LIBOR será definida na análise da operação. O *spread* básico é o mínimo de 1% a.a e o do agente é livremente negociado entre a instituição financeira garantidora da operação e o cliente.

Prazo

Até 12 anos, dependendo da mercadoria exportada. Quanto maior o valor agregado, maior o tempo de financiamento.

O nível de participação é de até 100% do valor da exportação, no INCOTERM negociado.

Garantias

Os títulos de crédito, notas promissórias e letras de câmbio serão garantidos por aval ou fiança bancária de instituições financeiras ou por seguro de crédito, por seguradoras especializadas, a critério do BNDES.

As cartas de crédito deverão ser emitidas por instituições financeiras, aprovadas pelo BNDES.

4. ESTUDO DE CASOS

Este trabalho apresenta nove pesquisas realizadas com dirigentes de empresas brasileiras, sediadas em Curitiba e região metropolitana, que já realizaram alguma venda para o exterior. Foram analisadas as estratégias de vendas externas, envolvendo prospecção de mercado e adaptação do produto, utilizadas por companhias do segmento agrícola(soja orgânica), madeireiro, moveleiro, máquinas e equipamentos, embalagens e confecções. Por questões de sigilo, não estão divulgados os nomes verdadeiros das empresas.

SEGMENTO AGRÍCOLA

A pauta de exportação paranaense tem como principal produto a soja em grão, responsável por 15% do total das exportações do Estado (SECEX, 2003). Considerando-se o complexo soja (grão, farelo e óleo), esse percentual passa a ser de 34,6%.

A empresa entrevistada exporta soja orgânica, adquirida de produtores sediados no norte do Estado do Paraná. Decidiu entrar no ramo, assumindo os contratos de exportação já negociados por empresa anterior, que passa por dificuldades financeiras e está sem condições de cumprir os compromissos assumidos. O mercado, portanto, foi prospectado pela empresa anterior.

A produção da soja é toda financiada pela empresa exportadora, que também orienta tecnicamente os agricultores. Atualmente, cita como grande dificuldade o dólar menos valorizado frente o real, pois representa uma menor remuneração para o produtor, desestimulando o plantio. A soja orgânica tem seu preço internacional estipulado em 25% a 50% superior à soja tradicional, que é uma *commoditie*, com preço fixado pela bolsa de Chicago.

A empresa vem exportando basicamente para a União Européia, com certificação dos produtos realizada pelo IBD (Instituto de Biodinâmica). Com relação a esse assunto, também cita a dificuldade na padronização da soja exportada, pois, mesmo dentro da União Européia, há diferenças, entre os países, com relação ao processo de certificação. Cita como exemplo o fato de que a Alemanha não admite, no cultivo de produtos orgânicos, a utilização de esterco de aves. Os demais países já permitem. Isso passa a exigir da empresa exportadora a separação dos lotes provenientes dos agricultores que utilizam o insumo. Os produtos orgânicos são, pela própria natureza da atividade, produzidos em pequena escala, por produtores de menor porte. Assim sendo, a produção é bastante pulverizada, envolvendo diversos cultivadores.

Para financiamento da produção a empresa utiliza capital próprio e de bancos (operações de ACC – Adiantamento sobre Contrato de Câmbio).

SEGMENTO MADEIREIRO

As empresas que trabalham com madeiras nobres como imbuia, ipê, mogno, etc. possuem compradores certos no exterior, pois trata-se de produto em extinção no mercado e, portanto, com valor de venda significativo.

Mesmo com a pressão de ecologistas para o consumo de madeiras renováveis, como o pinus, a madeira nobre ainda é utilizada para móveis maciços, *decks*, pisos e janelas.

Atualmente, o governo federal, através do Ibama, vem impedindo a extração de madeiras provenientes de florestas nativas, impondo cotas para exportação e autorizando o corte somente em áreas onde esteja sendo feito o reflorestamento.

Com relação à madeira compensada, a oferta é maior no mercado internacional, exigindo dos exportadores brasileiros maior esforço para colocação de seus produtos além da fronteira nacional.

As exportações paranaenses de madeira em 2003, englobando madeira serrada, lâminas, molduras e compensado (SECEX, 2003) representaram 8,43% das exportações do Estado, sendo o segundo produto mais exportado.

Foram entrevistados proprietários de empresa fabricante de lâminas de madeira e empresa produtora de cerca de madeira, feita de pinus.

Empresa Madeira em Lâminas Ltda. – fabricante de lâminas

Iniciou suas atividades, com foco em exportação, utilizando a experiência dos sócios, que eram provenientes de empregos anteriores em indústrias também de lâminas e que já realizavam exportações.

Na época que foi criada, 1987, o forte eram as vendas de lâminas de imbuia. Na seqüência, exportaram lâminas de cerejeira e mogno. Com as dificuldades para obtenção do mogno no mercado interno, a empresa diversificou sua pauta, passando a comercializar lâminas de cabreúva, hoje vendidas, principalmente, para China, sendo utilizadas em pisos.

O produto que começou a fabricar já foi confeccionado dentro das exigências internacionais, fazendo uso da experiência dos sócios e sempre atendendo as especificações dos clientes, com relação a tamanho, espessura e grau de umidade, usando maquinário nacional e importado.

Para prospecção de mercado, a empresa também fez uso dos contatos que os sócios já possuíam em emprego anterior.

Atualmente, participam das grandes feiras internacionais do setor para aumentar o número de importadores.

Para financiar as compras de madeira no mercado interno, a empresa, que já possui performance de exportação, utiliza as linhas de adiantamento a contrato de câmbio (ACC).

Empresa Jardim Madeira Ltda. – fabricante de cercas de madeira

A empresa Jardim Madeira Ltda iniciou suas vendas externas através de pesquisa de mercado, realizada pela Internet, site BrazilTradeNet e banco de dados disponibilizados pela consultoria do Banco do Brasil.

Após as pesquisas citadas, a empresa enviou e-mail para os possíveis compradores no exterior, focalizando o mercado americano, grande consumidor de madeira para cercas de residências.

Quando recebia resposta do possível cliente, mantinha novos contatos por e-mail e telefone, informando dados do produto que comercializa, bem como indagando os importadores sobre as especificações exigidas para seu produto.

Na seqüência, com a sinalização positiva do cliente, viajava para os Estados Unidos, acertando os detalhes da venda.

Promoveu pequenas adaptações no seu produto e começou a exportar.

SEGMENTO MOVELEIRO

O Brasil ainda possui números tímidos correspondentes às exportações de móveis se comparados com seu potencial. A participação desse produto na pauta de exportações em 2003, segundo dados da SECEX (2003), foi de 0,91%. O Paraná participou com 0,28% (USD 20 milhões)

O Estado está ensaiando suas vendas externas, produzindo móveis mais populares e móveis para cozinhas, na região de Araçongas e Francisco Beltrão.

Em Curitiba, a empresa entrevistada, que já efetua vendas para os Emirados Árabes, África e América do Sul, está esforçando-se para exportar para Europa, Canadá e Estados Unidos.

Sua linha de produção é de móveis mais populares, de uso residencial, como os vendidos nas “Casas Bahia”, fabricados com compensado ou MDF e revestidos com uma pintura especial que imita madeira.

A empresa está sediada em São José dos Pinhais, possui estrutura familiar e tem uma funcionária responsável pelas negociações externas.

Até pouco tempo, vendia exclusivamente para América do Sul, em especial, Mercosul, sem necessidade de adaptações de seus produtos, que eram vendidos no mesmo padrão que os comercializados no mercado interno.

A prospecção de mercado vem acontecendo através da participação em feiras internacionais, a princípio como visitante, no segundo ano como expositor em stand compartilhado da Abimóvel e, em 2003, através de stand próprio na Feira de Dubai. Também vem se valendo de trabalhos realizados por agentes de exportação na América do Sul, Oriente Médio e África.

A grande dificuldade encontrada pela empresa tem sido a conquista dos mercados tradicionais e mais exigentes, como Estados Unidos, Europa e Canadá. Para citar um exemplo, em 2003, a empresa recebeu cotação de uma firma francesa interessada na compra de seus produtos. A negociação, no entanto, foi conduzida unilateralmente pelo francês que determinou designer do móvel, medidas e cores. É importante dizer que o padrão exigido fugia completamente da linha de produção da exportadora brasileira. O próprio gerente de fábrica, engenheiro mecânico, filho do proprietário, desenvolveu exaustivo trabalho de adaptação do produto, envolvendo horas extras dos operários de fábrica e diversas trocas de e-mails entre comprador e vendedor. Após a aparente aprovação do produto, o francês veio pessoalmente até São José dos Pinhais, na fábrica, checar a mercadoria. Após rigorosa inspeção, solicitou novas modificações e determinou o preço, que não seria compensador para o fabricante brasileiro.

Outra dificuldade, atualmente, vem sendo a variação cambial, com a valorização de nossa moeda, desfavorecendo o câmbio para exportação.

Quando negociou grandes volumes para os Emirados Árabes, a empresa calculou seu preço de venda com o dólar a R\$ 3,00 e pequena margem de lucro. Nos patamares de cotação observados em janeiro/2004 (2,97), a empresa alega não compensar a exportação, tendo honrado o fornecimento simplesmente para não perder o cliente, uma vez que já tentou mas não conseguiu o reajuste em dólar.

SEGMENTO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Nesse segmento, as exportações brasileiras representaram em 2003, segundo dados da SECEX (2003), 10% do total da pauta. O Paraná participou com 2%.

Empresa Roça Mecânica Ltda.

Está sediada em Curitiba, comercializa motosserras, roçadeiras e seus acessórios, lavadores de alta pressão, tratores e cortadores de grama, importados do Japão, Estados Unidos, Alemanha e Itália.

Após a crise cambial de 1999, quando a empresa devia USD 10 milhões e conseguiu sobreviver graças aos seus recursos próprios e política de racionalização de gastos, decidiu voltar esforços para a exportação, no sentido de diminuir dependência de produtos importados, viabilizar um “*hedge*” (proteção contra a variação cambial) natural com a venda para o exterior e obter custo menor de produção, com o aumento de escala.

Assim sendo, desenvolveu a montagem das roçadeiras no Brasil, utilizando somente o motor importado da Mitsubishi e demais componentes de fabricação nacional.

A partir de 2003, iniciou vendas para o exterior através de indicação de seus próprios fornecedores estrangeiros. A empresa desfruta de bom conceito no mercado internacional, pois foi sempre uma das líderes na importação dos produtos citados, honrando em dia seus compromissos junto a clientes e fornecedores. Apesar das grandes dificuldades, após a crise cambial de 1999, não deixou de pagar pontualmente suas dívidas.

Estratégia para prospecção de mercado: como seu proprietário está no ramo há trinta anos, conhece os grandes distribuidores no mercado internacional. Assim sendo, vem mantendo com os mesmos contatos via e-mail e pessoais, durante feiras internacionais e visitas, quando distribui catálogos e fala de seu produto. O sucesso que vem obtendo no exterior decorre, principalmente, segundo o mesmo, da credibilidade que a empresa já desfruta em âmbito internacional.

Com relação à adaptação do produto aos padrões internacionais, usou a simples estratégia de que o fundamental no tipo de maquinário comercializado é o motor, portanto, deveria buscar o melhor que é o fabricado no Japão, pela Mitsubishi. Quanto aos outros componentes, “já produzimos no Brasil com a competitividade necessária”, declara o sócio-proprietário.

A empresa já está exportando para o Mercosul, Chile, México, Venezuela, Colômbia e Estados Unidos. Atualmente, está procurando obter a certificação CE para colocação de seu produto na União Européia.

Empresa Corte e Sutura Ltda.

Está sediada em Curitiba e fabrica equipamentos para utilização em centros cirúrgicos.

Os produtos elencados para exportação, os quais a empresa julga ter competitividade, são lâmpadas e mesas cirúrgicas. Os países de destino vêm sendo os da América do Sul.

A primeira exportação aconteceu em 1990 para a Bolívia, após contato em feira de São Paulo. O próprio dono da empresa conduziu a negociação e foi até o hospital, na Bolívia, instalar o equipamento.

Atualmente, as negociações externas vêm sendo conduzidas por um gerente de exportação, contratado em 2002.

Segundo depoimento do mesmo, “a turma vem comprar”. Não existe adaptação do produto e muito pouco vem sendo investido em novas tecnologias, que, no setor, evoluem rapidamente. Esclareceu que os produtos atualmente fabricados não têm colocação em países desenvolvidos. “Existe uma parceria com o CEFET¹ para desenvolvimento de novo bisturi eletrônico. O projeto teve início há um ano atrás e ainda não está finalizado. Quando o produto for lançado no mercado, já estará obsoleto”, diz o gerente. .

Em experiência recente com a Índia, a empresa enviou lâmpadas para utilização em centros cirúrgicos. Por utilizarem embalagem inadequada, as lâmpadas, após passarem por quatro aeroportos diferentes, chegaram danificadas.

Atualmente, o faturamento de exportação representa 5% do faturamento total. No planejamento da empresa, a meta é passar para 30%. Para tanto, pretende iniciar participação em feiras internacionais, ainda como visitante, para contatos e investigação competitiva com relação aos novos produtos lançados no mercado externo.

Outra ação a ser empreendida diz respeito à necessidade de maior investimento em tecnologia, com desenvolvimento de produtos mais modernos, em sintonia com as tendências observadas nos países desenvolvidos. Está nesse item, segundo o gerente entrevistado, a maior dificuldade, haja vista a inexistência de capital próprio da empresa para o empreendimento, bem como a inexistência de linhas de fomento às exportações oferecidas pelas instituições financeiras.

¹ CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Empresa Padrão de Qualidade Ltda.

A empresa é fabricante de máquinas de ensaio e iniciou suas exportações em 1996, através de um amigo na Argentina, que virou seu representante. As primeiras vendas foram destinadas à Argentina, Uruguai, Bolívia e Chile.

As exportações eram realizadas sem muito planejamento e os proprietários não possuíam conhecimento do assunto.

Em 2002, a empresa iniciou a profissionalização das atividades de exportação, contratando um profissional com qualificação e experiência necessárias.

O novo gerente tomou as seguintes medidas:

- Prospecção de mercado através da Internet, associações de classe_(Abimaq, Sebrae, Fiep), associações comerciais, câmaras de comércio, embaixadas;
- Preparação de material promocional(catálogos e vídeos) em inglês e espanhol
- Mudança do logotipo & slogan da empresa
- Levantamento das revistas e feiras internacionais específicas do setor
- Contratação de assessoria de imprensa;
- Contratação de curso de inglês para funcionários da empresa(engenheiros, técnicos e funcionários da área administrativa).

Após as ações acima citadas, o gerente traçou estratégia para ampliação de mercado, com as seguintes medidas:

- Organizou a participação da empresa em congressos internacionais específicos do segmento, nos países de Cuba, Peru, Argentina e Brasil;
- Participação como expositor em feira na Alemanha em 2003;
- Início de trabalho para adequação do produto ao mercado europeu(certificação CE);

- Participação em feira na Tailândia;
- Reserva de espaço para participação na feira da Alemanha em 2004;
- Reserva de espaço para participação em feira nos Estados Unidos em 2005.

Como resultado das ações empreendidas, a empresa conseguiu novos importadores, em países diferentes como Venezuela, Colômbia, México, Peru, Cuba, França, Tailândia e Sri Lanka.

Apesar dos resultados favoráveis obtidos, o gerente de exportação acabou se demitindo da empresa, neste ano, em virtude da má remuneração e da não participação financeira nos negócios realizados.

Empresa Embalagem Plástica Ltda. – embalagens plásticas

Está sediada na região metropolitana de Curitiba e produz filmes plásticos e embalagens prontas de plástico, fornecidas para a indústria alimentícia.

Seu faturamento é basicamente decorrente de vendas no mercado interno, apesar de exportar pequenos volumes para a Argentina e Porto Rico.

Não possui nenhuma estrutura administrativa para o comércio exterior, sendo as vendas realizadas pelo próprio dono e o câmbio negociado pela gerente-financeira, responsável, também, pelas operações no mercado interno.

Questionado sobre a adaptação de produto para o mercado externo, o sócio-proprietário da empresa diz que a comercialização tem sido feita no mesmo padrão da mercadoria vendida internamente, sem adaptações.

Com relação à prospecção do mercado, as vendas na Argentina foram realizadas através de atacadista, que veio ao Brasil e procurou a empresa.

Com relação a Porto Rico, a mercadoria (filmes plásticos), ainda está sendo submetida a testes para, depois, ser decidida sobre a compra ou não de lotes maiores.

Atualmente, a empresa está se dedicando à análise de parceria, especificamente “*joint-venture*” com empresa estrangeira alemã, líder mundial na fabricação de embalagens plásticas para, assim, poder ganhar o mercado na América do Sul e Central.

Empresa Confecções *Truck* Ltda. - confecções

A empresa entrevistada fabrica roupas para jovens feitas com lona de caminhão usada. Trata-se de micro empresa, que tem como proprietário um rapaz jovem, de 25 anos de idade, que nunca havia pensado em exportação.

A primeira venda para o exterior, Nova Iorque, nos Estados Unidos, aconteceu por mero acaso. O proprietário possuía uma amiga residindo naquela cidade, que, em visita a Curitiba, levou, em sua bagagem, várias peças para serem vendidas no exterior. O sucesso foi tão grande que, em menos de uma semana, todo estoque estava vendido.

Novos pedidos foram feitos e o fabricante começou a exportar através do “Exporta Fácil” do Correio.

Na seqüência, participou de feiras nos Estados Unidos e Inglaterra, realizando mais vendas para aqueles países.

Atualmente, vem produzindo, na sua maior parte, para atender exportações. Seu proprietário diz: “Em Londres, vendo uma calça a 150 libras e ninguém reclama. No Brasil, todos pechinham para comprar uma calça a R\$ 150,00”.

Não houve adaptação do produto ao padrão externo, mas, sim, a criação de um produto com forte apelo ao público jovem, tendo como pontos fortes a reutilização do tecido, designer e cores.

Outro fato curioso é que a principal modelo da confecção é a própria esposa do proprietário.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou apresentar alguns procedimentos administrativos, traçados por teóricos, a serem adotados pelas empresas que estão se lançando no mercado internacional.

Visando à verificação da aplicabilidade de tais procedimentos, bem como à sua correlação com o sucesso da pequena e média empresa no comércio internacional, foram analisados alguns casos de empresas paranaenses que recém ingressaram na atividade de exportação.

Apesar do número limitado da amostra, pode-se constatar que as companhias que seguiram alguns dos procedimentos elencados como planejamento, contratação de mão-de-obra especializada, participação em feiras internacionais e reconhecimento da marca no mercado internacional, tiveram melhor desempenho em suas vendas externas.

Outra constatação, através da pesquisa, comum entre todas as empresas analisadas, é que inexistente qualquer iniciativa de associação. Mesmo as que dependeriam de parceiros para investimento financeiro em tecnologia, mão-de-obra especializada (profissional de comércio exterior e *trader*) e escala de produção não se verifica, em Curitiba e região metropolitana, qualquer consórcio de exportação.

Depreende-se também dessas pesquisas que aquelas empresas que ainda não profissionalizaram a atividade de exportação estão em posição fragilizada de negociação. Isso significa dizer que o importador estrangeiro vem até a empresa e dita as regras da negociação, indicando o que deve ser produzido, em que prazo e o quanto vai pagar. O exportador brasileiro não consegue desenvolver seu próprio produto, não impondo sua marca e nem mesmo seu preço.

Em contrapartida, a empresa (“Roça Mecânica”) que, aplicando os conceitos teóricos mencionados neste trabalho, como, por exemplo, o reconhecimento da marca em termos de conceito e qualidade, negocia com pagamento antecipado ou carta de crédito.

Diante desse diagnóstico, a partir do qual se constata a necessidade de maior profissionalização das empresas, treinamento e consultoria especializada, apresentam-se, a seguir, algumas propostas de atuação para a consultoria em negócios internacionais a ser disponibilizada pelo Banco do Brasil.

5.1 NOVAS ALTERNATIVAS DE NEGÓCIOS PARA O BANCO DO BRASIL A PARTIR DO CENÁRIO ANALISADO

Falta de conhecimento

Uma das grandes carências demonstradas nas entrevistas é a falta de conhecimento dos procedimentos administrativos para a exportação e práticas de negociação internacional. Atualmente, o Banco já disponibiliza à comunidade cursos básicos de importação, exportação, drawback e câmbio. É necessária a diversificação dos mesmos, envolvendo outras áreas como logística, tributação e aduana. Tal alternativa poderia ser viabilizada através de parcerias institucionais com entidades públicas e privadas que atuam na área do comércio exterior no Brasil, a exemplo da Receita Federal e Edições Aduaneiras/Cenofisco. Ao Banco ficaria a missão de ministrar treinamentos dentro de sua atividade fim como câmbio e financiamentos.

Prospecção de mercado

Outra carência apontada é a dificuldade em descobrir o cliente no exterior. O Banco do Brasil possui bancos de dados de possíveis importadores e os fornece aos clientes, sendo esse um dos produtos da consultoria. Além disso, criou o balcão de negócios internacionais, que é um mecanismo, via Internet, para divulgação dos produtos brasileiros no exterior.

Com relação ao fornecimento de listas de possíveis clientes, poderia o BANCO DO BRASIL incluir no serviço uma apresentação das empresas que são clientes, não possuem restrições cadastrais e estão iniciando no comércio internacional. Tal apresentação seria realizada via e-mail, citando os produtos que as empresas fabricam e exportam e atestando pela idoneidade das mesmas. É muito importante para a empresa que está se lançando no mercado internacional uma referência aliada a uma marca sólida e reconhecida como o Banco do Brasil.

Com referência ao balcão de negócios internacionais, há necessidade que o Banco viabilize uma maior divulgação do produto no exterior. Sugiro que, através das agências externas do Banco do Brasil, seja feita uma apresentação do produto em todas as feiras internacionais nas quais haja representação oficial do País. Para tanto, o BANCO DO BRASIL poderá fazer parceria com o Ministério das Relações Exteriores, Apex (Agência de Promoção às Exportações) e Sebrae.

Com referência ainda à prospecção de mercado, sugere-se que, nas dependências externas do BANCO DO BRASIL, onde já existem as "salas de negócios com o Brasil", seja viabilizada uma área para *show room* de produtos brasileiros que não necessitem de muito espaço para exposição e para os quais já existe padrão internacional de qualidade, como algumas mercadorias do gênero alimentício, que também poderiam ser degustadas, e confecções. Tal exposição poderia ser cíclica, com rodízio do produto exposto, bem como de seu fabricante.

Adaptação do produto ao padrão internacional e as linhas de financiamento

Outra carência detectada refere-se à adaptação do produto ao mercado externo, seja em termos de certificação, onde a mesma é necessária, seja em nível de tecnologia compatível com a encontrada nos países mais desenvolvidos.

Nesse contexto, a grande contribuição do Banco poderia ser a oferta de linhas de financiamento com a finalidade de fomento às exportações e taxas de juros compatíveis

com o mercado externo. Atualmente, o Banco do Brasil não possui nenhuma linha de financiamento com esse objetivo. As linhas pré-embarque são destinadas, via de regra, às empresas que já possuem performance de exportação.

Outro grande obstáculo enfrentado pelos exportadores em questão de crédito refere-se à concessão de garantias. Além de criar linha de fomento, haveria necessidade de parceria com o governo federal para resolver a questão da garantia, que poderia ser viabilizada com a criação de um fundo de aval, com aporte de recursos da União. O atual FGPC (Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade) utilizado nas operações com recursos do BNDES, não atinge a finalidade para o qual foi criado, pois, além de ter uma liberação de recursos morosa (pode levar até 07 meses), exige que a empresa beneficiária conceda, também, garantias pessoais (aval e fiança) no valor de 100% da dívida contratada para operações até USD 500 mil ou que forneça 100% de garantia real para operações de valores superiores a USD 500 mil.

Consórcios e *clusters*

Para a questão de planejamento, profissionalização da atividade, negociação externa e pouca disponibilidade de recursos para investir na exportação, o caminho para as empresas de menor porte poderia ser uma associação através dos consórcios ou *clusters*.

Nessa questão também pode atuar a consultoria do Banco do Brasil. O Banco atuaria na sensibilização da pequena e média empresa para a formação do consórcio. Em conjunto com Sebrae, entidades de classe e Apex, poderia empreender as seguintes ações:

- Realizar diagnóstico das regiões e empresas com potencial para a formação do consórcio;
- Realizar palestras onde fossem mostradas as vantagens de uma atuação conjunta no mercado internacional;

- Através dos gerentes de negócios internacionais², localizados em regiões com potencial para a formação dos consórcios ou clusters, efetuar visitas às potenciais empresas;
- Promover encontros entre as mesmas com o objetivo de viabilizar uma associação.

No Paraná, em 2003, existiam apenas dois consórcios de exportação no ramo de bonés e confecções, na região de Arapongas e Maringá.

5.2. NOVA PROPOSTA PARA A CONSULTORIA DO BANCO DO BRASIL VIA TELEFONE

Além das opções para a consultoria acima citadas, apresenta-se a seguir nova proposta para a consultoria via telefone.

Central de Atendimento

Considerando que a maioria das informações prestadas pelo serviço de consultoria (cerca de 90%) são fornecidas via telefone, uma maneira de otimizar a prestação do serviço seria transferi-lo do Núcleo Regional de Apoio a Negócios Internacionais (NURIN) para a Central de Atendimento do Banco do Brasil.

A Central, que será inaugurada ainda neste semestre, em São José dos Pinhais, tem como objetivo o atendimento dos clientes do Banco do Brasil através de canais remotos de comunicação. Prestará informações sobre os produtos comercializados pelo Banco, além de atender reclamações, sugestões e atuar como centro de negócios, através de ação de *telemarketing*. Assim sendo, seria incluída a consultoria, fornecendo informações rotineiras sobre comércio internacional, envolvendo, por exemplo, tratamento administrativo na

² Funcionários pertencentes ao Núcleo Regional de Apoio em Negócios Internacionais (NURIN) do Banco do Brasil no Paraná. Atuam em parceria com os gerentes das agências comerciais do Banco, desempenhando a função de consultores para assuntos de câmbio e comércio exterior.

exportação, tributação, modalidades internacionais de pagamento, legislação de comércio exterior.

Para tanto, a Central que tem autonomia para contratação de funcionários no mercado, sem concurso, poderia recrutar pessoas com formação na área de comércio exterior, que seriam gerenciadas por alguns funcionários transferidos do Núcleo Regional de Apoio a Negócios Internacionais em Curitiba (NURIN).

Além dos funcionários com conhecimento na área, seria necessária a transferência dos bancos de dados, hoje já adquiridos pelo Banco do Brasil das Edições Aduaneiras/Cenofisco, para utilização pela Central de Atendimento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER, David A. - **Administração Estratégica de Mercado** 5ª.ed. Ed. Porto Alegre:Bookman, 2001
2. ABIT (2004). Sítio: <http://www.abit.org.br>
3. ABRAVEST (2004). Sítio: <http://www.abraviest.org.br>
4. APEX (2004). Sítio: <http://www.apex.org.br>
5. BANCO DO BRASIL (2004). Sítio: <http://www.bancodobrasil.com.br>
6. BNDES (2004). Banco Nacional de Desenvolvimento. Sítio: <http://www.bndes.gov.br>
7. BRAZILTRADENET (2004). Ministério das Relações Exteriores. Sítio: <http://www.braziltradenet.gov.br>
8. CASTRO, José A.– **Exportação: Aspectos Práticos e Operacionais**. São Paulo. Aduaneiras. 5ª. Edição, 2003.
9. FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná – **Cadastro Anual das Indústrias**, 2003.
10. GERANEGÓCIO (2004). Sítio : <http://www.geranegocio.com.br>
11. GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e a nova economia global**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
12. HARTUNG, Douglas S. – **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002
13. MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M.– **Consórcios de Exportação**. São Paulo. Aduaneiras, 2002

14. MDIC. **Relatório Anual**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Secretaria de Estado da Indústria e Comércio, 2003.
15. MINERVINI, N. **O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. 3ª. Edição. São Paulo. Makron Books, 2001.
16. MPNGLOBAL (2004). Sítio: <http://www.mpnglobal.com>
17. SECEX (2003). **Secretaria de Comércio Exterior**, Ministério da Indústria e Comércio. Sítio: <http://www.mdic.gov.br>