

Revista Brasileira de Comércio Exterior



Ano XXXIV

144

Julho, Agosto
e Setembro
de 2020

OMC

Pedido de Adesão do Brasil ao
**ACORDO DE COMPRAS
GOVERNAMENTAIS**

Proposta do Brasil para as
**NEGOCIAÇÕES DE
FACILITAÇÃO DE
INVESTIMENTOS**



Comparação Internacional e Impacto para as Multinacionais
PARAÍSO FISCAL, REGIME FISCAL PRIVILEGIADO E SUBTRIBUTAÇÃO

Internacionalização de Empresas
SUA EMPRESA É FORNECEDORA? OU EXPORTADORA?

Abertura Comercial e Mobilidade do Trabalho
O PAPEL DAS POLÍTICAS DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL



FUNCEX  **fundação
centro de estudos
do comércio
exterior**

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

2 Editorial

O comércio exterior como pilar da retomada econômica

Eduardo Machado

4 Acordo de Compras Governamentais

O Acordo de Compras Governamentais da Organização Mundial do Comércio e o pedido de adesão do Brasil

Fernando Coppe Alcaraz, Stenio Moraes Gonçalves,
João Augusto Baptista Neto, Ronaldo Inamine e Adélmara Torres

14 Acordo de Facilitação de Investimento

As Negociações de Facilitação de Investimentos para o Desenvolvimento na Organização Mundial do Comércio: Proposta do Brasil

Samo Sergio Gonçalves

20 Tributação e Investimento Externo

Comparação internacional de conceitos de paraíso fiscal, regime fiscal privilegiado e subtributação: impactos para as multinacionais brasileiras

Allana Rodrigues e Audrei Okada

26 Internacionalização de Empresas

Vender ou exportar? A sua empresa é fornecedora ou exportadora?

Nicola Minervini

33 Mediação na Resolução de Conflitos

A importância da mediação na resolução de conflitos privados dos negócios internacionais

Arthur Pimentel, Flávia Pereira, Paula M. Sady e Roberta Portella

36 Abertura Comercial e Mobilidade do Trabalho

O papel das políticas de requalificação profissional

Gabriel de Barros Torres

47 Defesa Comercial

Defesa comercial: a inadequabilidade do modelo de equilíbrio parcial na análise de interesse público

Marcus Vinicius de Souza Gomes

O comércio exterior como pilar da retomada econômica

Todos os países do mundo em desenvolvimento têm, de 2020 em diante, uma nova janela para transformarem o comércio exterior em algo muito mais relevante em termos estratégicos. Introdutoriamente abordo a necessidade de conscientização em massa de pontos que podem parecer óbvios para quem já realiza atividades de exportação, mas não para a maioria dos indivíduos e até mesmo para empresas de pequeno e médio porte com potencial real para atuar em comércio exterior. A principal conscientização necessária é que o comércio exterior não se faz por decreto ou por pura vontade unilateral, mas sim como consequência de um árduo processo com início, mas sem linha de chegada determinada. Outra característica é ser um caminho de mão-dupla em que quanto mais madura for a relação de confiança estabelecida entre empresas, países e organismos bilaterais, mais provável será o crescimento do volume e a qualidade dos negócios.

Fazer comércio exterior requer habilidades apuradas, desenvolvimento de características de negociação modernas baseadas em regras internacionais de *compliance*. Tudo isto exige planejamento para entrar neste universo. Pode até ser uma entrada por necessidade e não por oportunidade, não há problema algum que assim seja, o bom preparo faz a diferença para melhor. Obviamente esse processo poderia e deveria ser menos complexo e espero que nossos atuais governantes trabalhem nesse sentido. Ótimas iniciativas para simplificar o comércio exterior encontram-se sinalizadas e suas respectivas implantações ajudarão o ambiente de negócios e aumentarão a competitividade das empresas brasileiras.

Uma das bases fundamentais para aumentar as chances de um bom desempenho em ações relacionadas ao comércio exterior está na busca e qualificação de informações. Neste ponto, a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) ajuda muito. O banco de dados FuncexData apresenta centenas de séries históricas que podem ser de grande proveito para quem faz parte dos grupos de interesses atuantes em comércio exterior. Há também boletins e informes mensais e trimestrais que sinalizam o desempenho econômico recente e, apresentam de forma consistente, as tendências que estão por vir. Mas independentemente de ser a Funcex a fonte ou não, a busca de informações é fator crítico para quem atua em comércio exterior. Isto não pode ser esquecido.

A busca de informações qualificadas deve ser o passo inicial para os que começam uma caminhada no comércio exterior, e para aqueles que já estão nesse caminho jamais devem esquecer que as informações mudam em velocidade cada vez maior, tudo deve ser revisado sempre que necessário ou possível.

De posse de informações qualificadas inicia-se o planejamento, preferencialmente, com visão mínima de cinco anos. Muitos dirão que o levantamento de dados com qualificação da informação é uma etapa do planejamento. Não discordo em absoluto dessa posição, mas, uma coisa é certa, comércio exterior não se faz no curtíssimo prazo, sendo uma construção cada vez mais exigente e dinâmica.

Finalmente, chega-se à fase que importa, a da execução. Nesse ponto não há escapatória, exige-se cada vez mais precisão nas atividades, todas realizadas com a característica da flexibilidade, sendo um ponto fundamental em pro-

cessos negociais. O equilíbrio ganha cada vez mais importância, pois um bom e duradouro negócio não se sustenta no longo prazo. Outro tema fundamental é a compreensão dos comprometimentos com a sustentabilidade em suas três dimensões centrais: (i) econômica, (ii) ambiental e (iii) social. Há uma conscientização cada vez maior de que a preocupação com a sustentabilidade é uma obrigação empresarial, não mais um diferencial. Em tempos pandêmicos, adicionam-se aspectos relativos à segurança humana nessa equação.

A pós-execução bem-feita praticamente garante o surgimento consequente de outras oportunidades, em que a exigência torna-se parte integrante do cotidiano. Chega a hora de inovar em produtos, processos e serviços. Só não há opção de ficar estagnado em comércio exterior, até mesmo quando se trata de *commodities*, pois há cada vez menos espaço para repetições não criativas, mas sim para a inovação.

Enfim, desobstruir e fortalecer o comércio exterior não é uma opção para o Brasil, é uma necessidade de recuperar muito tempo perdido em um emaranhado de regras complexas. Simplificar é sinônimo de ordem e progresso, isto no curtíssimo prazo. Em paralelo, capacitação, representatividade e relacionamento fortalecidos de maneira ininterrupta. Desse modo, o resultado da nova equação será muito melhor para nosso país. Na prática, observa-se que o comércio exterior global indica uma nova ordem na qual os países asiáticos desempenham papéis cada vez mais centrais. Isto não é uma opinião, mas sim conclusão baseada em conversas com especialistas muito bem preparados e dados confiáveis publicados pelo Ministério da Economia.

Fecho o editorial convidando o leitor para mais conteúdos diferenciados nesta edição da *Revista Brasileira do Comércio Exterior* – RBCE. São diversos artigos que versam sobre acordo de compras da OMC, defesa comercial, requalificação profissional, conceitos e impactos para multinacionais, proposta do Brasil para facilitação de investimentos, além de um questionamento sobre venda e exportação. Aproveitem a leitura. Convido-os para visitarem os sites www.funcex.org.br; www.funcexdata.com.br e conhecerem mais sobre os pilares, atividades e publicações da Funcex. Boa leitura!



Eduardo Machado
Diretor Geral da Funcex

Vender ou Exportar? A sua empresa é Fornecedora ou Exportadora?



Nicola Minervini

Nicola Minervini

é diretor da Minervini Consulting (Bergamo/Itália), autor de O Exportador e Ingeniería de la Exportación (ambos na 7ª edição). É consultor e formador de internacionalização para instituições de apoio ao comércio exterior, universidades e empresas, na Itália e na quase totalidade dos países da América Latina

Frequentemente encontramos artigos, livros ou cursos que abordam temas relativos aos primeiros passos para a exportação ou, uma vez que a empresa exporta, aos procedimentos administrativos (tipo de documentação, pagamentos, registros no Siscomex, logística, Incoterms, etc). Enfim, abordam temas sobre uma das três colunas mestras que sustentam a competitividade da exportação: a **transferência do produto**, e embora se fale muito pouco a respeito, a **empresa competitiva** e a **gestão do mercado**.

TRANSFERÊNCIA DO PRODUTO

Sobre a transferência do produto, quase sempre nos limitamos aos procedimentos burocráticos administrativos, mas faltam respostas às perguntas do tipo:

- Qual será a correta classificação fiscal da mercadoria para que o meu importador pague menos impostos possível?
- Qual é a estrutura de custos de importação e comercialização para que o meu produto chegue à prateleira da loja do meu importador?
- Que tipos de modificações posso fazer no produto, na embalagem, na logística para que o produto chegue mais competitivo ao meu importador?

Por que essas perguntas nos parecem “estranhas”? Porque muitas vezes exportamos com os Incoterms FOB ou CIF, pensando (erradamente) que o resto é por conta do importador.

- **Primeiro**, não é problema do importador, e continua sendo problema do exportador, pois se o produto não for competitivo na prateleira do importador, ele não compra, ou compra menos ou vai lhe pedir descontos para compensar os custos de importação e comercialização.



FIGURA 1
COLUNAS QUE SUSTENTAM A
COMPETITIVIDADE DA EXPORTAÇÃO



- **Segundo**, o fato de você estar vendendo a alguém do outro lado do mundo não quer dizer que quem está comprando conheça muito bem a sistemática de importação, que talvez seja um bom vendedor, mas um “péssimo importador”.

Só para citar um exemplo prático, quando eu exportava da Itália para o Brasil, conhecendo a complicada e “maquiavélica” estrutura de custos de importação no Brasil, primeiro eu escolhia um parceiro técnico (entre vários candidatos), que seria responsável por promover e vender meu produto (equipamentos eletromecânicos), e verificava se ele dominava o processo de importação. No meu caso, como ele não tinha muita experiência administrativa, selecionei um ótimo despachante com experiência em importação da Itália e no meu setor de produtos.

É complicado? Custa muito? Custa muito menos do que sua mercadoria ficar parada na alfândega, porque não tem a papelada certa. Custa muito menos, pois o despachante seleciona a logística mais adequada, e custa muito menos, pois o despachante nos indica como enviar o produto (por exemplo, em partes e peças, ou usando depósitos alfandegários etc.). Portanto, mesmo na transferência do produto, ainda tem muita coisa a ser feita.

EMPRESA COMPETITIVA

Com relação à empresa competitiva, temos visto, em muitos casos, o alibi de que é complicado ser competitivo, pois temos que lutar contra o famoso “custo Brasil” e até isso não se resolver, a nossa exportação fica muito prejudicada. Eu diria que, em parte isso é verdadeiro, só que há décadas falamos muito do custo Brasil e esquecemos de falar do custo empresa.

Sou levado a pensar que o custo Brasil em vários casos tem sido uma justificativa por trás da qual nos trincamos para esconder nossa falta de competitividade intrínseca, pois olhamos pouco para o custo empresa.

O assunto do custo Brasil é tão antigo que já em meus seminários, há mais de 30 anos, na Funcex de São Paulo, eu mencionava o Efeito Iceberg, isto é, a gente vê só a ponta do problema (Figura 2, na página seguinte).

O que é o custo empresa? É desenho, inovação e tecnologia, profissionalismo dos colaboradores envolvidos, gestão da informação, atitude, análise de valor, cortar “gorduras internas”, abertura para alianças, departamento de exportação eficiente, integração gerencial com cultura exportadora, qualificação dos fornecedores, fabricação de acordo

FIGURA 2
EFEITO ICEBERG



Fonte: Extraído do livro O Exportador, 6ª edição, editora Pearson Prentice Hall.

com normas internacionais, inteligência de *marketing*, valor agregado, constante *benchmarking* com a concorrência etc. Conclusão: por que investir tanto tempo em procedimentos administrativos, se muitas vezes falta o essencial: a empresa competitiva, a atitude, a cultura exportadora.

Lembrar-se de exportar quando a taxa dólar/real está favorável não é cultura exportadora, pois quando a situação é inversa, muitos deixam de exportar. Lembrar-se de exportar quando o mercado interno está em crise também não é cultura exportadora, pois quando a crise acaba, tem gente que não quer mais exportar. É possível isso? Claro. Eu, por exemplo, fui contratado da Itália para implantar uma estrutura de exportação e *marketing* em uma empresa brasileira. Investimos, viajamos, fizemos feiras etc. Depois, o mercado interno se reaqueceu, a taxa de câmbio do dólar não estava tão atrativa como antes, e a empresa fechou o departamento de exportação e me “convidou” para trabalhar para o mercado interno. Decidi deixar a empresa e iniciei a atividade de consultoria e treinamento, pois já havia aprendido discretamente como exportar (em sete anos na empresa Italiana) e, principalmente, como não exportar (em dois anos na empresa brasileira). Então aprendi a perguntar quando alguém me convida a preencher uma vaga de gerente de exportação: Por que quer exportar? Exportação não é saída para a crise, é um antídoto para a crise.

Então empresa competitiva quer dizer empresa com atitude de internacionalizar.

GESTÃO DO MERCADO

Vamos agora à terceira coluna mestra da competitividade internacional: **gestão do mercado**. Não é por coincidência que intitulamos este artigo *Vender ou Exportar?* Muitas vezes, mais do que gestão de exportação, nós nos limitamos a fazer administração de pedidos, no sentido de que trabalhamos como “lojistas”; quer dizer, ficamos esperando que o freguês entre na loja e nos diga o que quer e, se somos hábeis vendedores e temos o produto certo, conseguimos vender: “tiramos pedidos”.

Acontece que o mercado internacional é agressivo, tem muita gente preparada, que não espera o cliente “entrar na loja”, mas que com a mala na mão ou com uma promoção agressiva e profissional, vai criando oportunidades de vendas.

Por gestão de mercado entendemos: seleção do mercado, seleção do segmento do mercado, seleção da forma de ingresso no mercado (e não tem só distribuidor, agente, cliente final como muitas vezes acontece), seleção do parceiro com quem desenhar uma estratégia de

promoção e comercialização, relacionamento constante com o parceiro e fornecimento de suporte para que ele possa ser mais competitivo.

Se perguntamos às empresas “têm certeza de que trabalham no mercado certo, no segmento certo, com a forma de entrada certa, com o parceiro certo e com o produto certo”, isso poderia parecer uma pergunta ingênua ou provocatória.

Claro que a resposta mais segura seria: “É uma loteria”. Sem dúvida e, mais ainda, seria uma loteria se o exportador começasse a trabalhar com o primeiro importador que o contactou e não se importasse em saber de que mercado, de que segmento, que tipo de experiência ele tivesse, quais os seus planos com a venda do seu produto, qual foi a concorrência etc.

Em resumo: isso seria administração de pedidos, é tirar pedidos.

Se o nosso exportador tivesse entrado no mercado internacional de forma diferente, quem sabe alguém lhe teria dito que habilitação para exportar não é só se registrar no tal do Radar, como infelizmente aparece como condição de habilitação para exportar (o que é a última coisa a fazer). Habilitação para exportar é mais uma questão de atitude do que questão geográfica ou de preencher formulários.

Vamos então ao tema da gestão da exportação.

GESTÃO DA EXPORTAÇÃO

A empresa já exporta faz algum tempo (provavelmente iniciou por tentativas, tendo uma atitude passiva) e é fundamental fazer um ponto da situação. Como exporta? Pensou em alianças com fornecedores, clientes, empresas complementares? Preocupou-se em fazer pesquisa da própria marca? Pode ser que em outros países a marca da sua empresa tenha um significado até obscuro, ou pior, outros já a piratearam. A empresa conhece as barreiras, riscos dos mercados para onde exporta?

Em gestão do mercado entendo que a empresa deve avaliar uma ampla gama de opções, ao invés de se limitar à simples exportação.

De fato, entre os principais fatores de sucesso na internacionalização, encontramos **presença em nichos de mercado e presença no exterior de forma direta**.

Isto obviamente quer dizer muita coisa, a começar pelo fato de que não nos podemos “dar ao luxo” de pensar

“

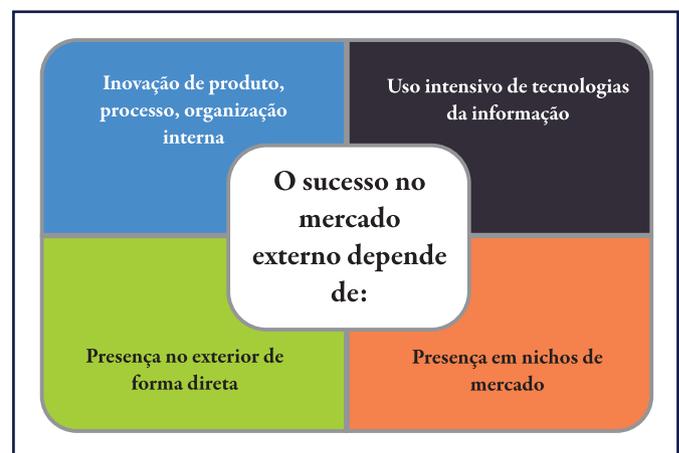
Exportação não é saída para a crise, é um *antídoto* para a crise... empresa competitiva quer dizer empresa com *atitude* de internacionalizar

”

em simples exportação em um mundo tão competitivo como o de agora. Por isso que usamos a expressão **internacionalização**, por ser um termo muito mais abrangente do que a simples exportação (que muitas vezes acaba sendo um fornecimento “passivo” para alguém que nos compra).

Presença em nichos de mercado significa, principalmente, reduzir ao máximo a concorrência, sair da “multidão de produtos normais” e ser identificado pela marca, pelo tipo de comunicação, pela embalagem diferenciada, pela forma de venda, pelas características do produto, pelo atendimento ao cliente. Em resumo: sair do “anonimato”, vender por valor, vender pela marca e não por preço. Claro que isso demanda tempo, mas se quisermos permanecer no mercado externo, essa tem que ser a nossa meta.

FIGURA 3
SUCESSO NO MERCADO EXTERNO



Outra principal ferramenta da internacionalização é a **presença no exterior de forma direta**. No caso do Brasil são poucas as empresas com presença no exterior. Indico dois estudos, um da Funcex e outro da Fundação Dom Cabral (FDC) sobre este assunto.¹

A forma de ingresso no mercado depende de uma série de variáveis, que resumimos no *checklist* disponível no Quadro 1.

Como podemos observar não são poucas as variáveis, mas se tivermos feito uma acurada seleção de mercado, uma avaliação da nossa capacidade exportadora (que não é a capacidade de produção), teremos maiores chances de escolher a forma mais correta.

Sem dúvida a presença direta nos permite ter uma série de vantagens, como estar dentro do mercado e acompanhar as tendências, ter um melhor contato com os clientes, sermos considerados como uma empresa local, beneficiando-se de eventuais facilidades em termos financeiros e em termos de conteúdo local em licitações internacionais, depender menos da logística de trazer o

produto desde a matriz, superar eventuais restrições ou barreiras à importação etc.

A presença direta pressupõe obviamente que a empresa dispõe de recursos e atitude para estabelecer, por exemplo, um escritório de representação que sirva como um radar para captar mais rápido as exigências do mercado, marcar presença com os principais clientes. Uma opção que requer mais recurso poderia ser uma filial de vendas, na qual se possa manter um estoque de produtos e depender menos de problemas, como greve nos portos, oscilações constantes de taxa de câmbio, permitindo a presença mais direta com o consumidor. Quando a filial de venda já não é mais suficiente, a empresa pode decidir por um investimento direto com uma filial de produção, iniciando assim o processo de “multinacionalização” da empresa.

Pessoalmente, procuro sugerir às empresas que, antes de entrar diretamente no mercado (com os custos e riscos que isso comporta), avaliem a viabilidade de alianças, repartindo assim custos e riscos.

Existem várias alternativas, como:

QUADRO 1

CRITÉRIOS PARA SELECIONAR A FORMA DE INGRESSO NOS MERCADOS (*CHECKLIST* N° 55)

- Capacidade gerencial da empresa.
- Objetivos gerais da exportação.
- Recursos humanos e financeiros disponíveis.
- Apoio institucional que o exportador recebe.
- Experiência internacional da empresa e cultura de organização.
- Tipo de produto – bem de consumo ou industrial?
- Benefícios esperados a médio e longo prazos.
- Problemáticas de acesso ao mercado.
- Distância cultural com o mercado de destino.
- Expectativa dos clientes.
- Nível de risco que o país apresenta.
- Tamanho do mercado – Suíça ou Estados Unidos, por exemplo.
- Estrutura da empresa – pequena ou multinacional?
- Sistema de distribuição existente – Internet, shoppings ou lojas de bairro?
- Canais de venda utilizados pela concorrência.
- Valor unitário dos produtos.
- Imagem da marca do país e do exportador.
- Grau de controle que o mercado requer.
- Potencial do mercado
- Volume de vendas previsto.
- Legislação do país importador.
- Tipo de contratos a realizar.
- Estrutura comercial existente.
- Facilidade de acesso a pessoal qualificado.
- Possibilidade de aprender no próprio mercado.
- Facilidade de acesso a financiamentos.
- Concentração ou dispersão dos compradores.
- Número de potenciais clientes.
- Estrutura de custos de importação e comercialização no mercado.
- Taxas de juros e de inflação.
- Custos de logística.

Nota: Esse *checklist* leva o n° 55 pois faz parte dos 100 *checklists* inseridos no livro O Exportador, 7ª edição, publicado pela editora Almedina.

¹ Estudo divulgado pela Funcex: http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/110_dbcmmojr_f.pdf e estudo divulgado pela FDC: <https://www.levelgroup.com.br/blog/ranking-fdc/>

- a) **uma *joint venture*, aliança com uma empresa local, juntando sinergias. Por exemplo, o exportador com tecnologia própria, e a empresa local com conhecimento do mercado, contatos, problemáticas e com produtos complementares.**

Infelizmente muitas *joint ventures* têm se transformado em “*joint adventures*”, por não terem observado uma série de parâmetros. O Quadro 2 disponibiliza uma série de reflexões que podem ser úteis.

QUADRO 2

CAUSAS DE ÊXITO E DE FRACASSO EM UMA JOINT VENTURE (CHECKLIST NO 65)

As chaves do êxito para uma *joint venture* são:

- Divisão justa entre poder e lucro.
- Estar bem informado sobre a gestão da *joint venture*.
- Saber compartilhar os mesmos objetivos e a mesma visão.
- Compatibilidade entre os estilos de gerenciamento.
- Adaptação às diferentes mentalidades.
- Equilíbrio de capacidade e participação dos parceiros em relação a tecnologia, marketing, capacidade produtiva, recursos financeiros, imagem da empresa, relações com o mercado, conhecimento do ambiente.
- Estabelecimento da estratégia em conjunto.
- Empatia (“a química”) entre os parceiros.
- Confiança e colaboração recíprocas.



As chaves do fracasso em uma *joint venture* podem ser resumidas em:

- Falta de uma motivação concreta e precisa.
- Fortes diferenças culturais entre as duas empresas.
- Culturas empresariais em conflito e formas de comunicação incompatíveis.
- Expectativas irrealistas.
- Não ter alcançado as metas previstas.
- Dificuldades financeiras de uma das duas empresas (ou das duas juntas).
- Comportamento individualista, oportunista, visando somente às vantagens de uma das partes.
- Sócios em concorrência.
- Pesquisas de mercado que não foram levadas muito a sério.
- Sócios que não respeitam os compromissos.
- Consolidação, por parte de um dos sócios, de relações preferenciais com outros interlocutores, ignorando a opinião do outro sócio.
- Estrutura inadequada.
- Dificuldade em controlar o parceiro.
- Executivos da nova empresa formada não conseguem desvincular-se dos “vícios” de gerenciamento de suas respectivas empresas.
- Compromisso insuficiente ou falta de capacidade de gestão de um dos sócios.
- Falta de acordo sobre a estratégia, a gestão, o marketing etc. adotados na *joint venture*.



Nota: Esse *checklist* leva o n° 65 pois faz parte dos 100 *checklists* inseridos no livro **O Exportador**, 7ª edição, publicado pela editora Almedina.

b) Outra forma, com a qual pessoalmente tenho me envolvido bastante como gerente de exportação é a transferência de tecnologia.

Claro que muitos exportadores não mostram entusiasmo com essa forma de aliança, pois estariam ensinando ao outro a fazer seu próprio produto, mas às vezes é a única saída. Tenho dois exemplos: i) eu tive que transferir tecnologia para o meu parceiro mexicano, quando no México houve uma desvalorização da moeda local de um “golpe só” de 60%. Da noite para o dia, o meu produto ficou invendável; ii) Também tive que optar pela transferência de tecnologia quando no Brasil, anos atrás, aconteceu um imprevisto aumento de custos de importação gerado pela presença de concorrentes locais “protegidos” com tarifas altas.

Existe o risco de, quem comprou a nossa tecnologia venha se tornar nosso concorrente em outros mercados? Claro que é impossível descartar esse risco, mas é possível reduzi-lo:

- 1) Com um acurado estudo do mercado, uma demorada escolha do parceiro, um ótimo relacionamento pessoal, um contrato muito bem-feito.
- 2) Você não deve transferir 100% da tecnologia, o comprador sempre deve depender de você para a importação de algum componente estratégico.
- 3) Quando transferir tecnologia já pense em um *upgrade*, uma revisão do seu produto, de forma que

quando o seu “licenciário” (o comprador da tecnologia) aprender a fabricá-lo, você já estará em outro patamar de tecnologia.

- 4) Associar-se ao comprador da tecnologia em uma *joint venture*.

Não confia em nada disso? Então não faça!

Existem obviamente outras formas de alianças, desde o *franchising* a um contrato de manufatura (por exemplo, em um país asiático para reduzir custos); desde a localização (por exemplo, fabricar no Vietnã ou na Romênia, reduzindo custos) a uma rede de empresas (não me refiro aqui aos consórcios de exportação que, como foram concebidos, resultaram em um total fracasso na América Latina), falo de uma metodologia que denomino **Sistema Integrado de Promoção da Competitividade e Exportação (Sipe)**, que implantei na Costa Rica.

Concluindo, a simples exportação deixa lugar a formas mais articuladas de marcar presença no mercado. Essa é a tendência.

Para facilitar uma análise de como a empresa está exportando, elaboramos uma metodologia que denominamos **Export Check Up** que nos facilita realizar um diagnóstico da empresa em nível de qualidade da gestão de exportação. O Quadro 3 traz algumas das 150 perguntas desta metodologia.

QUADRO 3

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA EM NÍVEL DE QUALIDADE DA GESTÃO DE EXPORTAÇÃO – EXPORT CHECK UP (ALGUNS PONTOS)

- 1) A direção geral da empresa assume pleno compromisso com a internacionalização?
- 2) A patente e a marca de seu produto estão protegidas com registro e monitoramento nos países para os quais você exporta?
- 3) Tem introduzido diferenças substanciais em seus produtos nos últimos três anos para acompanhar as tendências do mercado?
- 4) Você tem certeza de que pode utilizar sua marca no exterior sem entrar em conflito com a cultura local nem criar uma eventual disputa jurídica?
- 5) Sabe como reduzir os custos de importação para seu importador?
- 6) Nos mercados em que está atuando, você tem certeza de que o parceiro com quem trabalha é a melhor opção disponível para vender seu produto, promover corretamente a imagem de sua empresa e oferecer o melhor serviço ao cliente final?
- 7) Seu parceiro nos mercados lhe garante o máximo em termos de cobertura geográfica, gama de produtos e setores de aplicação?
- 8) Foi estabelecido mercado por mercado, com que estratégia competir com a concorrência? (preço, prazo, formas de pagamento, qualidade, serviço, apoio na promoção etc.)
- 9) Seus preços são diferenciados mercado por mercado? (com base em uma engenharia de composição de preço)
- 10) Para melhorar a sua presença nos mercados, você deve avaliar periodicamente a viabilidade de constituir em determinados mercados alianças estratégicas, armazéns locais, escritório de *resident manager*.