

TEXTO PARA DISCUSSÃO

Nº 144

**Indústrias de
plásticos:
desenvolvimento
do potencial
exportador das
empresas de 3º
geração**

**João Bosco M.
Machado e
Galeno Tinoco
Ferraz Filho**

Julho de 1999

Indústria de plásticos: desenvolvimento do potencial exportador das empresas de 3ª geração

**João Bosco M. Machado (coordenador)
Galeno Tinoco Ferraz Filho¹**

Julho de 1999

**Co-gestores: ABIPLAST
COPLAST-ABIQUIM**

¹ Consultores da Funcex e professores do Instituto de Economia da UFRJ.

SUMÁRIO

Apresentação	3
1. Metodologia	5
2. Síntese das entrevistas	6
3. Diagnóstico	10
4. Programa Parcerias Exportadoras (Propex)	12
4.1. Objetivos	12
4.2. Coordenação institucional	13
4.3. Os planos de ação	14
4.3.1. Plano 1 - Empresas não-exportadoras	14
4.3.2. Plano 2 - Empresas exportadoras	16
4.3.3. Plano 3 - Bolsa de matéria-prima para a exportação	18
Anexo	20
Quatro Estudos de Caso	20
1) Têxtil Serrano	20
2) Zaraplas	27
3) Sansuy	36
4) Finoplastic	42
Questionário A	47
Questionário B	53

Apresentação

A indústria de plástico foi um dos setores que apresentaram as maiores taxas de crescimento no mundo, nos últimos 25 anos, refletindo principalmente a expansão do mercado consumidor e o dinamismo do processo de substituição de produtos e materiais tradicionais por bens baseados em petroquímica.

No Brasil, ao longo dos últimos anos, o setor produtor de resinas termoplásticas, não só expandiu significativamente a capacidade instalada como vem passando por um profundo processo de reestruturação que resultou em ganhos expressivos de eficiência e produtividade. Este processo envolveu não só mudanças no âmbito das empresas mas também o reordenamento das relações a montante e a jusante da cadeia produtiva. É inquestionável a percepção de que a consolidação dos ganhos de competitividade obtidos nos últimos anos depende: (i) da estabilidade e previsibilidade das regras do jogo no mercado doméstico e no Mercosul; (ii) da redução do peso dos fatores que compõem o chamado “custo Brasil”; e (iii) da manutenção de uma postura pró-ativa e de cooperação das empresas de 2ª e 3ª geração com vistas a viabilizar a introdução e difusão de inovações tecnológicas, incrementar a capacitação gerencial do setor e, como resultado, alterar seu padrão de inserção internacional.

Cabe salientar que o desenvolvimento conjunto de produtos, a discussão de programas de investimentos e outras modalidades de cooperação entre produtores e transformadores de resinas termoplásticas podem contribuir para a emergência de um “protecionismo estrutural” e de uma mudança no padrão de inserção internacional das empresas, com benefícios óbvios para toda a cadeia produtiva. Neste caso, as relações de cooperação constituem uma vantagem comparativa dos produtores domésticos em relação aos fornecedores externos da indústria transformadora, atuando simultaneamente como uma barreira “virtuosa” à entrada de produtos importados e como instrumento de alavancagem das exportações.

Quando contratado inicialmente, o objetivo do estudo era apenas a preparação de um manual de exportação para as empresas de 3ª geração. Felizmente, o grupo de supervisão acabou reavaliando os objetivos do trabalho e optou pela elaboração de um amplo programa de desenvolvimento do potencial exportador direcionado para as empresas transformadoras. As vantagens de tal opção deverão ser atestadas no futuro. A inserção ou o aprofundamento de empresas no comércio exterior requer, como se sabe, a articulação de um conjunto complexo de iniciativas - de caráter sistêmico, setorial e empresarial - da qual depende o

estabelecimento de uma cultura exportadora, direcionada para a criação permanente de vantagens competitivas.

Este estudo - Desenvolvimento do Potencial Exportador das Empresas de 3ª Geração, realizado em parceria com a Funcex - constitui parte de um conjunto de iniciativas comuns envolvendo os produtores de segunda (Coplast-Abiquim) e terceira (Abiplast) geração, que visa estabelecer novas formas de cooperação capazes de aumentar o grau de articulação empresarial ao longo da cadeia de produção de plásticos.

1. Metodologia

O estudo foi realizado em três etapas. A primeira envolveu a aplicação de questionários junto às empresas de 3ª geração. 14 empresas foram entrevistadas (ver quadro abaixo). Estas foram divididas em dois grupos - exportadoras e não exportadoras - e, para cada caso, foram aplicados questionários específicos, reproduzidos no anexo do trabalho.

A segunda etapa consolidou os resultados das entrevistas. Quatro estudos de casos foram selecionados, sendo três de empresas com experiência exportadora e um de empresa não exportadora, mas que já esteve envolvida com a atividade no passado. Uma síntese dos principais elementos e constatações levantadas a partir da realização das entrevistas serviu de base para a elaboração de um diagnóstico sobre a inserção da empresa de terceira geração na atividade exportadora.

A terceira etapa tratou de discutir as bases de um programa de longo prazo voltado para o desenvolvimento do potencial exportador das empresas de 3ª geração.

Empresas de 3ª geração entrevistadas

<i>Exportadora (principal produto)</i>	<i>Não-exportadora (principal produto)</i>
- San Remo (sopro/utilidade doméstica)	- Arauplast (filme/embalagens)
- Tigre (PVC tubos e conexões)	- Sinimplast (sopro/embalagens)
- Vitopel-Koppol (filme/embalagens)	- Finoplastic (embalagens estampadas)
- Instaladora São Marcos	
- Providência (tecido)	
- Zaraplast (embalagens de rafia)	
- Têxtil Serrano (tapetes)	
- Sol Embalagens (filme/embalagens)	
- Sansuy (laminados flexíveis)	
- Fadamac (pisos vinílicos e agulhados)	
- Packtec (filme/embalagens)	

Observação sobre a amostra: a maior parte das empresas entrevistadas já tem acumulada experiência exportadora. Deste ponto de vista, os resultados da pesquisa de campo estão viesados, na medida que o segmento de terceira geração é composto por um número grande de empresas com elevada heterogeneidade competitiva. A formulação de um programa de longo prazo de desenvolvimento do potencial exportador deveria destacar um duplo alvo:

- (i) o incremento das exportações das empresas já envolvidas nesta atividade;
- (ii) o envolvimento de novas empresas na atividade exportadora, especialmente aquelas que apresentam ativos específicos que as transformam em candidatas naturais a se transformarem em empresas exportadoras.

2. Síntese das entrevistas

A maior parcela das empresas entrevistadas exporta regularmente. Por sua vez, um pequeno número delas, embora não operando atualmente no mercado externo, conta com alguma experiência exportadora no passado. A participação das vendas externas no faturamento dessas empresas raramente ultrapassa 10% e poucas possuem, em sua organização interna, um departamento ou setor especializado em exportações.

As empresas entrevistadas foram, em sua maioria, fundadas a partir da década de sessenta, sendo, portanto, contemporâneas do projeto de montagem do parque petroquímico brasileiro. São firmas criadas, em sua origem, para atender o mercado interno, no qual atuaram por um longo período sob um forte esquema de proteção.

Dadas as condições anteriores, experiências exportadoras mais ativas ou a montagem de estratégias de exportação de médio e longo prazos são relativamente recentes e coincidem com o processo de abertura comercial implementado no país, a partir do final da década de oitenta. Anteriormente, de uma maneira geral, as exportações por se mostrarem menos lucrativas e mais arriscadas que as vendas internas, quase nunca mereceram atenção privilegiada dessas empresas. Foram induzidas por fatores conjunturais, como crises no mercado interno, ou estimuladas pelo aparecimento de alguma oportunidade não produzida a partir de uma estratégia exportadora sistemática e permanente.

As considerações acima indicam que só recentemente as firmas de 3ª geração incorporaram o mercado externo como alvo empresarial estratégico. Esse é um fato válido para a amostra de empresas entrevistadas, cujo conjunto não representa uma grande parcela das empresas que atuam no segmento em consideração. Como é sabido esse é um setor no qual o número de empresas é grande e heterogêneo² e que muito provavelmente conta com a presença expressiva de firmas de pequeno porte, sem experiência exportadora.

² Segundo uma empresa entrevistada, uma das grandes produtoras de sacolas e embalagens de plástico instalada no país, em seu segmento específico atuam no Brasil cerca de 300 empresas, a maior parte portadora de pequena capacidade produtiva. Pelos cálculos dessa empresa haveria em operação no país cerca de 230 empresas com capacidade de transformação entre 1 e 300 ton./mês, 50 empresas entre 300 e 800 ton./mês e apenas 2 firmas com capacidade entre 800 e 2500 ton./mês.

A incorporação das exportações nos objetivos estratégicos das empresas entrevistadas resultou de múltiplos fatores entre os quais os mais importantes foram, sem dúvida, a liberalização da política de comércio exterior brasileira e o aumento da competição real ou potencial dela derivado. Ademais, muitas dessas empresas implementaram recentemente ajustes importantes em sua estrutura produtiva e realizaram, ou planejam realizar, aumentos expressivos em sua capacidade produtiva. Tal quadro, ao associar maior produtividade, maior capacidade produtiva e acirramento da competição, implicou a percepção de que o mercado externo é um espaço estratégico para a sobrevivência das empresas no longo prazo.

As informações colhidas nas entrevistas permitem caracterizar duas fases exportadoras distintas. A primeira delas, que se sustentou até a primeira metade dos anos oitenta, esteve fortemente associada a uma concepção de exportações como suplemento às vendas internas. Tratava-se de aproveitar oportunidades exportadoras pontuais concebidas como experimentais e desvinculadas de um programa exportador sistemático. Essa foi uma fase em que as exportações não contaram com um mercado alvo bem definido, apresentaram resultados pouco significativos do ponto de vista quantitativo e se dispersaram por múltiplos mercados (EUA, Europa, América Latina, e África).

A segunda fase se fortaleceu nos anos noventa, caracteriza-se pelo entendimento das exportações como um objetivo estratégico de longo prazo e tem se concentrado num mercado prioritário: a América Latina e, em especial, os países do Mercosul. É nesse mercado que as vendas externas têm crescido mais rapidamente, simultaneamente à perda de importância de experiências exportadoras para outros mercados como os EUA e a Europa.

A escolha da América Latina como área de atuação preferencial se explica pela proximidade geográfica e fortemente pela consolidação do Mercosul. Nos mercados latino-americanos são praticados preços mais compatíveis com a estrutura de custos da produção brasileira e a concorrência com competidores estrangeiros é relativamente menos acirrada.

Como registrado anteriormente, as empresas entrevistadas atuam em vários segmentos da terceira geração. A heterogeneidade de seus produtos e de suas estruturas empresariais faz com que tais firmas apresentem formas distintas de inserção na atividade exportadora, entre as quais:

- Exportações diretas para clientes finais ou distribuidores;
- Exportações intrafirma;
- Exportações complementares associadas a produção via investimento direto (plantas industriais) nos mercados alvo;

- Exportações mediante instalação de lojas de comercialização do produto nos mercados alvo.

A natureza do produto e a capacidade da firma diversificar sua produção explicam, por sua vez, a presença de estratégias distintas na busca de mercados externos. Empresas produtoras de uma linha de produtos pouco diversificada e de pequeno valor agregado disputam mercados de *commodities* onde o preço é a variável central na concorrência. Para essas empresas o mercado latino-americano é o alvo preferencial em função das vantagens de localização e das vantagens derivadas da consolidação do Mercosul. Já as empresas que possuem uma linha de produtos mais diversificada associam a comercialização externa de *commodities*, onde o fator preço é decisivo, com a busca de nichos de mercado, na qual o atendimento às especificidades da demanda do cliente é o fator central. Nesse caso, a empresa enfrenta menos concorrentes por oferecer produtos especiais. Deter capacidade tecnológica para tal (laboratórios etc.) define sua vantagem competitiva. As empresas desse último tipo tem maiores condições de definir estratégias exportadoras baseadas na diversificação de mercados e produtos.

Apesar da presença de estratégias exportadoras que enfatizam a diversificação de mercados e produtos, as exportações da 3ª geração estão, atualmente, concentradas em produtos de pequeno valor agregado destinados ao mercado latino-americano, em especial aos dos países do Mercosul. Nessas condições, a centralidade do preço como elemento de concorrência faz com que dois elementos ocupem a preocupação dos exportadores: preço da matéria-prima e custos de transportes.

A matéria-prima é o principal elemento na formação do preço das mercadorias exportadas chegando, muitas vezes a responder por três quartos dos custos variáveis de produção. Por essa razão obter suprimento de matéria-prima a preços competitivos é o elemento apontado como o mais importante, para que as empresas de 3ª possam competir com sucesso no mercado externo. De uma maneira geral, as empresas entrevistadas entendem que a ausência de projetos e parcerias de médio prazo com as empresas da 2ª geração, capazes de garantir fornecimento de matéria prima a preços que tornem sua mercadoria competitiva no exterior, é o fator central para definir o sucesso de qualquer experiência exportadora sistemática. Nesse campo, apenas empresas que contam com a presença de firmas dos segmentos anteriores da cadeia produtiva em sua composição acionária registraram que os esquemas de fornecimento de matéria-prima para produtos de exportação atualmente praticados são adequados para garantir o fortalecimento de suas experiências exportadoras.

Os custos de transportes são apontados como um obstáculo importante para o aumento da competitividade dos produtos brasileiros. Assim por exemplo, no caso das exportações para os países do Mercosul, muitas empresas utilizam transporte rodoviário em função dos altos custos do transporte marítimo, associado em grande medida à ineficiência da estrutura portuária do país. Esse fato anularia em parte as vantagens de localização dos produtores brasileiros *vis-à-vis* competidores europeus e asiáticos, visto não ser possível utilizar um sistema de transporte marítimo eficiente e operando com oferta de fretes competitivos. A utilização do transporte rodoviário traz, por seu turno, um outro problema recorrentemente registrado pelos exportadores brasileiros: as dificuldades com as aduanas que operam com rotinas não universais e dispõem de pequena capacidade para desembarçar mercadorias. Esse problema muitas vezes tem sido responsável pelo atraso em entregas e estrago nos produtos.

A presença de um sistema de transportes eficiente e operando com fretes competitivos é um fator fundamental para garantir aos produtores brasileiros as vantagens competitivas derivadas da localização. Em muitos mercados de produto nos quais atuam as empresas entrevistadas as vantagens de localização são um elemento central para definir a competitividade das firmas. Assim, mesmo no mercado brasileiro muitas dessas firmas operam mediante plantas regionalizadas visando internalizar vantagens locais (aumentar sua competitividade nos mercados regionais). Algumas delas dispõem de plantas industriais localizadas na região Sul do país, fato que, em princípio, aumenta seu poder de competição nos países do Mercosul.

A pequena e recente experiência exportadora de grande parte das empresas entrevistadas faz com que muitas delas enfrentem dificuldades em “prospectar” mercados e em identificar e criar oportunidades de exportação. Para esses fins, as firmas utilizam, na maior parte das vezes, representantes nos mercados alvo. Participação em feiras têm sido um outro importante instrumento para atingir mercados externos. Em todas essas atividades as empresas tem contado com pequeno apoio de entidades de classe ou governamentais. Nessas circunstâncias, julgam que lhes seria muito útil ter acesso a serviços de promoção à exportação eficientes.

Também em função da natureza de sua atividade exportadora as empresas entrevistadas quase nunca utilizaram as linhas de financiamento às exportações oferecidas pelo governo. Muitas dessas empresas julgam que as linhas de financiamento existentes não são adequadas ao volume e tipo de suas exportações, além de se mostrarem de difícil acesso.

Entre os incentivos fiscais à exportação usualmente utilizados está apenas a desoneração do IPI e ICMS. Algumas empresas já se utilizaram de importações *drawback*, embora de forma não sistemática.

Do ponto de vista da sua organização interna algumas empresas admitiriam enfrentar problemas derivados da escala de operação e de defasagem tecnológica em relação a grandes produtores europeus, americanos e asiáticos. Demandam, nesse caso, a presença de serviços ativos de apoio à capacitação tecnológica da empresa.

De uma maneira geral, as entrevistas realizadas recolheram a impressão de que o aumento da capacidade de exportação das empresa de 3ª geração requer esquemas cooperativos entre produtores domésticos, assim como entre esses produtores e os seus fornecedores de matérias-primas. Já foi possível identificar nas entrevistas um caso de exportação envolvendo parceria entre dois produtores, com vistas a acessar determinados mercados. Tal parceria divide os riscos e custos associados à experiência exportadora, e reduz problemas derivados da escala de produção e de balanço entre oferta doméstica e oferta para exportações.

Finalmente é necessário enfatizar que esquemas cooperativos de médio e longo prazos entre a 2ª e a 3ª gerações são entendidos como condição necessária para o sucesso de um programa de desenvolvimento do potencial exportador das indústrias da 3ª geração. Nessa direção, entre as sugestões recolhidas estão: a) a montagem de estratégias exportadoras a partir de parcerias que dividam ônus e lucros da experiência exportadora; b) a montagem pelas empresas da 2ª geração de um sistema de prêmios (por exemplo, descontos no preço da matéria prima mesmo aquela utilizada para produção comercializada no mercado interno) associados ao desempenho exportador da empresa de 3ª geração.

3. Diagnóstico

A consulta e aplicação de questionário junto às empresas de 3ª geração permite apresentar de forma sintética um diagnóstico sobre a inserção exportadora do setor, a saber:

- A inexistência de barreiras motivacionais à exportação; as empresas exportadoras consideram a atividade estratégica do ponto de vista do desenvolvimento de longo prazo da empresa (atualização tecnológica, conhecimento do mercado, qualidade do produto, capacidade de ocupar nichos de mercados, etc.); as empresas não exportadoras não estão envolvidas na atividade em função de fatores circunstanciais, ou seja, muitas delas manifestaram interesse em efetivar exportações em curto prazo de tempo;

- A inserção diferenciada na atividade exportadora: exportação direta, estabelecimento de escritórios de representação ou pontos comerciais, exportações intrafirma, exportações complementares a investimentos externos;
- O risco associado às importações de produtos acabados cujo principal fator competitivo é o preço (produtores coreanos já estão colocando produtos no mercado brasileiro, segundo apontam algumas empresas de 3ª geração);
- As receitas de exportação ainda representam pequena parcela do faturamento total das empresas, ou seja, o mercado interno ainda constitui o alvo principal das empresas;
- A América Latina como mercado preferencial para as exportações, em especial, o Mercosul.

As empresas identificam como principais obstáculos à exportação:

- **Fatores internos à firma**

- Capacidade instalada insuficiente para atender simultaneamente ao mercado doméstico e às exportações;
- Deficiência de capacitação ou falta de uma estrutura gerencial dedicada à exportação (especialmente no caso das empresas de menor porte).

- **Fatores associados à cadeia produtiva**

- Acesso a matéria-prima a custos compatíveis com o exercício permanente da atividade exportadora; o preço VIPE não é suficiente para garantir preços competitivos para a exportação: custo da matéria-prima importada através de *drawback* é inferior;
- Pouca capacidade de introduzir inovações de produto;
- Baixa qualidade dos moldes;
- Desatualização tecnológica e custos elevados dos bens de capital de produção nacional;
- Custos crescentes de internação de bens de capital resultante da extinção do mecanismo de ex tarifário.

- **Fatores sistêmicos**

- “Custo Brasil”, especialmente, os impostos (indiretos e em cascata), os custos de transporte e de operação portuária, a taxa de juros e a dificuldades de acesso aos mecanismos de financiamento às exportações.

4. Programa Parcerias Exportadoras (Propex)

A experiência internacional demonstra que o êxito dos programas de promoção às exportações depende, em geral, da capacidade de empresas, setores e governos de articular em conjunto de políticas e instrumentos capazes de favorecer a geração permanente de vantagens competitivas. É indispensável do ponto de vista do setor adotar uma dupla abordagem que favoreça tanto a geração de oferta exportável e a capacitação tecnológica e gerencial das empresas, quanto a capacidade de identificar oportunidades de comercialização no mercado internacional. Iniciativas como a do ProPEX criam um ambiente mais adequado à promoção da competitividade por intermédio da articulação de empresas ao longo da cadeia produtiva e, conseqüentemente, da possibilidade de adoção de estratégias concertadas visando uma melhora do padrão de inserção internacional do setor de plásticos.

4.1. Objetivos

O Programa Parcerias Exportadoras (ProPEX) está direcionado para o desenvolvimento do potencial exportador das empresas de terceira geração, cuja execução dependerá de ações de longo prazo, articuladas no âmbito da cadeia produtiva, pelo segmento de segunda geração, por intermédio dos representantes do COPLAST-ABIQUIM e das empresas de segunda geração, e pelo segmento de terceira geração, por intermédio da ABIPLAST e das empresas de terceira geração.

Os principais objetivos do programa são:

- Forjar maior cooperação entre as empresas de segunda e terceira geração de forma a possibilitar o desenvolvimento de estratégias conjuntas com vistas a alterar, no longo prazo, o padrão de inserção internacional do segmento de terceira geração;
- Criar os meios que permitam ampliar e diversificar as exportações das empresas de terceira geração que já participam do mercado internacional de produtos plásticos, fixando, quando pertinente, metas anuais para o crescimento das vendas externas das empresas que participarão do programa;

- Articular os instrumentos e políticas específicas voltadas para garantir o ingresso de novas empresas de 3ª geração na atividade exportadora, estabelecendo metas relativas a número de empresas-alvo;
- Operar como elemento vocalizador de demandas específicas da cadeia produtiva junto às diversas esferas e órgãos governamentais, de forma a eliminar obstáculos e criar incentivos para o aproveitamento do potencial exportador das empresas de terceira geração e, em especial, realizar gestões junto à CAMEX para que a cadeia produtiva possa criar condições para a expansão das exportações de produtos plásticos.

4.2. Coordenação institucional

- A coordenação do ProPEX será exercida por uma Comissão formada por quatro representantes, como mandato de dois anos, assim distribuídos:
 - 1 Representante da ABIPLAST;
 - 1 Representante do COPLAST-ABIQUIM;
 - 1 Representante das empresas de terceira geração;
 - 1 Representante das empresas de segunda geração;
- A presidência da Comissão Coordenadora será exercida pelo Representante da ABIPLAST.
- A Comissão Coordenadora ficará responsável pelo monitoramento e avaliação das ações específicas do ProPEX.
- Todas as decisões da Comissão Coordenadora deverão ser tomadas por consenso.
- A Comissão Coordenadora deverá indicar um Secretário Executivo que ficará responsável pela implementação e gerenciamento das ações previstas no âmbito do ProPEX. O Secretário Executivo deverá participar de todas as reuniões da Comissão Coordenadora, mas não terá poder de decisão ou voto.
- A Comissão Coordenadora deverá avaliar a necessidade de levantar recursos para a execução do ProPEX. Existe a possibilidade de que o Programa seja financiado com recursos da Agência de Apoio às Exportações (APEX) do governo federal.
- A Comissão Coordenadora deverá contratar consultoria especializada para a realização das atividades de curso e treinamento previstos no programa.

4.3. Os planos de ação

4.3.1. Plano 1 - Empresas não-exportadoras

▪ Condicionantes

- Pequeno número de empresas de 3ª geração envolvidas na atividade exportadora;
- Existência de poucas barreiras motivacionais em relação à possibilidade de envolvimento na atividade exportadora;
- As barreiras relevantes são de natureza transacional, organizacional e gerencial;
- Capacidade produtiva insuficiente para atender à demanda do mercado doméstico e ainda realizar operações de exportações.

▪ Objetivos e diretrizes

- Como objetivo geral, reduzir o custo de entrada das empresas de 3ª geração na atividade exportadora;
- Reduzir os custos informacionais, transacionais e organizacionais que afetam capacidade de inserção das empresas de 3ª geração na atividade de exportação;
- Atuar sobre os fatores específicos às empresas que definem o sua incapacidade de envolvimento na atividade exportadora de forma a reduzir do hiato existente entre as capacitações e recursos disponíveis às empresas e aqueles requeridos para uma participação regular e crescente no mercado internacional.

▪ Cronograma e forma de implementação

- O plano para empresas não-exportadoras terá duração de seis meses e deverá envolver a participação do dirigente empresarial e de pessoas ligadas à área de comercialização das empresas (gerente de mercado) em seminários em cursos.

▪ Focos/alvos da estratégia

- As empresas de 3ª geração não-exportadoras que apresentem capacidade de resposta aos estímulos oferecidos pelo Programa, buscando gerar um “efeito demonstração” junto a outras empresas do segmento. Dependendo da capacidade de definir o universo de empresas participante e dos custos envolvidos na realização desta atividade, o número de empresas participantes pode variar entre 6 e dez, por semestre.

▪ Atividades³

- Seleção das empresas-alvo pela Comissão Coordenadora; as informações resultantes da aplicação de um questionário semelhante ao utilizado no presente estudo podem servir de referência para a escolha das empresas de 3ª geração não-exportadoras;
- Realização do Seminário “Preparando para a Exportação”, que deverá discutir os principais obstáculos que impedem o ingresso das empresas de 3ª geração na atividade exportadora e de que forma estes podem ser superados, especialmente:
 - (i) as razões pelas quais as empresas não conseguem estabelecer a exportação como meta de crescimento dos seus negócios;
 - (ii) as dificuldades que as empresas têm para se tornarem exportadores exitosos;
 - (iii) as vantagens da atividade exportadora;
 - (iv) a avaliação da capacidade exportadora das empresas;
 - (v) os procedimentos adotados na seleção de mercados para a exportação;
 - (vi) a operação de exportação e como colocar seu produto em um determinado mercado;
- Realização de um curso (de aproximadamente 160 horas) com participação dos gerentes de mercado das empresas selecionados; este curso deverá capacitar a empresa para:
 - (i) desenvolver procedimentos operacionais voltados para as vendas externas (formação de preços, *bussines letters* plano de marketing Internacional; montagem da logística de exportação, gestão dos contratos de cambio e créditos documentários);
 - (ii) desenvolver capacidade para a realização de auditoria do gerenciamento das exportações na empresa;
 - (iii) a elaboração de uma *desk-research* para a exportação;
 - (iv) avaliar as possibilidades de penetração, diversificação e/ou concentração das vendas em determinados mercados;
 - (v) utilizar de forma eficaz os serviços de promoção comercial existentes;
 - (v) criar capacidade de apropriação dos incentivos fiscais e financeiros existentes na exportação; e
 - (vi) elaborar um “plano de exportação” capaz de diagnosticar a posição competitiva da empresa e identificar oportunidades de inserção e crescimento no comércio internacional; estes esforços devem ser prioritariamente direcionados para os mercados do Mercosul e da Aladi;
- Participação das empresas de 3º geração em uma ou duas feiras internacionais, com o apoio das empresas de 2º geração e em regime de *cost-sharing*;

³ Um programa de atividades semelhante está sendo desenvolvido pelo Sebrae-SP, com base em trabalho de consultoria elaborado pela Funcex.

-
- Avaliação da possibilidade de montagem de consórcios de exportação e de um centro de distribuição de produtos em um ou dois mercados estratégicos.

4.3.2. Plano 2 - Empresas exportadoras

▪ Condicionantes

- O mercado interno ainda constitui o alvo principal das empresas, mesmo aquelas com tradição exportadora; as exportações ainda representam pequena parcela do faturamento total das empresas;
- A América Latina constitui mercado preferencial para as exportações, com destaque para as vendas destinadas aos países do Mercosul;
- Baixa capacidade para a identificação de novas oportunidades de negócio no comércio exterior;
- A ampliação das vendas externas não esbarra em barreiras de natureza motivacional;
- Insuficiência da capacidade produtiva para atender de maneira satisfatória à demanda domésticas e às exportações; pouca capacidade para produzir inovações de produto;
- Dificuldades de acesso aos mecanismos de promoção e financiamento das exportações.

▪ Objetivos e diretrizes

- Eliminar os obstáculos relacionados à oferta das firmas de forma a viabilizar a expansão das vendas para o mercado exterior;
- Atuar sobre os fatores que impedem as firmas exportadoras de diversificar os mercados de destino das exportações;
- Facilitar o acesso das firmas exportadoras aos mecanismos de financiamento e promoção das exportações.

▪ Cronograma e forma de implementação

- O Plano direcionado para as empresas exportadoras requer a adoção de iniciativas permanentes por parte da Comissão Executiva do ProPEX. Além das medidas sugeridas neste estudo, a Comissão Executiva deverá definir outras

ações junto às empresas e ao governo que possam favorecer a inserção internacional das empresas de 3ª geração.

▪ **Focos/alvos da estratégia**

- As empresas de 3ª geração que realizam ou que têm acumulado experiência de comercialização de produtos no mercado internacional nos últimos três ou quatro anos.

▪ **Atividades**

- Preparação de um programa de atividades, por empresa, que permita identificar e remover os principais obstáculos (internos à firma) à ampliação das exportações;
- Implementação de programas de certificação de empresas (ISO 9.000) e elaboração de projetos para a expansão de capacidade produtiva que confirmem condições para a ampliação da oferta exportadora;
- Implementação de programa para melhora do gerenciamento da atividade exportadora nas empresas;
- Identificação do(s) produto(s) exportado(s) para busca de oportunidade de negócios no sistema de promoção comercial brasileiro;
- Realização de um estudo especializado, a ser contratado em regime de *cost-sharing* pelas empresas de 2ª e 3ª geração, para a identificação de oportunidades de negócios em mercados específicos; a este estudo deverá se seguir a montagem de consórcios para a exportação;
- Realização de gestões junto ao BNDES, ao Banco do Brasil e outras agências governamentais com vistas a facilitar as condições de acesso das empresas aos mecanismos de financiamento às exportações, especialmente no que se refere ao cumprimento de exigências para obtenção de garantias para empréstimos, problema que hoje constitui o principal obstáculo que impede o acesso das empresas de menor porte às linhas financiamento às exportações; buscar meios para facilitar o acesso das empresas exportadoras ao seguro de crédito à exportação e ao fundo de aval;
- Participação das empresas de 3º geração em uma ou duas feiras internacional, com o apoio das empresas de 2º geração e em regime de *cost-sharing*.

4.3.3. Plano 3 - Bolsa de matéria-prima para a exportação

▪ Condicionantes

- Entre os principais obstáculos apontados pelas empresas de 3ª geração ao desenvolvimento da atividade exportadora está a inadequação dos atuais sistemas de cotação de matéria-prima que seria destinada à confecção de produtos exportados. O sistema VIPE (vendas incentivadas para a exportação), segundo avaliação da equipe de consultores, não é suficiente para garantir matéria-prima a preços competitivos para a exportação das empresas de 3ª geração.

▪ Objetivo e diretrizes

- Criar um mecanismo que possa garantir às empresas de 3ª geração acesso a matéria-prima a custos compatíveis com o exercício permanente da atividade exportadora.

▪ Focos/alvos

- Empresas exportadoras de 3ª geração (que tenham realizado operações de exportações nos últimos 12 meses) e empresas não-exportadoras habilitadas pelo ProPEX - Plano 1.

▪ Forma de implementação e cronograma

- A Comissão do ProPEX deverá instituir, no prazo de três meses, uma **Bolsa de Matéria-prima para a Exportação** com base na qual as empresas de 2ª geração disponibilizarão resinas que deverão ser empregadas pelas empresas de 3ª geração na confecção de produtos para a exportação. A quota de fornecimento entre as empresas de 2ª geração será distribuída segundo critérios negociados pelo setor. A matéria-prima será cotada ao **preço FOB Golfo do México + custo de internação + frete doméstico**, o que corresponderia ao preço da matéria-prima importada por empresas de 3ª geração com base no mecanismo de *drawback*. Uma vez fechada a operação de compra de matéria-prima, as empresas de 3ª geração disporão de um período máximo de 90 dias para efetuar a operação de exportação. As empresas de 3ª geração deverão apresentar, dentro do prazo estipulado anteriormente, a Guia de Exportação (GE) junto à **Bolsa** a título de comprovação da operação. As empresas de 3ª geração inadimplentes (que não apresentaram a GE no prazo de 90 dias depois da

compra) não poderão se habilitar para a compra adicional de matéria-prima, a não ser que quitem junto ao fornecedor a diferença entre o preço *drawback* da matéria-prima e o preço vigente no mercado doméstico à época da compra do produto, acrescida de multa de 10%.

Anexo

Quatro Estudos de Caso

1) *Têxtil Serrano*

A - Informações gerais

Empresa: Têxtil Serrano.

Ano de fundação: 1951.

Origem do capital: nacional (empresa familiar).

Faturamento previsto para 1998: US\$ 130 milhões.

Número de empregados: 730.

Principais produtos: Tapetes de fibra sintética (65% do faturamento).

Tecidos para estofamento de móveis (35% do faturamento).

B- A experiência exportadora inicial

Data da primeira experiência: início da década de 70.

Produto exportado: tapetes (principal item de exportação da empresa).

Mercado de destino: EUA.

▪ *Sobre a experiência exportadora para os EUA*

No final dos anos setenta, a empresa chegou a exportar cerca de 35% da sua produção de tapetes, sendo seu principal mercado os EUA. Atualmente as exportações da empresa para este país são inexpressivas.

A entrada da empresa no mercado americano se deu num momento em que não havia empresas americanas produzindo tapetes do tipo fabricado pela Serrano. Como produtos de baixa qualidade, tais tapetes têm no fator preço o elemento mais relevante para a definição da competitividade empresarial. Quando a Serrano começou a exportar para os EUA não havia competidores locais, dada a importância do fator mão-de-obra nos custos de produção. Assim, naquele período, as vantagens da Serrano derivavam dos custos da mão-de-obra no Brasil. Entretanto, a partir dos anos oitenta, mudanças tecnológicas introduzidas no setor diminuíram de forma radical a importância da mão-de-obra nos custos de produção. O aumento da produtividade do trabalho associado às inovações tecnológicas permitiu a instalação de empresas produtoras nos EUA, cuja produção substituiu importações entre as quais as da Serrano. Este é o fator que explica a redução da importância do mercado americano nas exportações da empresa. Atualmente estão em operação nos EUA cerca de

14 empresas produtoras de tapetes, enquanto que o Brasil conta com apenas três empresas produtoras.

C - A situação atual das exportações da empresa

Principais mercados: países do Mercosul, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela e Costa Rica.

Maiores mercados: Argentina e Chile.

As exportações para os USA são esporádicas e pouco significativas.

Participação das exportações no faturamento (tapetes): entre 5 e 10%.

▪ ***Fatores que influenciaram a escolha destes mercados***

- Proximidade geográfica;
- Isenção fiscal que garante vantagem em relação a competidores europeus e americanos;
- Pelas razões anteriores a empresa é competitiva em preços.

▪ ***Razões que levaram a empresa a buscar mercados externos***

- Comercializar excedentes de produção (o crescimento do mercado doméstico possibilita comercializar a maior parcela da produção de tapetes internamente e os preços praticados no Brasil são, de uma maneira geral, superiores aos preços de venda no mercado internacional. Nos últimos quatro anos a produção interna de tapetes (Serrano e concorrentes) praticamente duplicou. Além do mais houve importações do produto. Estes números mostram um crescimento expressivo do mercado interno;
- As condições descritas anteriormente definem um quadro no qual os produtores não estão pressionados por insuficiência de demanda interna numa medida capaz de exigir a definição de estratégias exportadoras mais agressivas.

▪ ***Principais dificuldades enfrentas pela empresa em sua experiência exportadora***

Na experiência exportadora para os EUA, a maior dificuldade foi adaptar o produto às exigências de qualidade (superiores às requeridas internamente) e ao gosto dos consumidores locais. Esta experiência permitiu à empresa desenvolver um produto de maior qualidade e atualmente as dificuldades para exportar para o mercado norte-americano derivam de fatores estritamente econômicos;

No caso da experiência exportadora na Argentina e no Chile, a empresa não encontra fortes barreiras. Não há concorrentes estrangeiros fortes e, portanto, a empresa julga que o volume das exportações deve crescer nos próximos anos. Não há, do mesmo modo, produtores

internos de tapetes do tipo exportado pela Serrano (menor qualidade e preços reduzidos). O mercado estratégico da empresa está definido, portanto, como o mercado latino-americano.

▪ **Métodos de comercialização externa**

- Agente no exterior (representante da empresa): Chile, Argentina;
- Empresa local que compra e distribui: Uruguai;
- A empresa está programando para os próximos 12 meses um aumento de produção importante e, nestas condições, espera aumentar suas exportações para os demais países da América Latina. Este esforço será realizado mediante o envio de representante da empresa (representante viajando pelo exterior) a tais mercados.

▪ **Elementos importantes na experiência exportadora da empresa**

A entrada da empresa no mercado internacional deveu-se à sua participação na feira Brasil-Export realizada em Bruxelas no início dos anos setenta. A exposição dos produtos nesta feira possibilitou contatos que acabaram por resultar em negócios externos, como os realizados nos EUA. Esta experiência sugere que a participação em feiras internacionais pode ser uma boa estratégia para facilitar a penetração dos produtos da empresa em outros mercados.

Ter agentes, distribuidores, representantes no exterior e enviar pessoal contratado para buscar alternativas de negócios é, da mesma forma, muito importante. A escolha do método de comercialização depende, entretanto, do patamar de negócios já realizado nos diversos mercados e das especificidades destes mercados (ver resposta anterior).

▪ **Aspectos, elementos e atividades ligados à exportação onde a empresa tem encontrado dificuldades gerenciais:**

- Embalagem: a empresa exporta atualmente em *containers* e não encontra dificuldade neste item;
- Transporte interno. não há dificuldades ligadas ao seu gerenciamento, neste item o problema está relacionado com os custos;
- Armazenagem de *containers*: sem problemas. Os *containers* chegam à fábrica no momento certo de carregamento e quanto ao restante da logística não há dificuldade que mereça registro. Para todas as fases (carregamento na fábrica, transporte e embarque), a empresa conta com pessoal especializado que minimiza o tempo entre o carregamento e o embarque. A armazenagem dos *containers* em Santos ocorre apenas quando do surgimento de algum imprevisto, como atraso de navio, por exemplo;
- Atividade portuária: o grande problema são os custos.

- ***Avaliação das dificuldades enfrentadas na gerência de atividades ligadas à exportação***

- Identificar e criar oportunidades de exportações: dificuldade alta;
- Avaliar e selecionar consultas no exterior: para clientes novos a empresa só vende mediante carta de crédito, portanto não encontra problemas nesta área. Para os velhos clientes a questão não se coloca;
- Elaborar a oferta e negociar com clientes: sem dificuldades;
- Visitar clientes, agentes e distribuidores: sem problemas;
- Organizar a produção para exportação: sem problemas;
- Coordenar rotinas e procedimentos para exportação: sem problemas;
- Organizar o transporte: sem problemas;
- Acompanhar o fechamento e a liquidação do câmbio: sem problemas.

D - O desempenho exportador

Desempenho exportador nos últimos quatro anos: decrescente em função da perda do mercado norte-americano.

Participação das exportações no faturamento (últimos quatro anos): entre 5% e 10%.

- ***Evolução do mercado***

- EUA: decrescente;
- Mercosul: crescente;
- Outros países da A. Latina (Chile, Peru, Colômbia, Venezuela e Costa Rica): crescente;
- Principais mercados: Argentina e Chile;

- ***Principais concorrentes***

- Nos EUA os produtores locais;
- Potencialmente, os concorrentes mais fortes são belgas e italianos. No Mercosul e no Chile os belgas são os concorrentes de maior peso. Há indicações de que os produtores belgas são fortemente subsidiados;
- A ALCA pode trazer consigo problemas para os exportadores brasileiros porque, em princípio, deve fortalecer a posição competitiva dos produtores americanos nos mercados de atuação da empresa. Atualmente os produtores brasileiros se beneficiam dos acordos negociados no âmbito do Mercosul.

▪ ***Vantagens da empresa em relação às empresas concorrentes***

Associadas à empresa

- Preço: muito importante, elemento decisivo na concorrência de um setor que comercializa produtos de consumo de massa. A empresa pode praticar preços competitivos. Entretanto, em alguns mercados, o preço pode ser uma desvantagem para a empresa;
- Tecnologia de produto: muito importante; a empresa está atualizada do ponto de vista tecnológico;
- Sistemas de distribuição: neste item a empresa apresenta menores vantagens comparativamente a alguns produtores como, por exemplo, os belgas. As empresas da Bélgica praticam uma estratégia muito agressiva no mercado internacional, combinando exportações com produção no exterior. Duas das empresas produtoras que se instalaram nos EUA nos anos oitenta são de origem belga. A indústria belga é praticamente uma indústria montada para exportação (95% da produção é exportada);
- Qualidade do produto: a experiência das exportações americanas permitiram à empresa apresentar um produto com a qualidade exigida pelo mercado;
- Sistema de vendas: provavelmente os produtores belgas, por sua experiência e porte, têm vantagens neste aspecto;
- Técnicas gerenciais: a empresa não apresenta problemas nesta área ;
- Marca: a empresa não comercializa com base numa marca própria. Em alguns casos, o produto é vendido com a marca do importador que o comercializará no país de destino. A marca não é uma vantagem competitiva no caso da Serrano.

Associadas ao setor

- Custo da mão-de-obra: com as inovações tecnológicas a mão-de-obra deixou de ser um elemento importante na definição da competitividade. Estas inovações fizeram com que, em média, o produto por tecelão passasse de 3200 metros quadrados/mês para 105000 metros quadrados/mês. Neste quadro, a participação do custo da mão-de-obra no valor do produto não chega a alcançar a superar 5%;
- Escala: elemento importante numa indústria que produz bem de consumo de massa. A empresa opera com uma escala compatível com a de seus concorrentes;
- Matéria prima: item decisivo visto que as matérias primas compõem a maior parcela dos custos de produção. Os produtores locais estão lentamente compreendendo.

Associadas ao sistema (vantagens ou desvantagens sistêmicas)

- Desoneração fiscal: vantagem nas exportações para os países do Mercosul; desvantagens no que diz respeito a carga de impostos internos que (indiretamente) afetam as exportações;
- Custos portuários e de fretes: desvantagem em razão do alto custo desses serviços no país;
- Linhas de financiamento: dado o pequeno volume de negócios externos da empresa não há problemas em relação a esse item;
- Serviços de apoio à exportação: também aqui, dado o pequeno volume de negócios externos da empresa, não há problemas em relação à esse item.

▪ Serviços de apoio à exportação

Participação na Feira Brasil/Export (anos setenta) com incentivos do governo brasileiro.

▪ Apoio à atividade exportadora por parte das firmas de 2ª geração

Redução de monopólios, privilégios etc. A empresa não tem problema com fornecedores do ponto de vista do cumprimento de prazos, qualidade do produto etc. A questão neste campo é preço. O entrevistado afirma que a 2ª geração argumenta que reduções nos preços internos está dificultada por problemas atinentes à produção da 1ª geração, na qual persistem questões como a presença do Estado na produção e práticas competitivas antigas.

▪ Conhecimento das linhas de financiamento às exportações oferecidas pelo governo

A empresa conhece as linhas de financiamento disponíveis.

▪ A empresa, o Proex e a Finamex

A empresa nunca usou estas linhas.

▪ Garantias reais e financiamento

A empresa não tem problemas em oferecer garantias reais para obtenção de crédito.

▪ Incentivos Fiscais à exportação

- *Drawback*: não utiliza (pequeno volume de exportações não justifica o uso do instrumento);
- Desoneração do IPI e ICMS: utiliza;
- Áreas alfandegadas: não utiliza.

▪ Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à empresa

Principal dificuldade: acompanhar a guerra de preços. A revolução tecnológica fez cair os preços vertiginosamente. Vinte anos atrás o m² do tapete era vendido a US\$ 25,00. Hoje o m² está sendo comercializado a US\$ 3,90. Assegurar matéria-prima a preços equivalentes aos acessíveis aos concorrentes é fundamental para a competitividade da empresa, dado que na composição de custos do produto o custo dos insumos é o item mais importante. O segundo problema está relacionado com os tributos que ainda incidem sobre o produto exportado. A empresa opera com tecnologia competitiva e escala compatíveis com o padrão da concorrência internacional. Atualmente a empresa está implementando investimentos que aumentarão sua escala de produção. A produção de tecidos para estofamento de móveis (a outra linha de produtos da empresa) se faz por rotas tecnológicas distintas. A vantagem está no fato de ambas as linhas utilizarem matérias-primas muito semelhantes. O acesso à tecnologia de produção não é difícil (equipamentos disponíveis no mercado). O desenho dos tapetes é realizado integralmente por programação computadorizada. A questão do *design* (modelos e desenho dos tapetes) se resolve com o contato com o mercado (“nada se cria, tudo se copia”).

▪ Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à ação governamental

Oneração fiscal.

▪ Perspectivas da atividade exportadora da empresa

Incrementar as exportações para os mercados onde já atua, principalmente os do Mercosul e do Chile. A América Latina é atualmente o mercado-alvo estratégico. A empresa vai ainda tentar reestabelecer os fluxos de exportação para os EUA. Nas duas áreas, o sucesso da empresa dependerá da sua capacidade de garantir a oferta a preços competitivos.

▪ Sugestões para a promoção de exportações

Montagem de pavilhões nacionais em feiras internacionais. Apoiar a participação de empresas brasileiras. As feiras podem ser um instrumento muito útil como o demonstra a experiência da Serrano.

▪ Postura da empresa em relação à atividade exportadora

As exportações da empresa começaram como alternativa para escoar excedentes produtivos. Atualmente, num quadro marcado por investimentos que aumentarão a capacidade produtiva da Serrano, o mercado externo aparece, cada vez mais, como opção estratégica e de longo prazo. As exportações são, de uma maneira geral, menos lucrativas que as operações de venda no mercado doméstico. Entretanto, a atividade exportadora

permitiu à empresa adquirir uma cultura empresarial moderna. Foi esta experiência que estimulou a modernização tecnológica da empresa. Em outras palavras, a atividade exportadora permitiu à Serrano alcançar um padrão tecnológico e empresarial próximo ao de suas congêneres internacionais.

2) Zaraplas

A - Informações gerais

Empresa: Zaraplast.

Ano de fundação: 1967.

Origem do capital: nacional.

Faturamento previsto para 1998: R\$ 120 milhões.

Número de empregados: 1800.

Principais: Embalagens para o segmento alimentício: arroz, feijão, açúcar, farinha etc.

Embalagens para o setor Industrial: petroquímicos e fertilizantes.

B- A experiência exportadora inicial

▪ Principais produtos exportados

- Embalagens de rafia;
- Embalagens de polietileno tradicional (para o segmento alimentício).

▪ Participação das exportações na receita

- 7% a 8% do faturamento total;
- Cerca de 13% do total de uma unidade produtora de rafia;
- Início da experiência exportadora : 1992;
- Destino da primeira exportação: EUA (rafia para o mercado petroquímico - Houston);
- Posteriormente a empresa começou a atuar nos mercados do Mercosul (embalagens de polietileno para farinha, açúcar, rafia etc.).

▪ Situação atual do destino das exportações

- Principal mercado: Mercosul, especialmente Argentina (fertilizantes, açúcar e farinha);

- Participação dos países do Mercosul nas exportações da empresa: 60%;
- Outros mercados: EUA (2º mercado), países da UE e outros da América Latina.
- **Fatores que influenciaram a atuação preferencial da empresa nos países do Mercosul**
 - Proximidade geográfica;
 - Facilidades derivadas da operação do bloco econômico em regime de união aduaneira;
 - Competitividade em preços na Argentina (em relação aos produtores locais) explicada em grande medida pelo câmbio (sobrevalorização na Argentina).

- **Motivos que levaram a empresa a buscar o mercado externo**

Principalmente na produção de rafia, existe um excedente estrutural no mercado nacional. As exportações são a saída para comercializar esse excedente que é vendido a custos marginais. A decisão de exportar é, entretanto, uma decisão permanente e não se explica por uma conjuntura particular. Isto é verdade, mesmo num quadro onde o mercado interno para os produtos da Zaraplast vem crescendo em média 6% ao ano (pós-Real).

- **Principais dificuldades enfrentadas pela empresa para começar a exportar**

- Credibilidade, quando a empresa ainda não dispunha de experiência exportadora capaz de comprovar sua capacidade de cumprir contratos (prazos, especificação do produto);
- As dificuldades burocráticas apareceram (demora na obtenção de certificados de origem etc.); contudo, a empresa desenvolveu competência para enfrentá-las;
- Dificuldades iniciais relativas à qualidade do produto e do processo. Em 1994, a empresa foi certificada pela ISO 9000 e 9002 e isso foi muito importante. Neste período os principais concorrentes da Zaraplast na Argentina no Chile e mesmo nos EUA não possuíam certificação. Nestas condições, a certificação obtida tornou-se um importante ativo competitivo. Um exemplo ilustrativo deste fato pôde ser verificado com o que aconteceu em relação aos competidores mexicanos, em 1995. Neste ano, a desvalorização da moeda mexicana, em relação ao dólar, aumentou muito a competitividade dos produtores deste país nos EUA. Possuir certificação ISO foi, então, algo decisivo para que a Zaraplast conseguisse manter sua posição no mercado norte-americano.

C - A experiência exportadora

▪ Métodos de comercialização utilizadas

A empresa possui um representante geral de vendas externas baseado em São Paulo e alguns representantes autônomos em cada região (agente no exterior) onde atua. Não trabalha com *trading companies*, pois deseja que o representante externo seja exclusivo da Zaraplast.

▪ Para a empresa exportar qual a importância dos seguintes elementos:

- Pesquisa de mercado: importância média;
- Participar de feiras e exposições: muito importante;
- A entrada da Zaraplast no mercado externo foi, muitas vezes, facilitada pela participação em feiras internacionais (na Argentina foi relevante a participação numa feira agrícola). Este instrumento é importante para contatar clientes potenciais e para fixar o nome (marca). Para participar em tais feiras, a empresa não utilizou nenhum mecanismo de apoio governamental;
- Ter agentes, representantes no exterior: muito importante, como já afirmado no item anterior.

▪ Aspectos, elementos e atividades ligados à exportação onde a empresa tem encontrado dificuldades gerenciais

- Elaboração da embalagem: a empresa exporta em *containers* somente para os EUA; para os demais países a carga vai em caminhões (*pallets* com *stretch*). Não há problemas importantes na elaboração de embalagens;
- Transporte interno: maior problema na entrada da mercadoria nas aduanas, quando das exportações na América Latina (para passar a fronteira há dificuldades burocráticas grandes);
- Portos: o problema de sempre: custos;
- Negociações bancárias: sem problemas;
- Transporte internacional: para os EUA (transporte marítimo) dificuldades associadas à operação do porto de Santos. Para Argentina e Chile, problemas com a aduana;
- Seguro internacional: sem problema.

- ***Avaliação das dificuldades enfrentadas na gerência de atividades associadas à exportação***

- Identificar e criar oportunidades de exportação: dificuldade alta;
- Avaliar e selecionar as consultas do exterior: dificuldade média;
- Elaborar a oferta e negociar com clientes: dificuldade alta;
- Visitar clientes agentes e distribuidores: dificuldade média;
- Organizar a produção para a exportação : dificuldade média;
- Coordenar rotinas e procedimentos de exportação: dificuldade baixa;
- Organizar o transporte: dificuldade baixa;
- Acompanhar o fechamento e a liquidação do câmbio: dificuldade baixa.

D - O desempenho exportador

Comportamento das vendas externas nos últimos quatro anos: volume de exportações crescente.

- ***Participação das exportações no faturamento (últimos quatro anos)***

- Entre 7% e 8% do total.

- ***Evolução das exportações por mercado***

- EUA: constante;
- U.E.: decrescente;
- Japão: decrescente (quase irrelevante);
- Mercosul: crescente;

- ***Principais concorrentes***

Na Argentina, os maiores competidores são os produtores locais.

A empresa sofre ainda forte concorrência de produtores mexicanos e asiáticos (China, Coréia). Estes últimos têm preços muito competitivos, embora comercializem produtos de menor qualidade.

- ***Vantagens da empresa em relação aos concorrentes***

Associadas à empresa

- A principal vantagem da empresa é um bom balanço entre preço e qualidade (relação custo/benefício);

- Opera com uma tecnologia (de produto e processo) das mais avançadas em termos mundiais. Possui vantagem competitiva muito importante nesse campo;
- Sistema de distribuição: convencional porém eficiente (ágil e rápido);
- Sistema de vendas: a empresa possui um sistema de vendas muito avançado. Sistema de controle informatizado e rápido. Levantamento sistemático dos clientes, suas necessidades, periodicidade de compras, para se produzir informações que municiem os representantes comerciais da empresa. Nesse campo, a empresa é muito competitiva. Possui um serviço que permite às empresas importadoras (clientes da Zaraplast) consultar como está o seu pedido dentro da empresa: se o pedido está sendo produzido, se o caminhão já saiu e onde se encontra (na fronteira, em trânsito em tal país etc.);
- Marca: hoje em dia é um fator muito importante;
- Conhecimento das especificidades do mercado: fator muito importante, dominado pela empresa.

Associadas ao setor

- Custo da mão-de-obra: em relação a alguns competidores como os EUA é uma vantagem. Em relação a outros, os asiáticos por exemplo, aparece como uma desvantagem;
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada: importância relativa (média);
- Escala: fator muito importante. A empresa opera com escala competitiva;
- Oferta de produtos complementares: pouco importante na concorrência do setor;
- Custo da matéria-prima: este é o fator mais importante, básico. Decisivo para definir a capacidade competitiva da empresa. A relação com fornecedores de matéria-prima (2ª geração) deveria permitir a aquisição de matéria-prima para produtos de exportação a um preço capaz de torná-los competitivos;
- Relacionamento interno: em geral as indústria de segunda geração preocupam-se muito quando há excedentes internos expressivos. Procuram estimular programas de exportação da terceira geração nestes momentos. Nesses períodos, o acesso a matéria-prima e a negociação de preços é mais fácil. Difícil é quando não há excedentes expressivos. Neste momento se perde a visão de médio e longo prazo e o que passa a valer são os preços de conjuntura (altos para garantir a competitividade das exportações da 3ª geração).

Associadas ao sistema

- Desoneração fiscal: matéria prima sem IPI, isenção de ICMS e outras vantagens como a possibilidade de se abater PIS/Cofins da matéria-prima adquirida. A desoneração fiscal é um elemento importante, porém não decisivo para a determinação da competitividade da empresa;
- Custos portuários e fretes: elementos muito importantes que no caso brasileiro aparecem como desvantagens competitivas;
- Linhas de financiamento apropriadas: elemento muito importante. No caso brasileiro, a situação em relação às linhas de financiamento tem melhorado, embora ainda muito dependente da conjuntura internacional;
- Linhas de apoio às exportações externas a empresa: pouco importantes.

▪ Serviços de apoio à exportação

- BNDES: a empresa não utilizou até agora as linhas de financiamento oferecidas por essa instituição (Finamex), por um lado o Banco oferece recursos a taxas muito competitivas, por outro atrela tais taxas ao desempenho exportador (se a empresa não cumpre as metas exportadoras, o incentivo desaparece sob a forma de uma multa). O acesso a financiamento barato é importante, mas não garante o sucesso das exportações, que depende de inúmeros fatores, muitos dos quais não estão sob controle da empresa. Por exemplo, no caso do México, a desvalorização da moeda ocorrida na crise de 1995 tornou o produto mexicano muito mais competitivo. Em situações como essa, se a empresa estivesse financiada pelo BNDES, seria obrigada a exportar a preços inconvenientes (perdendo muito dinheiro) para honrar o compromisso com o Banco (atingir a meta de exportação que justificou o acesso ao financiamento). A empresa julga que a linha de financiamento do BNDES funciona como uma faca de dois gumes e que, portanto, deveria ter seu mecanismo de multa em caso de insucesso exportador revisto;
- A empresa não utiliza nenhum serviço, governamental ou de entidade classista, de apoio à exportação (MRE, Banco do Brasil, SEBRAE etc.).

▪ Apoio à atividade exportadora requerida pela empresa às firmas de 2ª geração.

Fornecimento de matéria-prima a preços competitivos internacionalmente. Referir o preço interno (para produção para exportação) ao preço praticado no mercado internacional. Hoje a importação *drawback* chega ao mercado brasileiro a preços inferiores àqueles oferecidos pelos fornecedores internos (mesmo que para produção para exportação). Os fornecedores

deveriam desenvolver uma estratégia de médio e longo prazo e não pautar sua atuação pela conjuntura de curto prazo.

- ***A empresa conhece as linhas de financiamento às exportações oferecidas pelo governo?***

Sim.

- ***Submeteu pedido de financiamento ao Proex?***

Não, pelas razões anteriormente discutidas.

- ***A empresa tem dificuldade em oferecer garantias reais para obter financiamento para suas exportações?***

A princípio não.

- ***Incentivos à exportação utilizados.***

- Drawback: utiliza;
- Restituição de PIS-Cofins: utiliza;
- Desoneração do IPI e ICMS: utiliza;
- Áreas alfandegadas: não utiliza.

- ***Maiores obstáculos ao aumento das exportações vinculados à empresa.***

Competitividade em preços é o maior problema é o preço da matéria prima seu elemento central. Falta de linhas adequadas de financiamento é um outro problema importante.

- ***Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à estrutura do setor transformador***

1- Preço inadequado da matéria-prima;

2- Incapacidade de diversificar a linha de produtos (muitas vezes o cliente solicita pequenos lotes e a empresa tem que produzir produtos não convencionais);

3- Incapacidade de acompanhar o ritmo de lançamento de novos produtos.

- ***Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à ação governamental***

1- *Adequação das linhas de financiamento*

As linhas de financiamento deveriam estar vinculadas ao desempenho exportador da empresa concebido de uma maneira mais ampla (demonstração de que a empresa está investindo, fazendo um trabalho sério em relação ao mercado externo). Não deveriam reportar-se a resultados imediatos (obrigação de exportar uma quantidade determinada

sem o que a empresa é multada) associados à concessão do crédito para exportação, como é o caso do Proex.

2- *Oneração fiscal*

Encontrar uma fórmula de desoneração fiscal referente ao problema da incidência de impostos em cascata.

3- *Incentivos à exportação pouco criativos*

Criar incentivos distintos dos atualmente existentes. Exemplo: prêmios à atividade exportadora independentemente do volume exportado.

4- *Incentivos à capacitação tecnológica*

Muito importante. Destinar parcela do INSS a treinamento (SENAI): aumentar a possibilidade deste tipo de transferência quando o projeto de capacitação (no caso de mão-de-obra) estiver ligado a projetos de exportação.

E - Perspectivas da atividade exportadora

▪ ***Perspectivas***

A empresa entende a atividade de exportação como fundamental para o seu sucesso empresarial no longo prazo, visto que esta permite:

- Pagar parte de seus custos fixos;
- Manter taxas de crescimento da produção positivas;
- Operar com plena utilização da capacidade produtiva.

Por viabilizar maiores volumes de produção, a exportação permite:

- Maior poder de barganha na compra de matérias-primas;
- Ganhos associados à escala.

▪ ***Principais problemas enfrentados***

- A crise mundial que se desenha tende a tornar os mercados externos cada vez mais competitivos e isto, no setor de atuação da empresa, significa capacidade de garantir preços de oferta competitivos (guerra de preços);
- A qualidade é um fator importante, mas o preço a variável decisiva.

- **Sugestão para a promoção das exportações**

Dadas as perspectivas anteriormente descritas, promover exportações significa incentivar e permitir às empresas operarem com preços internacionais competitivos.

- **Dentro da empresa**

- Incentivos às vendas no mercado externo: comissões pagas aos representantes por vendas externas maior que as associadas às vendas no mercado interno;
- Treinamento dos empregados para um relacionamento muito positivo com o cliente: o representante da empresa deve saber onde estão as vantagens que a empresa oferece, isto é saber demonstrar porque comprar o produto da Zaraplast é uma vantagem em relação ao produto dos concorrentes. (demonstrar o balanço preço/qualidade).

- **Governo**

- Linhas de financiamento adequadas;
- Prêmios à empresa exportadora (incentivos fiscais etc.);
- Desoneração fiscal.

- **Entidades de classe**

Montar estratégias conjuntas para defesa do interesse do setor. A experiência da Zaraplast mostra que estratégias passando por este tipo de ação tendem a ser lentas, demoradas. Entretanto são desejáveis e, em princípio, relevantes. O mercado é, em geral, muito mais rápido do que a capacidade de coordenação das empresas do setor.

- **Relação com a indústria de 2ª geração**

A matéria-prima representa 50% dos custos de produção. Sem acesso à matéria-prima a preços competitivos não é possível ganhar mercados externos. Para exportação o custo base deve ser muito baixo. A indústria de 2ª geração não tem sido capaz de praticar uma política sistemática neste sentido. Só para exemplificar: importações *drawback* chegam ao mercado brasileiro a custos inferiores aos praticados pelos fornecedores internos (fornecimento para produção a ser exportada), apesar dos altos custos de internação (frete custos portuários). Em outras palavras, importações via *drawback* garantem matéria-prima mais barata (em torno de 25%) que a comprada mediante “*drawback* verde-amarelo”.

▪ **Postura da empresa em relação à atividade exportadora**

As exportações são um complemento das vendas internas (escoamento de excedentes), mas não são conjunturais, fazendo parte dos objetivos estratégicos da empresa, pelas razões discutidas anteriormente.

3) Sansuy

A - Informações gerais

Empresa : Sansuy S/A Ind. de Plásticos.

Ano de Fundação: 1966.

Origem do capital: nacional.

Faturamento previsto para 1998: R\$ 110 milhões.

Número de Empregados: 1050 (em São Paulo e Camaçari/BA) .

▪ **Principais produtos**

- Laminados flexíveis de PVC;
- Mangueiras para pulverização;
- Vários produtos acabados como coberturas para caminhões.

A empresa tem uma linha de produtos muito diversificada e nenhum de seus produtos responde por mais de 25% do seu faturamento. Parcela de sua produção é comercializada para confeccionistas (produtos intermediários) e parcela para consumo final.

B- A Experiência exportadora inicial

Data da primeira experiência: 1982.

Produto exportado: filmes para produção de papel de parede.

Mercado de destino: EUA.

▪ **Sobre a experiência exportadora**

A empresa inaugurou uma nova unidade produtiva em 1981, fato que coincidiu com a crise do mercado interno. Nessa conjuntura, buscar o mercado externo foi uma questão de sobrevivência. O sucesso da primeira experiência exportadora deveu-se à colaboração da empresas fornecedoras de matéria prima, que passaram a fornecer insumos a preços competitivos e ao apoio da Petrobrás e sua *trading*, a Interbrás. O mercado americano foi escolhido devido à sua dimensão. A empresa enfrentou problemas relativos à adequação de seu produto às normas de qualidade exigidas pelo cliente americano. Entretanto, em dois

anos foi capaz de adaptar-se e fornecer um produto muito apreciado pelos importadores. Naquela ocasião, a empresa pôde praticar preços competitivos em função do apoio recebido da Petroquisa e das empresas produtoras de resinas e plastificantes. Hoje as exportações de semi-elaborados, como as que caracterizaram a experiência inicial da Sansuy, não são competitivas em preços e as exportações para os EUA estão restritas a um produto final (confeccionado): bolsas d'água para fixação de cobertura de piscinas.

C - A situação atual das exportações da empresa

- **Principais Mercados:** com a abertura do mercado argentino esse país tornou-se o principal destino das exportações da empresa. Quando o mercado americano fechou-se, o mercado argentino o substituiu;
- **Maior mercado:** a cerca de seis anos a Argentina é o principal parceiro comercial da empresa, responsabilizando-se pela maior parcela de suas exportações;
- **Fatores que influenciaram a escolha desse mercado:** facilidades decorrentes do acordo Mercosul e proximidade geográfica. A exportação para o mercado norte-americano ficou restrita a produtos acabados, de maior valor agregado, nos quais o custo da mão-de-obra é uma vantagem competitiva. No segmento de laminados, a concorrência da produção asiática inviabilizou exportações para os EUA (preços);

▪ Razões que levaram a empresa a buscar mercados externos

O aproveitamento da experiência americana colocou o mercado externo como alvo permanente da empresa.

▪ Métodos de comercialização externa

Representantes em cada país. Na experiência inicial, a empresa montou um escritório próprio em N.York, atualmente desativado. Na Argentina, a empresa atua por intermédio de representantes.

▪ Elementos importantes na experiência exportadora da empresa

Participação em feiras, como a de plásticos na Argentina. Essa tem sido uma estratégia importante para o sucesso da comercialização externa dos produtos da Sansuy, que participou recentemente de feiras no Chile, mediante seu representante local.

- **Aspectos, elementos e atividades ligados à exportação onde a empresa tem encontrado dificuldades gerenciais**
- **Embalagens:** não é um problema. A empresa chegou a desenvolver embalagens para determinado tipo de produto como cortinas. A empresa exportou cortinas para os EUA, exportações desativadas pelos mesmos motivos dos laminados. Para esses produto eram exigidas embalagens muito sofisticadas com encarte contendo código de barras, especificações do produto etc. Isso nunca foi uma dificuldade para a empresa, o problema foi a concorrência dos chineses (preços);
- **Transporte interno:** para a Argentina a empresa utiliza transporte rodoviário e para os EUA, marítimo. Os maiores problemas nesse campo são os custos. Em relação à qualidade dos prestadores de serviços contratados pela empresa não há problemas. A escolha da via rodoviária para as exportações argentinas deve-se ao fato dos custos do porto de Santos (desembarço, capatazias etc.) tornarem o transporte marítimo mais caro que o rodoviário. A escolha desse último livra ainda a empresa dos problemas das greves muito comuns em Santos;
- **Problemas burocráticos:** o desembarço na fronteira é mais rápido que o praticado no porto de Santos. Ainda aí persistem pequenos problemas;
- **Bancos:** a empresa não enfrenta problemas nas operações com bancos;
- **Documentação e burocracia:** a FIESP leva 3 dias úteis para fornecer um certificado de origem. Quando a exportação se faz, por exemplo, por Uruguaiana é possível obter esse documento na Federação de Uruguaiana em 24 horas. Entretanto, os problemas nesse campo não são capazes de comprometer o desempenho exportador da empresa.
- **Avaliação das dificuldades enfrentadas na gerência de atividades ligadas à exportação**

Os maiores problemas estão relacionados com a identificação de clientes potenciais no exterior. A empresa já tentou utilizar serviços do governo nessa área, que se mostraram, entretanto, muito lentos e pouco efetivos. A utilização de representantes foi muito mais eficaz. Somente o apoio da Petroquisa na experiência exportadora inicial foi decisiva. Nos outros campos (elaborar oferta, logística da produção, embarque etc.) a empresa não enfrenta problemas importantes.

D- O desempenho exportador

Desempenho exportador nos últimos quatro anos: volume crescente.

Participação das exportações no faturamento (últimos quatro anos): estabilizada em torno de 15% a 20% do faturamento da empresa.

▪ ***Evolução do mercado***

- EUA: decrescente. Até 1990 foi o maior mercado da empresa;
- Mercosul: crescente, principalmente a Argentina;
- Outros países da A. Latina (Chile, Bolívia, Peru, Venezuela): crescente;
- Pequena experiência eventual na Europa e no Oriente Médio. Vendas esporádicas, quase sempre no mercado spot.

▪ ***Principais mercados***

- EUA: 20% do valor das exportações;
- Argentina: 35% a 40% do valor das exportações;
- Principais concorrentes: Na Argentina: os próprios produtores locais, os colombianos e os asiáticos (coreanos e chineses).

▪ ***Vantagens da empresa em relação às empresas concorrentes***

Associadas à empresa

Dependendo do produto, a competitividade não depende só do preço. A empresa vende mais que produtos: serviços de atendimento, prazo de entrega, especificações etc. Adapta o produto à utilização pretendida pelo cliente e requerida pelo seu projeto, fato que exige uma proximidade muito grande com o importador.

Assim, a política da empresa associa a comercialização de *commodities*, onde o fator preço é central, com a busca de nichos de mercado, na qual o atendimento às especificidades da demanda do cliente é o fator decisivo. Nesse último caso a empresa enfrenta menos concorrentes, por atender especificações muito especiais. Tem capacidade tecnológica para tal (laboratórios etc.) e nesse campo reside sua vantagem. A estratégia da empresa é diversificar as exportações, por produtos e mercados. Sabe que para alguns produtos, como por exemplo impermeabilizantes, a tendência é perder competitividade. Há empresas americanas especializadas nesses produtos, produzindo a partir de escalas que tornam seus preços imbatíveis. Daí a necessidade de uma estratégia exportadora que combine exportação de *commodities* com produtos específicos. A exportação para os EUA está no caso dos nichos. As exportações atuais estão 70% concentradas nas vendas para nichos e 30% em *commodities*.

A empresa está certificada pela ISO 9002, fato importante para sua competitividade no exterior. Muitas vezes essa certificação é pré-requisito para ganhar determinado mercado.

- Preço: apesar de não ser o único fator é um elemento muito importante principalmente no segmento de *commodities*;
- Tecnologia: importante, principalmente por capacitar a empresa a cumprir demandas específicas de clientes;
- Sistemas de vendas e distribuição: a empresa não enfrenta problema nessa área, entretanto não julga possuir vantagem em relação aos seus concorrentes nesse campo;
- A marca da empresa (VINILONA) é muito importante, principalmente na A. Latina. Mesmo em outros produtos, o fato da Sansuy ser a empresa produtora de VINILONA é um ativo competitivo importante;
- Qualidade do produto: é importante principalmente em alguns produtos mais conhecidos como a VINILONA;
- Técnicas gerenciais: a empresa não tem desvantagem nesse campo. Continua trabalhando na melhoria de treinamento e gerenciamento.

Associadas ao setor

- Custo da mão-de-obra: não é tão importante nos produtos de menor valor agregado, circunstância que se altera nos produtos confeccionados;
- A empresa não enfrenta problemas com a qualidade da mão-de-obra;
- Escala: 2500 ton./mês de filme (30.000 ton./ano). A empresa é de porte médio. Em alguns produtos esse é um fator no qual a empresa tem menor competitividade. Entretanto opera com uma escala capaz de permitir sua presença no mercado externo;
- Matéria prima: o componente mais importante (70% dos custos variáveis). Nesse campo conta com apoio das empresas de 2ª geração que participam minoritariamente da composição acionária da Sansuy.

Associadas ao sistema (vantagens ou desvantagens sistêmicas)

- Desoneração fiscal: apesar do desconto do ICMS e O IPI, resta ainda a oneração fiscal sobre a mão-de-obra utilizada no preço das matérias primas e na mão-de-obra diretamente utilizada;
- Custos portuários e de fretes: desvantagem grande;
- Linhas de financiamento: não é uma vantagem competitiva para a empresa.

- **Serviços de apoio à exportação**

Como já comentado, a empresa contou com apoio da Petrobrás quando de sua primeira experiência no mercado internacional. Atualmente não conta com esse tipo de apoio, nem participa de nenhum programa governamental ou promovido por entidade de classe.

- **Apoio à atividade exportadora por parte das firmas de 2ª geração**

Venda Incentivada para Exportação - utiliza.

- **Conhecimento das linhas de financiamento às exportações oferecidas pelo governo**

A empresa conhece linhas de financiamento como o PROEX. Entretanto julga que seus produtos de exportação não se adequam ao tipo de financiamento oferecido. A empresa entende que as linhas de financiamentos à exportação disponíveis são mal divulgadas e muitas vezes difíceis de terem sua sistemática compreendida.

- **A empresa utiliza o Proex e a Finamex**

- Proex: não utiliza;
- Finamex: não utiliza.

- **Garantias reais e financiamento**

Não há problema nesse campo.

- **Incentivos fiscais à exportação**

- Drawback: utiliza frequentemente;
- Desoneração do IPI e ICMS: utiliza;
- Áreas alfandegadas: utiliza muito eventualmente.

- **Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à empresa**

Do ponto de vista interno à empresa não enfrenta problemas sérios para aumentar seu desempenho exportador. Dispõe de tecnologia capaz de capacitá-la a exportar, de técnicas de gerenciamento, de esquemas de fornecimento de matéria-prima em quantidade, qualidade, preço e prazos adequados.

- **Obstáculos ao aumento das exportações vinculados à ação governamental**

Oneração fiscal já comentada e o alto custo do transporte marítimo associado à ineficiência da estrutura portuária.

▪ **Perspectivas da atividade exportadora da empresa**

A meta é aumentar as exportações da empresa. O mercado externo é considerado como uma opção estratégica de longo prazo. Diversificar produtos e mercados é o objetivo da empresa, como discutido anteriormente.

▪ **Sugestões para a promoção de exportações**

- Divulgação do produto brasileiro no exterior. Montagem de pavilhões nacionais em feiras internacionais. Apoiar a participação de empresas brasileiras em feiras;
- Montar esquemas de promoção comercial e canais para identificar oportunidades exportadoras. Utilizar de maneira mais fácil e direta os serviços de promoção comercial das embaixadas, que atualmente existem porém são lentos e ineficientes;
- Desoneração fiscal.

4) Finoplastic

A - Informações gerais

Empresa : Finoplastic.

Ano de Fundação da empresa: 1961.

Origem do capital: nacional (empresa familiar).

Faturamento previsto para 1998: R\$ 4,5 milhões/mês.

Número de Empregados: 280.

Principais produtos:

- Sacolas para Supermercados (60% da produção);
- Sacolas para hortifrutigranjeiros, sacos de lixo, bobinas para açougue etc.

B- A experiência exportadora inicial

A empresa teve uma experiência exportadora no início dos anos noventa. Essa experiência foi interrompida.

Data da primeira experiência: início da década de 90 (93/94).

Produto exportado: bobinas.

Mercado de destino: Holanda.

▪ **Sobre a experiência exportadora inicial**

A experiência exportadora da empresa contou com a intermediação de uma *trading* visto que a empresa não possuía experiência internacional. Tratou-se de uma exportação indireta, de pequeno porte e pouco significativa no total da produção da empresa (um

container/mês-17 ton.). A Finoplastic exportava bobinas para Hong Kong, onde o plástico era cortado, impresso e depois reexportado como sacolas estampadas para a Holanda.

▪ ***Causas da interrupção da primeira experiência exportadora***

Exportar mediante *trading* trouxe um problema de fluxo de caixa para a empresa dado a diferença de prazos entre os créditos de exportação (mais longos) e os prazos para pagamento dos fornecedores internos (mais curtos). Entretanto, o produto foi bem aceito no mercado internacional. A experiência foi dificultada pela inexperiência da Finoplastic na área de exportações, que decidiu então concentrar esforços no mercado interno. Atualmente a busca de mercados externos passou novamente a fazer parte da estratégia de expansão da empresa.

▪ ***Considerações sobre a estratégia desenvolvida atualmente pela empresa para atuar no mercado internacional***

Na época da experiência exportadora inicial a Finoplastic era uma empresa de menor porte (600 t/mês). Hoje quadruplicou sua produção (2.500 tom/mês) e até o final de 1999 vai aumentar ainda mais sua capacidade produtiva. Esse fato coloca, atualmente, as exportações como objetivo estratégico da empresa.

A Finoplastic possui uma linha de produtos pouco diversificada e seus produtos mais importantes são sacolas para supermercados (estampadas). Possui grande experiência no suprimento de grandes redes de supermercados e vai concentrar seu esforço exportador nessa mercadoria.

Visando “prospectar” clientes potenciais a empresa criou uma *home page* internacional, por intermédio da qual tem recebido inúmeros pedidos de cotação de seus produtos. Por essa via já fez contato com importadores da Itália, Inglaterra, Portugal, Espanha e África. Para a maior parte desses mercados constatou que teria problemas de preço.

▪ ***Mercados-alvo da estratégia exportadora***

- Chile: mercado de interesse pela estabilidade da economia e da moeda, e pelo fato do produto alcançar bom preço. Inicialmente a Finoplastic buscou um esquema em cooperação com produtores locais contatados mediante participação em uma feira de supermercados no Chile. A participação da Finoplastic nessa feira foi promovida e apoiada pelo Sebrae. A negociação envolvia a exportação para produtores locais que comercializariam o produto da Finoplastic no mercado chileno, utilizando suas próprias marcas. Um dos problemas enfrentados foi o tamanho das sacolas utilizadas naquele país, que difere da tamanho usualmente utilizado no Brasil. Essa circunstância requer

equipamentos diferenciados operando numa escala ineficiente, dado o pequeno volume das exportações iniciais. A esse problema somaram-se outros como dificuldades de acertar concretamente as parcerias com os produtores locais. Por essa razão, a Finoplastic contratou um representante que está buscando outros negócios no mercado chileno;

- Argentina: não é um mercado onde a empresa está concentrando seus esforços. Há nesse mercado uma série de barreiras. Regras muito restritivas impostas pelos importadores;
- Paraguai: já exporta pequenos lotes (sacos para hortifrutigranjeiros) em volumes insignificantes quando comparados com a produção da empresa.

▪ ***Dificuldades que a empresa espera enfrentar em sua estratégia exportadora***

- Identificar e criar oportunidades de exportações: sem dificuldades;
- Avaliar e selecionar consultas no exterior: sem dificuldades;
- Elaborar a oferta e negociar com clientes: sem dificuldades;
- Visitar clientes, agentes e distribuidores: sem problemas;
- Organizar a produção para exportação: sem problemas;
- Coordenar rotinas e procedimentos para exportação: nesse item a empresa deverá enfrentar maiores problemas em função de sua pequena experiência exportadora;
- Organizar o transporte: sem problemas.

▪ ***Competidores potenciais nos mercados alvo***

Chile: produtores locais. A empresa tem condições de entrar nesse mercado porque apresenta vantagens em relação à esses produtores. O Chile é um mercado potencial porque:

- Os preços praticados no mercado interno tornam as exportações competitivas;
- É próximo do mercado brasileiro;
- A qualidade do produto brasileiro é satisfatória;
- As exigências quanto à qualidade do produto são menores.

▪ ***Associação da estratégia de atuação da empresa no mercado doméstico com sua estratégia exportadora***

A empresa tem planos de atingir determinados mercados externos a partir de plantas industriais localizadas estrategicamente. Assim, uma planta no Rio Grande do Sul (Finosul) está planejada para abastecer o mercado do sul do Brasil e garantir as exportações para os países do Mercosul e Chile. Uma outra planta localizada (e já em operação) no Recife

(Finonorte) cobre o mercado nordestino e pode vir a ser utilizada para atingir o mercado mexicano. A estratégia de atuar mediante plantas regionais visa reduzir os custos de transportes e aumentar a competitividade da empresa nos mercados interno e externos.

▪ ***Acesso a matéria-prima e estratégia exportadora***

Em seus negócios internos a Finoplastic não encontra nenhum problema com o fornecimento de matéria-prima. Para negociações internacionais há a possibilidade de se obter matéria-prima pelo sistema VIPE. Isso ainda não aconteceu devido ao fato da empresa não estar exportando. A empresa sabe, entretanto, que montar um esquema de suprimento de matéria-prima a preços competitivos é um requisito fundamental para seu sucesso exportador.

▪ ***Entidades que apoiaram a empresa em sua atual estratégia exportadora***

Na prospeção de mercados externos a empresa contou com o apoio do Sebrae (participação em feira no Chile). Essa foi a única entidade, pública ou privada, que até o momento forneceu algum tipo de apoio ao esforço exportador da Finoplastic.

▪ ***Exportação e linhas de financiamento***

A empresa, pela sua pequena tradição exportadora, conhece pouco as linhas de financiamento à exportação disponíveis.

▪ ***Principais dificuldades colocadas hoje à implementação da estratégia exportadora desenhada pela empresa***

- Pouca experiência, ausência de um departamento voltado especificamente para exportações;
- Preço da matéria-prima para exportação;
- Normas exigidas por determinados importadores; a empresa não tem certificação. Sua linha de produtos não é sofisticada. Do ponto de vistas das normas, o maior problema é o corte (que implica novas máquinas para fornecimento de lotes pequenos) e a estamperia (uso de tintas tóxicas).

▪ ***Postura da empresa em relação à atividade exportadora***

Metas colocadas pela empresa: começar a exportar rapidamente e num ritmo forte. Essa é uma necessidade dada a elevação da capacidade produtiva recentemente realizada (as plantas do Sul e do Nordeste dobraram a capacidade produtiva das empresas do grupo).

▪ Estratégia exportadora e relação com as indústrias de 2ª geração

O Brasil tem um preço interno muito bom devido a ausência de concorrentes externos. Esse cenário está mudando. Hoje o produtor brasileiro compra a matéria prima internamente a US\$ 1 e vende a US\$ 2 transformada. É possível obter matéria-prima externa por US\$ 0,54, internada no mercado brasileiro. Nada impede que produtores externos possam colocar aqui a matéria prima transformada por um valor inferior ao praticado internamente. A empresa está preocupada com os competidores asiáticos, que estão entrando forte no mercado internacional, inclusive no mercado brasileiro. Ademais, alguns produtores brasileiros estão importando e comercializando o produto no mercado interno. Estão deixando de ser produtores e tornando-se comerciantes.

Os problema descritos atingem também as empresas de 2ª geração. Resulta desse fato a necessidade de uma estratégia cooperativa no mercado interno e externo.

Cooperação com a 2ª geração (sugestões):

- Aprofundar os esquemas tipo VIPE;
- Reduzir o preço da matéria-prima para uso interno como prêmio à atividade exportadora;
- A matéria-prima é responsável pela maior parte dos custos de produção (entre 70 e 75%). Conseqüentemente, o sucesso de exportações é de interesse direto dos fornecedores da 2ª geração.

7. Qual é o grau de importância de cada um dos atributos abaixo como diferencial de sua empresa em relação aos seus concorrentes?

ATRIBUTOS	Muito Importante	Medianamente Importante	Pouco Importante	Não sabe
Empresa				
Preço				
Tecnologia de produto				
Sistema de distribuição				
Garantias em relação à qualidade do produto				
Tecnologia de produto				
Sistema de vendas				
Técnicas gerenciais				
Conhecimento da marca pelo mercado				
Conhecimento do mercado				
Setor				
Custo de mão-de-obra				
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada na produção				
Economias de escala				
Custo de matéria-prima				
Área governamental				
Redução carga tributária				
Linhas de financiamento				
Serviços governamentais de apoio às empresas				

8. A sua empresa já utilizou algum serviço de apoio às empresas?

() Não

() Sim

() Banco do Brasil

() BNDES

() FINEP

() SEBRAE

() Min. das Relações Exteriores

() Associações ou entidades de classe

() Sindicatos patronais

() Outros; quais? _____

9. A sua empresa já recebeu algum pedido ou encomenda para exportar?

() Sim

() Não

10. Com que frequência a sua empresa recebe pedidos para exportar?

() Recebemos pedido para exportar apenas uma vez

() É ocasional, às vezes recebemos pedidos

() Sempre recebemos pedidos, mas não aceitamos

11. Por que sua empresa não atendeu a esse(s) pedido(s) de exportação?

12. A sua empresa não atendeu pedidos de exportação porque ...

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Não sei
A rentabilidade da exportação é baixa				
Os custos da minha empresa não são competitivos				
Os custos de matéria-prima são muito elevados				
Ela prioriza as vendas ao mercado interno				
Falta financiamento às exportações				
Falta informação sobre os mercados, exigências e normas				
Existem dificuldades com o transporte				
Os custos de transporte são elevados				
Não se dispõe de canais de distribuição adequados no exterior				
Ela não produz o suficiente				

13. Qual é o envolvimento de seus principais concorrentes no mercado de exportação?

- () Todos os concorrentes exportam
 () A maioria dos concorrentes exporta
 () Alguns concorrentes exportam
 () Nenhum concorrente exporta

14. Por que a sua empresa não exporta? Quais são os motivos que levam a sua empresa a não participar do mercado de exportação (se alguns de seus concorrentes exportam)?

15. A sua empresa tem a intenção de começar a exportar?

- () Sim
 () Não; por que?

16. A sua empresa pretende começar a exportar seus produtos...

- () Nos próximos 6 meses
 () Nos próximos 12 meses
 () Não tem prazo definido

17. Na sua opinião, quais são os passos mais importantes que a sua empresa para entrar no mercado de exportação? Que medidas deverão ser adotadas na sua empresa para que ela possa iniciar as atividades de exportação?

18. Aproximadamente, que percentual da sua produção poderia ser destinada ao mercado internacional no início das exportações? E em um período de 3 anos, aproximadamente que percentual da sua produção poderia ser destinada ao mercado internacional?

	Início	3 anos
De 1% a 5%		
De 6% a 10%		
De 11% a 15%		
Mais de 15%		

19. Para a sua empresa é interessante e importante exportar para ...

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Não sei
Escoar a produção não absorvida pelo mercado interno				
Compensar perdas geradas pelo crescimento das importações				
Aumentar a rentabilidade do negócio				
Poder aumentar a escala de produção				
A empresa poder crescer e incrementar sua competitividade				

20. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades que a sua empresa terá que enfrentar para começar a exportar?

21. Para começar a exportar, a sua empresa enfrentaria dificuldades com

	Sim	Não	Em parte	Não sei
A documentação legal				
O financiamento às exportações				
Os documentos bancários				
As informações sobre produtos e mercados				
A competitividade e a adequabilidade do produto				
Os custos dos insumos e da mão-de-obra				
A organização interna da empresa				

22. Para a sua empresa iniciar as atividades de exportação, os principais obstáculos estariam ligadas às (classificar poder ordem de importância: 1º, 2º e 3º)

- () Limitações existentes na empresa
 () Limitações associadas à ação governamental
 () Limitações associadas à estrutura do setor industrial e à relação com fornecedores e clientes

23. Para que a sua empresa comece a exportar com certa regularidade, que qual de importância pode-se atribuir a(o)

	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Não sei
Alteração na política cambial				
Condições de investir em programas de gerenciamento, qualidade e produtividade				
Aumento da oferta de financiamento às exportações				
Inserção da exportação na estratégia de crescimento da empresa				
Maior cooperação entre empresas de 2ª e 3ª geração				
Isenção de impostos				
Introdução de melhorias tecnológicas				
Aceleração do processo de privatização dos portos				
Introdução de melhorias na infra-estrutura de transporte e na logística de distribuição				
Introdução de melhorias no sistema de promoção comercial do governo				
Maior apoio das associações de classe e sindicatos patronais				

24. O que as associações de classe e sindicatos patronais poderiam fazer para apoiar e facilitar a exportação das empresas transformadoras?

25. Que tipo de apoio às exportações da 3ª geração poderia ser oferecido pelas empresas de 2ª geração?

26. Que tipo de apoio às exportações da 3ª geração poderia ser oferecido pelos órgãos do governo federal e estadual? (discriminar, se for o caso, o papel das distintas agências)

Questionário B**A Experiência Exportadora das Empresas de 3ª Geração****A . Informações gerais****1. Nome da empresa:**

Faturamento (previsão para 1998):

N.º de empregados:

Principal(is) produto(s) produzido(s) pela empresa:

2. Principais produtos exportados pela empresa no último ano:

- a. _____ Part. na receita _____
b. _____ Part. na receita _____
c. _____ Part. na receita _____

B. A experiência exportadora inicial**3. A primeira experiência exportadora da empresa foi realizada:**

- () Antes de 1980
() Entre 1981 e 1989
() Entre 1990 e 1994
() Após 1994

4. A sua primeira exportação foi destinada para:

- () O Mercosul
() A União Européia
() Os Estados Unidos
() A Aladi
() Outros mercados (especificar): _____

Próximas 3 questões (escolha os três principais elementos e ordene por ordem de importância):

5. Que fatores influenciaram a escolha desse primeiro mercado ?

- () Proximidade geográfica
() Pedidos de compras
() Conhecimento do mercado
() O preço do produto era competitivo neste mercado
() Informações sobre oportunidades de comércio obtidas pela empresa
() Outros: (especificar): _____

6. Grau de importância dos motivos que levaram a sua empresa a exportar:

- () Para escoar a produção não absorvida no mercado doméstico
- () Para compensar perdas no mercado doméstico, vinculadas ao crescimento das importações
- () Para obter aumento da escala de produção e da capacidade de diferenciação de produtos
- () Para obter maior rentabilidade
- () Por decisão estratégica para incorporar a exportação como fator de crescimento da firma
- () Outros: (especificar): _____

7. As principais dificuldades enfrentadas pela empresa para começar a exportar estiveram relacionados com:

- () A regularização da documentação de exportação (registro e despacho aduaneiro)
- () A obtenção de documentos bancários (carta de crédito, cobrança ou pagamento antecipado)
- () O contrato de câmbio (emissão e alteração)
- () A falta de informação e dificuldade de obtenção de financiamento às exportações via adiantamento de contrato de câmbio (ACC) ou adiantamento de cambiais entregues (ACE)
- () O preço do produto
- () As informações sobre oportunidades comerciais de produtos e de mercados
- () A dificuldade de atingir a especificação técnica ou qualidade do produto
- () Os problemas organizacionais da empresa
- () Outros: (especificar): _____

C. A experiência exportadora

Próximas 2 questões (escolha os três principais elementos e ordene por ordem de importância):

8. Qual a importância dos métodos de comercialização externa utilizados na sua empresa:

- () Representante viajando ao exterior
- () Agente no exterior
- () *Trading company*
- () Distribuidor atacadista no exterior
- () Associação ou *joint-venture* com empresas no exterior
- () Outros: (especificar): _____

9. Para a sua empresa exportar, qual é a importância de:

- () Fazer pesquisa de mercado
 () Participar de feiras, exposições ou rodadas de negócios
 () Ter agentes, representantes ou distribuidores no exterior
 () Obter maior rentabilidade
 () Viajar constantemente ao exterior para obter oportunidades de negócios
 () Outros: (especificar): _____

10. Detalhe a primeira opção da pergunta anterior.

11. Para o fluxo de exportação descrito abaixo, indique o seu grau de dificuldade no gerenciamento:

	Alta	Média	Baixa
1. Da elaboração da embalagem			
2. Do transporte interno			
3. Da armazenagem do contêiner			
4. Da atividade portuária/aeroportuária/ferroviária			
5. Da emissão de registro e despacho aduaneiro de exportação			
6. Da emissão e alteração do contrato de câmbio			
7. Das negociações bancárias (carta de crédito, cobrança documentária e pagamentos antecipados)			
8. Da documentação (certificado de origem, guia de exportação, etc)			
9. Do transporte internacional			
10. Do seguro internacional			

12. No fluxo de atividades da gerência de exportação, indique o grau de dificuldade enfrentado por sua empresa para:

	Alta	Média	Baixa
1. Identificar e criar oportunidades de exportação			
2. Avaliar e selecionar as consultas no exterior			
3. Elaborar a oferta e negociar com clientes			
4. Visitar clientes, agentes e distribuidores			
5. Organizar a produção para a exportação			
6. Coordenar as rotinas e os procedimentos de exportação (SECEX, Receita Federal, despachante, etc.)			
7. Organizar o transporte de exportação			
8. Acompanhar o fechamento e a liquidação do câmbio			

D. O desempenho exportador

13. Nos últimos quatro anos, o desempenho exportador da sua empresa foi:

- () Crescente
 () Constante
 () Decrescente

14. Nos últimos quatro anos, a participação das exportações no faturamento da empresa atingiu:

- () Até 10%
 () Entre 11% e 25%
 () Entre 26% e 40%
 () Mais de 41%

15. Indique a evolução por mercados de destino, nos últimos quatro anos, das exportações da empresa:

Destino	Crescente	Constante	Decrescente
Estados Unidos			
União Européia			
Japão			
Mercosul			
Aladi			
Outros mercados			

16. Caso existam fornecedores estrangeiros que concorram com sua empresa, de que regiões são seus principais concorrentes?

- () Estados Unidos
 () Mercosul
 () outros países da América Latina
 () Europa
 () Japão
 () outros países asiáticos
 () África
 () Desconhece

17. Que vantagens a sua empresa possui em relação às empresas concorrentes para entrar no mercado externo?

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante
Vantagens associadas à empresa			
Preço			
Tecnologia de produto			
Sistema de distribuição			
Garantias em relação à qualidade do produto			
Tecnologias de produção			

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante
Vantagens associadas à empresa (Continuação)			
Sistema de vendas			
Técnicas gerenciais			
Conhecimento da marca pelo mercado			
Conhecimento das especificidades do mercado			
Vantagens associadas ao setor			
Custo de mão de obra			
Disponibilidade de mão de obra qualificada			
Economia de escala			
Oferta de produtos complementares			
Custo de matéria prima			
Vantagens de natureza sistêmica			
Desoneração fiscal			
Custos portuários e de fretes			
Linhas de financiamento apropriadas			
Existência de serviços de apoio às exportações			

18. A sua empresa utiliza (ou utilizou) algum serviço de apoio à exportação? Qual?

- () Promoção comercial do MRE
 () Banco do Brasil
 () BNDES
 () SECEX/MICT
 () Entidades de Classe
 () Sistema SEBRAE
 () Câmaras de comércio
 () Sindicatos patronais
 () Outros (especificar): _____

19. Qual é a importância para a sua empresa desse tipo de apoio?

20. Que tipo de apoio à atividade exportadora a sua empresa esperaria receber das firmas de 2ª geração?

21. A sua empresa tem conhecimento das linhas de financiamento às exportações oferecidas pelo governo?

- () Sim
 () Não

22. A sua empresa já submeteu pedido de financiamento às exportações ao Proex ou ao Finamex?

- () Sim
() Não

23. A sua empresa tem dificuldade em oferecer garantias reais para obter financiamento às exportações?

- () Sim
() Não

24. A sua empresa utiliza algum desses incentivos fiscais à exportação?

- () *Drawback*
() Restituição do PIS-Cofins
() Desoneração do IPI e ICMS
() Áreas alfandegadas (EADI)

25. Em caso de resposta negativa, por que não utiliza

O drawback?

A restituição do PIS-Cofins?

A desoneração do IPI e ICMS?

As áreas alfandegadas (EADI)?

26. Quais são os obstáculos ao aumento das exportações vinculados à sua empresa (produção, comercialização, financiamento, organização, informação, etc.) ?

Próximas duas questões (escolha os três principais elementos e ordene por ordem de importância):

27. Quais são os obstáculos ao aumento das exportações vinculadas à estrutura do setor transformador?

- () Baixa disponibilidade de mão-de-obra
- () Oferta de matéria prima:
 - Atributos técnicos inadequados ()
 - Preço inadequado ()
 - Prazo de entrega inadequado ()
- () Escala de produção inadequada
- () Incapacidade de diversificar a linha de produtos
- () Falta de acesso à tecnologia de produção
- () Incapacidade de acompanhar o ritmo de lançamento de novos produtos

28. Quais os obstáculos ao aumento das exportações vinculados à ação governamental?

- () Deficiência do serviço de promoção às exportações
- () Inexistência de linhas de financiamento e de sistemas de garantia às exportações adequadas para a empresa
- () Inexistência de serviços de apoio à capacitação tecnológica do produtor
- () Complexidade e grau de exigência da legislação brasileira de comércio exterior

E. Perspectivas da atividade exportadora

29. Quais são as perspectivas da atividade exportadora na sua empresa para o próximo biênio? Quais os principais obstáculos com que a empresa deverá se deparar?

30. Qual a sua principal sugestão para promover as exportações da empresa e da 3ª geração? Qual é a entidade/órgão governamental ou associação de classe que poderia colaborar mais diretamente na implementação dessa medidas?

31. Qual das opções abaixo resume a postura de sua empresa em relação à atividade de exportação?

- () A exportação é um suplemento das vendas destinadas ao mercado doméstico
- () A exportação é mais custosa, arriscada e menos lucrativa que as vendas externas
- () A exportação é tão custosa, arriscada e lucrativa que as vendas externas
- () A exportação é menos custosa, arriscada e mais lucrativa que as vendas externas
- () A exportação faz parte dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa



Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

www.funccex.com.br

Endereço/Adress

Av. Rio Branco, 120, Grupo 707, Centro
20.040-001 Rio de Janeiro RJ - Brasil

Telefones/Calls

(55.21) 2509-2662, 2509-4423

Fax

(55.21) 2221-1656

E-mail

funccex@funccex.com.br