

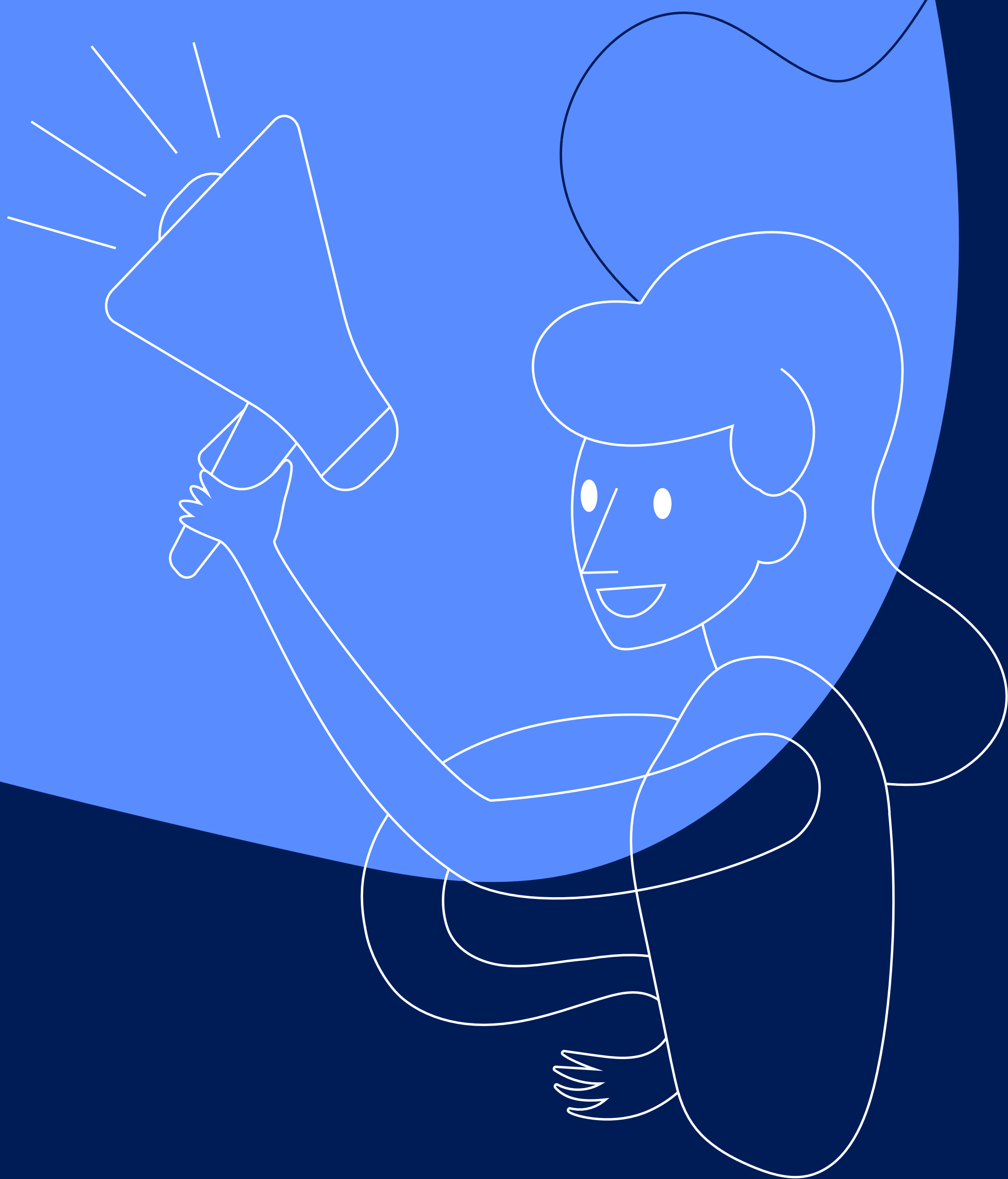
Série Especial de Manuais sobre
Exportação para Cooperativas

Volume II

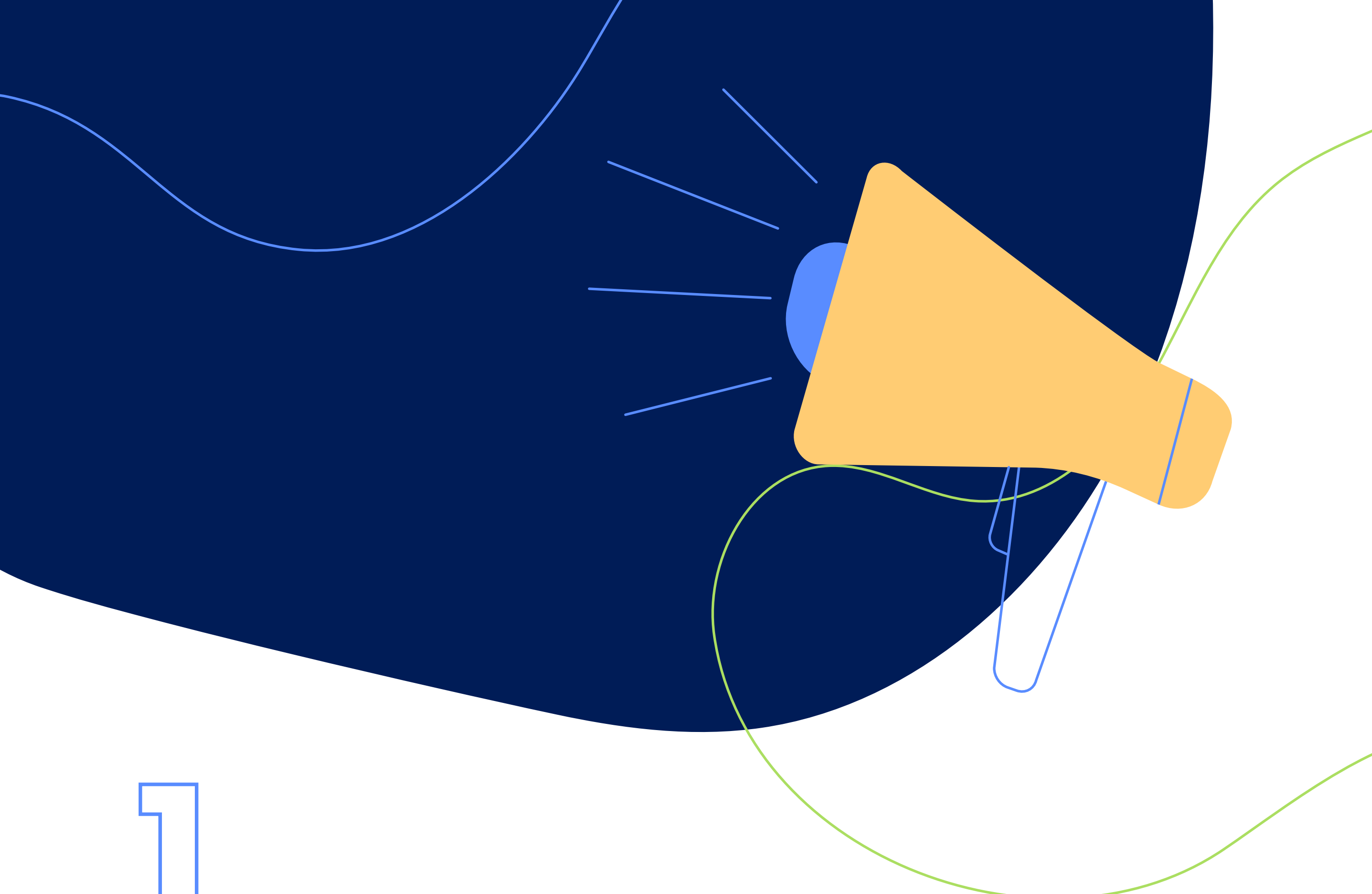
Estratégia comercial e marketing para exportação

Saiba o que fazer para prospectar e conquistar
clientes no exterior





SUMÁRIO



1.

Introdução

Este é o segundo volume da série de manuais preparada pelo Sistema OCB para ajudar cooperativas que planejam iniciar a exportação de seus produtos. Os manuais também são úteis para cooperativas que já exportam e organizações que pretendem se tornar cooperativas.

No primeiro manual, nós mostramos os primeiros passos para a exportação, como as cooperativas exportam e como conhecer o mercado exterior. Agora, neste segundo volume, vamos nos aprofundar um pouco mais na parte comercial e de marketing, utilizando a estratégia de inteligência comercial, a qual abordamos em nosso primeiro manual.

Basicamente, a construção dessa inteligência comercial passa por segmentar o mercado, definir o(s) país(es), levantar dados macroeconômicos, entender a economia setorial e compreender as ameaças e oportunidades de todo o processo.





Depois de reunir todas essas informações, a cooperativa estará apta a elaborar seu plano de ação ou plano de negócios para a exportação, sempre pensando em como se aproximar e avançar no mercado alvo.

Ao produzir o plano de ação, deve-se aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelo mercado, além de buscar alternativas que neutralizem as ameaças existentes. A conclusão desse trabalho será um plano de ação estratégico que orientará as ações de marketing - o que também abordaremos neste e-book.

Para começar, vamos entender como funcionam as exportações diretas e indiretas e qual modelo se encaixa melhor em cada perfil de organização. Ao final, conheça dois estudos de caso que demonstram na prática alguns pontos teóricos deste manual.

Boa leitura!





2.

Exportação
direta ou
indireta?

Um dos pontos mais importantes do plano de negócios para exportação é a definição do tipo de exportação, porque leva em conta, dentre vários aspectos, a situação do mercado para onde se deseja exportar, a maturidade da empresa para exportar e sua disponibilidade em assumir novas tarefas. **De forma simplificada, pode-se dizer que existem duas formas de operacionalizar os processos de exportação: direta e indireta.**

Em resumo, **a exportação direta é aquela realizada pela própria empresa ou cooperativa, que enviará sua mercadoria diretamente ao importador, cumprindo todas as etapas de exportação descritas até o momento. Já a exportação indireta é realizada por intermédio de uma outra empresa.** Não existe um tipo melhor que outro, e sim o mais adequado ao momento e estrutura da cooperativa. Entenda melhor cada uma delas a seguir.

Como funciona a exportação direta

A exportação direta ocorre quando a cooperativa que realiza a venda ao outro país também é a responsável por todos os trâmites envolvidos na operação, ou seja, ela desempenha três funções: fabricante, despachante (ou agente para preenchimento dos documentos) e embarcadora.

Neste caso, precisará de cadastro no Siscomex (Sistemas de Comércio Exterior) e no Radar (Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros), um sistema da Receita Federal que concede autorização para que empresas possam importar e exportar.





A exportadora direta também precisará se relacionar com as outras instituições que atuam nos processos de exportação, tais como:

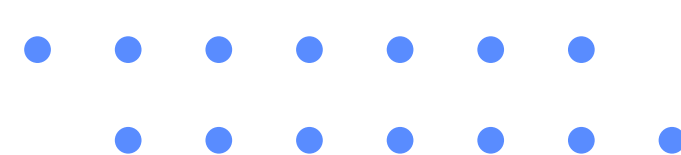
- + **Receita Federal:** que fiscaliza e controla as aduanas.
- + **Associações empresariais:** são autorizadas a emitir certificados de origem para exportação.
- + **Banco comercial:** realiza a operação de câmbio.
- + **Banco Central:** que trata do controle cambial.

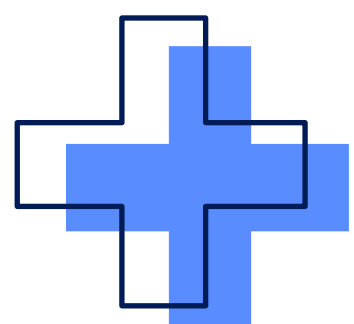
Como a cadeia de exportação exige amplo conhecimento técnico e de comércio exterior, muitas empresas e cooperativas optam por terceirizar algumas das etapas, como a contratação de uma prestadora de serviços para realizar o despacho aduaneiro de exportação.

Vale destacar: **a exportação direta permite à cooperativa assumir a responsabilidade sobre sua decisão de internacionalização.** Com isso, construirá o conhecimento e as habilidades necessárias para apropriar-se desse novo processo. Tal decisão demandará investimentos para a construção de uma equipe capacitada, bem como a contratação de prestadores de serviços específicos.

Como funciona a exportação indireta

Operação de exportação em que o produto é vendido pelo produtor a uma empresa habilitada a exportar - que pode ser uma comercial exportadora, também chamada *trading company*, uma firma comercial ou até um consórcio de exportadores.





Essas empresas exportadoras são constituídas para realizarem atividades comerciais atacadistas ou varejistas, para setores específicos ou gerais. Uma cooperativa pode ser estabelecida considerando essa atividade e, assim, tornar-se uma cooperativa exportadora. Para tanto, deve providenciar seu registro no sistema Radar.

Nessa modalidade, a comercial exportadora adquire os produtos de determinada empresa e os remete a outros países, ficando encarregada de liberar os produtos na Receita Federal e embarcá-los ao estrangeiro. A remetente terá que indicar, na nota eletrônica, que a mercadoria é uma “remessa com fins de exportação” e a operação desfrutará de todos os incentivos fiscais apresentados nesta publicação.

Na exportação indireta, o produtor não tem contato com o cliente (empresa importadora). Ela depende da intermediadora para que suas mercadorias cheguem a outros países. Uma das vantagens desse modelo é a aceleração da internacionalização da cooperativa, aproveitando a clientela internacional que essas empresas comerciais já têm no exterior. Elas incluirão seu produto no portfólio de negócios e serão os responsáveis por vendê-lo a outros países.

Outra vantagem da exportação indireta é que toda a operação comercial é realizada dentro do Brasil, tendo a garantia e o amparo da legislação brasileira quanto à entrega da mercadoria e à cobrança da nota fiscal por meio do sistema bancário nacional.



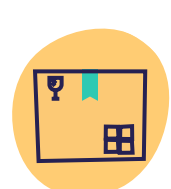


3.

**Marketing:
pilar essencial do
plano de negócios
para exportação**

Após a definição do tipo de exportação e a criação da inteligência comercial, na qual a cooperativa conhece, de fato, o mercado exterior e entende as ameaças e oportunidades, **o próximo passo é transformar essas informações em um plano de negócios. As ações de marketing são parte desse plano.**

Por isso, vale ressaltar que, tradicionalmente, o marketing é composto por quatro elementos fundamentais, também chamados de “4Ps”:



Produto



Preço



Praça



Propaganda



Traçamos, a seguir, sugestões objetivas para implementar cada um destes itens:



PRODUTO

Em resumo, é o produto ou serviço a ser oferecido. Deve estar devidamente classificado segundo o código internacional da mercadoria, o NCM. Antes de traçar qualquer estratégia de promoção, devemos conhecê-lo a fundo, e então criar uma apresentação do produto que será utilizada em catálogos físicos e eletrônicos, apresentações institucionais, propagandas, materiais de divulgação, banners, cartazes etc.



A APRESENTAÇÃO SOBRE SEU PRODUTO OU SERVIÇO DEVERÁ CONTER ELEMENTOS QUE PERMITAM:

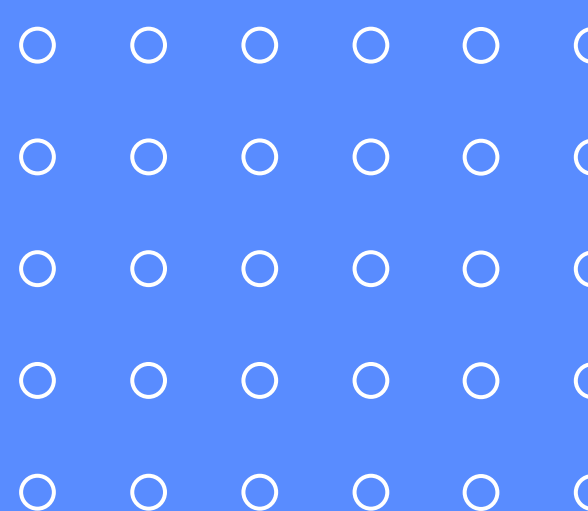
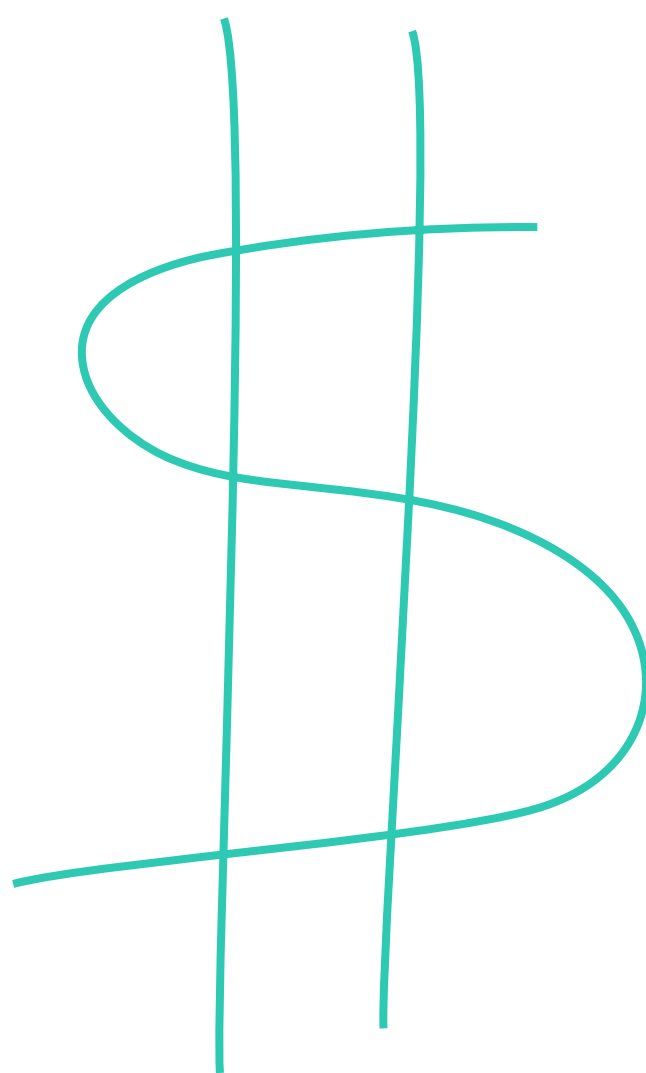
-  Sua imediata identificação por parte de seus consumidores;
-  Sua função ou aplicação de forma objetiva;
-  A exaltação de seus diferenciais e vantagens sobre seus concorrentes;
-  Suas demais características inerentes, ainda que óbvias.



PREÇO

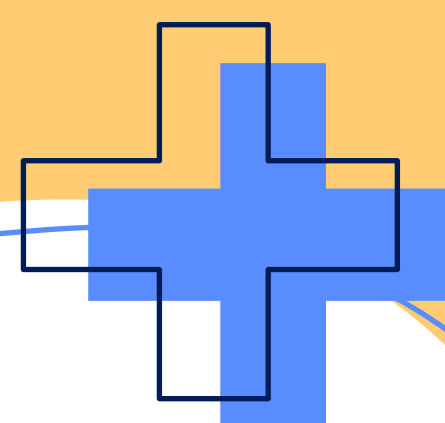
É o valor econômico atribuído ao seu produto e, no caso das exportações, deve tomar por base o preço cobrado no mercado internacional.

Vale ressaltar que, quando falamos de preços de exportação, não basta utilizar a lista de preços do mercado nacional, retirar os impostos, somar despesas de despacho aduaneiro, fretes e comissões de agente. Há que se verificar o preço de seu produto no mercado-alvo.





Uma vez conhecido tal valor, a cooperativa deve aplicar a operação de “cálculo inverso”⁵⁴ conforme abaixo:



VALOR DE MERCADO

- O transporte interno desde o porto de destino até o armazém de seu cliente;
- As despesas de desembaraço de importação no destino;
- As despesas de transporte internacional;
- As despesas de desembaraço de exportação no Brasil;
- As despesas de transporte interno entre sua fábrica e o porto de embarque;
- Embalagens especiais para exportação;
- Custo variável e fixo de fabricação;
- Sua expectativa de lucros.

Neste ponto, já podemos estabelecer se o preço do seu produto é ou não competitivo.

O próximo passo é decidir se vale a pena torná-lo competitivo ou se seria melhor abandonar o mercado-alvo escolhido e pensar em outras opções de exportação.



PRAÇA

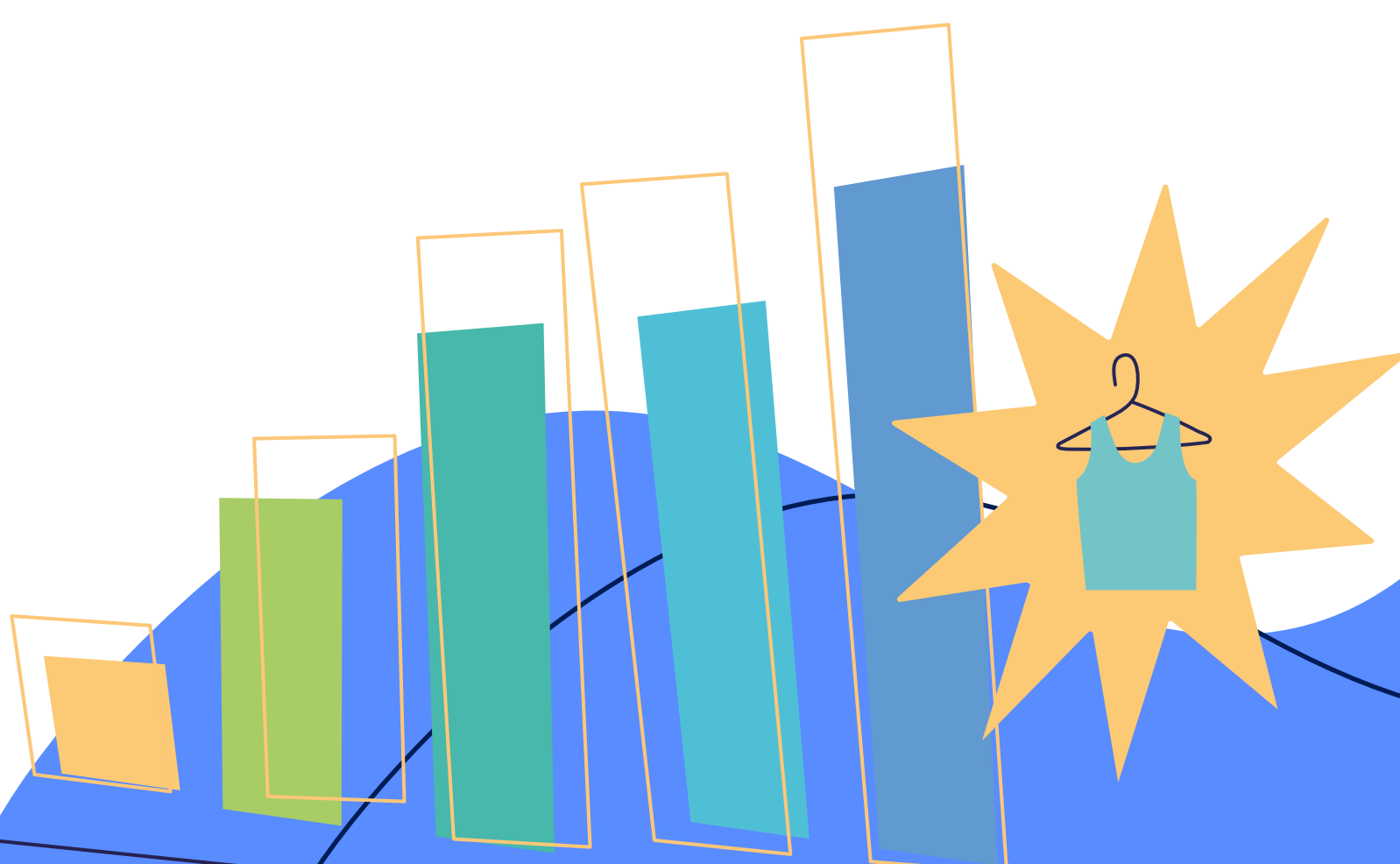
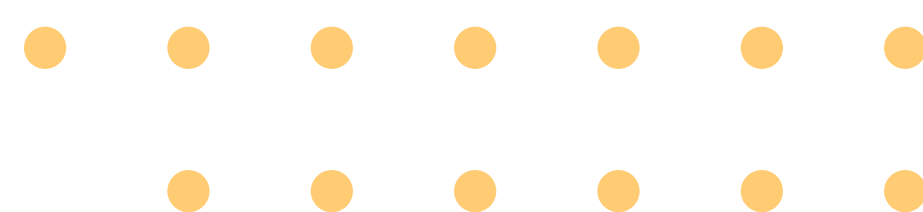
Este item trata do conhecimento do mercado-alvo e da definição dos meios de distribuição a serem utilizados. De uma forma bastante resumida, podemos dizer que aqui você encontra seu parceiro comercial ideal. Para tanto, precisa mapear a cadeia comercial estabelecida no país alvo, a fim de verificar as características e diferenciais das empresas que levam o produto do fornecedor ao consumidor final e escolher o melhor parceiro.

Um modelo simples de cadeia comercial internacional adotada pela maior parte dos países é composta por: importador, distribuidor, atacadista e varejista.

Às vezes o importador e o distribuidor são a mesma empresa - e o mesmo pode acontecer com o atacadista e o varejista. Os parceiros comerciais primários dos exportadores são normalmente os importadores e distribuidores.

Para verificar qual parceiro é ideal para sua cooperativa, é importante revisitar o trabalho de inteligência comercial realizado anteriormente, especialmente nas informações sobre mercado.

A análise do mercado, o conhecimento do produto e o mapeamento da cadeia comercial no país alvo serão nossos guias na decisão sobre a comercialização. Juntos, eles podem ajudar sua cooperativa a tomar a decisão de efetivá-la diretamente ao comprador final ou por intermédio de agentes/representantes de venda que receberão comissão.

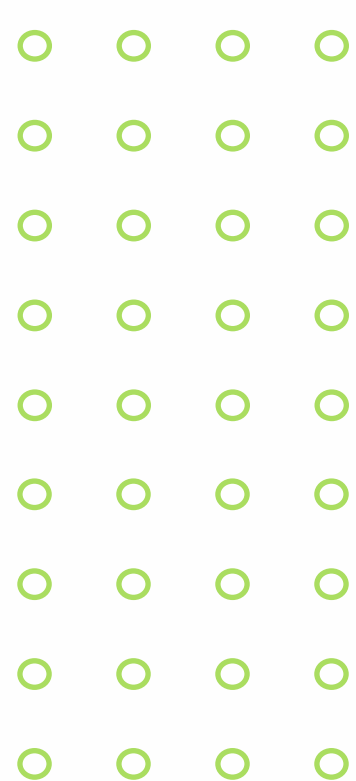


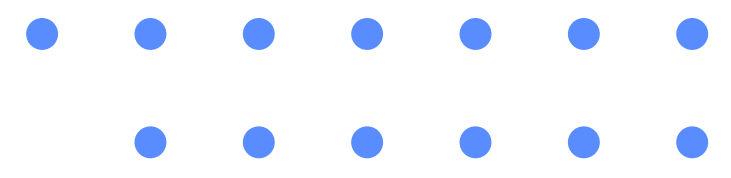


Outra opção é realizar a exportação por intermédio de distribuidores que garantirão um maior volume de negócios e menor custo de administração, porém, demandam um contrato claro de estabelecimento de responsabilidades e uma menor margem de lucros para sua cooperativa.

Caso sua produção seja consumida diretamente por indústrias - em volumes consideráveis para preencher um container de 20 pés por venda ou operação - pode-se considerar a utilização de agentes ou representantes comerciais. Eles farão o trabalho de manter o relacionamento comercial com os clientes finais ativo, garantindo que você conheça continuamente as necessidades desses compradores.

Já no caso de os clientes finais adquirirem os produtos da sua cooperativa por meio de atacadistas ou varejistas, o melhor caminho é firmar parceria com um importador distribuidor, o que garantirá um bom volume por operação, além de baratear os custos logísticos.





Diante da definição do meio de distribuição, uma base de dados sobre seus potenciais clientes deverá ser elaborada. O objetivo é um relacionamento que, espera-se, evolua para um contrato comercial. As feiras internacionais e as missões comerciais são oportunidades perfeitas para esse fim.

Praça expandida: estabelecendo escritórios próprios no exterior

O papel do distribuidor pode ser fundamental para o início do processo de internacionalização das empresas, porém paga-se um preço alto por essa comodidade. O distribuidor remunera seu conhecimento sobre o mercado e respectivo domínio sobre os canais de distribuição com cerca de 30% do valor da mercadoria - o que reduz a competitividade do produtor.

Além disso, quando uma empresa fabricante vende seu produto ao distribuidor, o preço aplicado ao produto é o preço final de mercado. Sobre ele incidirão todas as taxas e impostos pertinentes ao processo aduaneiro de internacionalização do produto, ou seja, sobre o produto incidirão os custos do processo de desembaraço aduaneiro necessário à liberação da mercadoria importada para comercialização no mercado interno - o que envolve o pagamento de todos os impostos e a apresentação de certificados exigidos.

Diante do cenário apresentado acima, pode ser uma opção para a cooperativa estabelecer subsidiárias próprias em outros países. Trata-se de uma decisão complexa, mas pode ajudar a desenvolver relacionamentos comerciais internacionais, pois a

+ + + +



própria cooperativa passaria a gerenciar a relação com clientes finais, além de assegurar maior competitividade - uma vez que são eliminados os intermediários na cadeia de fornecimento.

Outra vantagem de constituir uma subsidiária é o ganho de competitividade. Quando uma empresa ou cooperativa abre uma filial em outro país, torna-se possível realizar operações *intercompany*, ou seja, entre empresas do mesmo grupo (matriz/filial). Nesses casos, é possível utilizar a regra do preço de transferência ou *transfer price* - como é conhecido internacionalmente. O *transfer price* permite a venda de um bem a preço de custo, somando-se um pequeno percentual, o que evita a figura do *dumping* (ação de pôr à venda produtos a um preço inferior ao do mercado no exterior) e de consequentes barreiras.

Dentro desse modelo, uma subsidiária receberá o bem no país importador e realizará sua internação, ou seja, todos os processos aduaneiros, pagando os valores relativos à importação e demais taxas calculadas sobre o preço de transferência, o que implicará em grandes economias.

Há muitos anos, grande parte das empresas multinacionais sediadas em países desenvolvidos são beneficiadas pelo *transfer price* das operações *intercompany*. É o caso de empresas famosas como Nestlé, Coca Cola, Kellogg's, ADM, Bunge, Cargill, Dreyfus (o A, B, C e D das *commodities* no mundo), Bayer, dentre tantas outras.

Além das gigantes estrangeiras, existem muitas empresas brasileiras com subsidiárias no exterior, como a Havaianas, que agora é Alpargatas, a BRF (antiga Sadia e Perdigão), a Artecola, a Fibria, a JBS, a Stefanini e muitas outras.

Somando-se a economia da operação *intercompany* - que seria de cerca de 20% - e a economia de eliminação de intermediários - cerca de 30% - teremos um ganho de competitividade de aproximadamente 50% do preço final do produto comercializado.

Mas atenção! Apesar dos benefícios descritos acima, a decisão de abrir uma subsidiária não é tão simples e deve extrapolar a necessidade de atender a demanda de um determinado país. Por esse motivo, a filial deve ser aberta em países estratégicos do ponto de vista de sua localização geográfica e condições para a gestão de negócios em todos os países que a circundam. Isso permite intensificar os resultados de tal ação empreendedora.

Além disso, vale observar que abrir uma filial pode ser um dos últimos passos do processo de internacionalização, e a cooperativa só deve dar esse passo quando tiver muita segurança e conhecimento do mercado, bem como uma grande quantidade de pedidos a serem atendidos.

As subsidiárias de uma cooperativa devem atuar como Centros Regionais de Negócios (CRN), orquestrando a promoção comercial da organização em determinadas regiões globais. Esses centros intensificam o impacto das ações exportadoras e sua estruturação deve considerar alguns elementos que veremos a seguir. Tais elementos, além de importantes para a constituição de um CRN, também são fundamentais para a realização de negócios internacionais como um todo.

A

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA

Conforme mencionamos no tópico anterior, a escolha do país deve ser estratégica, buscando atender a uma demanda maior que a de um único país, maximizando o alcance desses investimentos.

Nesse sentido, em termos de negócios, podemos dividir o mundo nas seguintes regiões:

- + América do Norte;
- + América Central e Países Andinos;
- + Cone Sul;
- + Europa Ocidental;

- + Europa Oriental e Eurásia;
- + Oriente Médio;
- + Norte da África;
- + África Subsaariana ou Austral;
- + Sudeste Asiático;
- + Oceania.



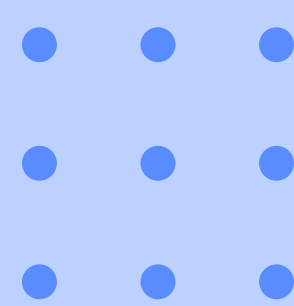
Considerando as regiões acima indicadas e avaliando o potencial de negócios existente em cada região, podemos analisar os benefícios do estabelecimento de uma subsidiária para a promoção e manutenção de negócios em um dos países nela situados.

A escolha do país dependerá da existência de um ambiente favorável às atividades do comércio internacional, conforme veremos nos próximos tópicos.

B AMBIENTE FINANCEIRO FAVORÁVEL PARA ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE COMÉRCIO

A prestação de serviços financeiros voltados para o comércio internacional é um dos requisitos fundamentais para que possamos definir o país com os quais queremos manter relações comerciais e, no futuro, quem sabe, estabelecer uma subsidiária.

Baixos níveis de burocracia para remessas e recebimentos de ordens de pagamento internacionais aliados à possibilidade de manutenção de contas em moeda estrangeira são fundamentais para a eficácia do CRN, que precisa ter a agilidade demandada pelo ambiente global de negócios.



C

SISTEMA TRIBUTÁRIO FAVORÁVEL PARA ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE COMÉRCIO

Antes de montar um Centro Regional de Negócio, é fundamental avaliar o sistema tributário de um país, identificando os benefícios e a simplicidade no tratamento das operações internacionais (remessas e recebimentos).

Nossa preocupação não é a busca pelos chamados “paraísos fiscais”, pois eles trarão mais problemas do que benefícios para as cooperativas determinadas a seguir a boa ética nos negócios.

Falamos de países que tenham sistemas tributários claros e objetivos, nos quais prevaleça o princípio do benefício mútuo. Mais negócios são gerados quando o sistema é simples e aplica alíquotas reduzidas, o que resulta em ampliação no número de negócios declarados e maior arrecadação.

D

ESTRUTURA FÍSICA ADEQUADA PARA A GESTÃO DAS ATIVIDADES DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Com a globalização, cresceu a criação de CRN's pelo mundo. Nasceu, assim, a figura dos *serviced offices* ou, simplesmente, “escritórios equipados” - empresas que oferecem localização física completamente equipada, com sala de reuniões, telefone, rede de dados, móveis e copa, além de uma equipe treinada com recepcionistas, secretárias, assessores administrativos e coordenadores de eventos.

Esse time fica à total disposição da empresa que decide se instalar nesse ambiente, também chamado de *plug & play*. A empresa que ali se estabelece, conta com um escritório de classe mundial para promover e manter seus negócios em toda a região.

++++

Considerando todo o trabalho e despesas envolvidas com aquisição, locação e contratação de mão de obra, alguns empreendedores viram nessa tendência uma grande oportunidade de negócios. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), por exemplo, conta com escritórios capazes de oferecer esse tipo de serviço em Miami, San Francisco, Bogotá, Dubai, Moscou, Pequim e Xangai. Vale a pena se informar.

E ESTRUTURA LOGÍSTICA VOLTADA PARA O ATENDIMENTO DA DEMANDA REGIONAL

Uma vez identificadas as condições favoráveis em termos geográficos, financeiros, tributários e estruturais, deve-se verificar as condições logísticas oferecidas pelos portos, aeroportos, armazéns alfandegados e zonas francas disponíveis no país eleito para a instalação do Centro Regional de Negócios.

Assim como ocorreu com a criação dos *serviced offices*, existem empresas dedicadas a oferecer estruturas fantásticas para a eficácia da logística internacional em diversos países. Por serem especialistas no assunto, eles operam a preços extremamente competitivos, como é o caso das grandes empresas de logística internacional como a Kuehne+Nagel, Maersk, Panalpina e Schenker - para grandes volumes -, além de DHL, Fedex e UPS, para volumes menores.

O [Exporta Fácil](#), dos Correios, também é uma opção, especialmente para pequenos volumes. Criado em 2000, o serviço tem como diferencial a simplificação, pois foi formatado exatamente para atender micro, pequenas e médias empresas, apesar de atender também as grandes.

Para enviar pacotes pelo Exporta Fácil, basta preencher um formulário eletrônico, disponível na internet, anexando a nota fiscal e a fatura comercial ao pacote, que deve ser entregue em uma agência dos Correios. O serviço dispensa a contratação de despachante, pois os Correios providenciam gratuitamente o registro da operação no Siscomex.



PROPAGANDA

O quarto “P” do marketing trata da campanha publicitária preparada para consolidar a imagem da cooperativa e do produto no mercado-alvo. A campanha deve ser criada de forma a exaltar a qualidade, as vantagens e a competitividade do seu produto.

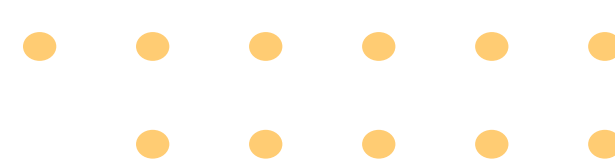
Portanto, elabore uma campanha simples, com foco principal no produto, destacando as qualidades e vantagens competitivas. Evite “pirotecnias” que podem desviar a atenção do verdadeiro objetivo de sua campanha.

Atenção:

ao criar sua campanha, lembre-se de respeitar os costumes e as tradições do país onde ela será veiculada.

Os veículos mais apropriados para difusão da campanha são aqueles que seu cliente direto consulta periodicamente. E isso dependerá de sua estratégia de distribuição.

É importante avaliar também o seu catálogo de produtos. Ele cumpre com os requisitos acima? Se sua resposta for afirmativa, ótimo. Isso mostra que sua cooperativa tem utilizado métodos e ações eficazes de marketing. Caso sua resposta seja negativa, não perca tempo! Utilize as diretrizes acima e mãos à obra!

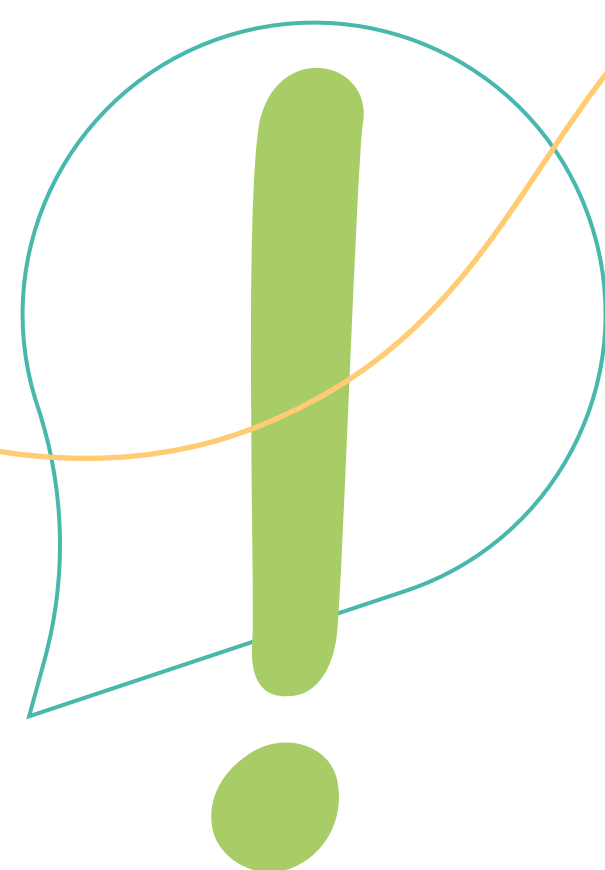


Atenção ao orçamento

Por fim, vale lembrar que um plano de negócios de exportação não estaria completo sem a definição de um orçamento anual para a realização de todos os trabalhos relacionados ao desenvolvimento de novos negócios em um outro país.

É preciso contabilizar todas as despesas necessárias ao acesso ao novo mercado alvo, bem como a realização das ações de propaganda e marketing.

É importante lembrar que a responsabilidade financeira pelas ações da cooperativa caberá a todos os associados, e eles deverão participar desse trabalho de planejamento para definir as ações e as despesas necessárias à conquista dos objetivos propostos.





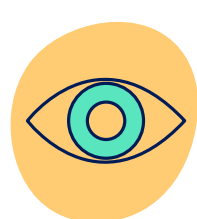
4.

Como conquistar
clientes no exterior



O comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios. Ele está sujeito a influências de cinco continentes, mais de 200 países, mais de 7 bilhões de pessoas e, ainda assim, mantém sua harmonia, compensando as diversas forças emanadas por interesses convergentes e divergentes.

Neste capítulo, vamos dar andamento à questão comercial tratando da conquista e do relacionamento com clientes internacionais. Destacamos alguns aspectos fundamentais para a entrada da sua cooperativa no mercado exportador. Afinal, trabalhar no comércio internacional requer de seus profissionais um conjunto de habilidades pessoais fundamentais para um bom desempenho e sucesso:



VISÃO GLOBAL

Ao sentar em uma mesa de negociação internacional, nós devemos agir como cidadãos do mundo, deixando de lado nossos paradigmas pessoais, comerciais e culturais. Até porque, na prática, todos os povos seguem padrões únicos de conduta para os negócios, apesar de, à primeira vista, sermos diferentes.

Ao negociar com parceiros de outros países, mantenha-se aberto para novas maneiras de pensar e agir. Evite rejeitar um pensamento diferente, sem antes compreender as razões do seu interlocutor. Seja sempre receptivo, mesmo que a fala ou atitude do outro aparentemente não faça sentido em um primeiro momento.

Ao abrir sua mente para o diferente, você deixa de perceber as diferenças e as distâncias globais como barreiras, e passa a enxergá-las como oportunidades.





TOLERÂNCIA CULTURAL

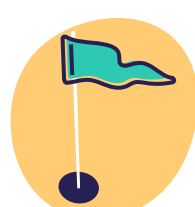
Não significa concordância e aprovação. Significa simplesmente respeito. Cultura é a expressão de um povo quanto às suas tradições, costumes, crenças e práticas cotidianas. Quando nos dedicamos ao comércio internacional, nos expomos imediatamente a novas culturas, que normalmente diferem da nossa. Geralmente, as diferenças são pequenas e não chegam a causar desconforto.

Porém, podem haver oportunidades nas quais as diferenças serão extremas e, é nesse momento, que devemos exercitar a tolerância, sabendo não se tratar de concordância ou aprovação, mas simplesmente de respeito às tradições, costumes, crenças e práticas cotidianas na nação que nos recebe.



DOMÍNIO DE IDIOMAS

Apesar de óbvio, ressaltamos a obrigatoriedade desta habilidade. **O profissional que busca se dedicar ao comércio internacional tem no domínio de idiomas uma ferramenta indispensável à conquista de seus objetivos.** Por isso, ele deve dominar pelo menos um dos idiomas globalmente aceitos no mundo dos negócios, como o inglês, o francês e o espanhol.



PERSISTÊNCIA

É ela que não nos deixa desistir após um erro ou depois das primeiras respostas negativas. Como falamos anteriormente, muitas vezes - depois de realizar um intenso trabalho de inteligência comercial e construção de um plano estratégico de negócios - perceberemos que o mercado pretendido não é uma opção viável. Nessa hora, em vez de desistir, é importante refazer todo o esforço de levantamento de dados para um novo mercado.

Vale lembrar que a persistência difere da teimosia. A primeira nos faz repensar nossas ações antes de uma nova tentativa, em vez de simplesmente insistir em propostas rejeitadas.

CURIOSIDADES SOBRE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Antes de se sentar à mesa de negociação com estrangeiros, lembre-se de pesquisar a cultura e os hábitos do país anfitrião. Assim, você aumenta as chances de sucesso da sua proposta e evita gafes que podem prejudicar a imagem do seu produto, da sua cooperativa e até do nosso país. Confira algumas dicas:



Com os árabes, o início das negociações é sempre amistoso e agradável, contudo, leva tempo para conquistar a confiança e efetivar bons negócios. Além disso, é importante conhecer alguns aspectos da cultura árabe, como o papel da família e da mulher, qual mão utilizar nas refeições, a vestimenta adequada, o cuidado ao cruzar as pernas e não expor a sola dos sapatos, entre outras coisas. Vale destacar que mulheres não estão impedidas de negociar nesses países, porém deverão observar regras severas em alguns deles quanto à vestimenta e à exposição do cabelo, ombros e até mesmo braços e tornozelos.



Nos países latino-americanos, respeita-se muito a questão da idade e da hierarquia. Não se chama pessoas mais velhas ou que você não conheça de “tu” ou “vos” (tratamento informal). O recomendado é utilizar “*usted*”. No momento das negociações temos igualmente características diferentes para cada região e país. Os colombianos de Bogotá são muito reservados e formais. Já os de Medellín e Cali se assemelham aos brasileiros. Os argentinos e uruguaios são formais nos primeiros contatos, mas se aproximam conforme o relacionamento evolui. Os chilenos, peruanos e equatorianos são formais o tempo todo. Os paraguaios e venezuelanos, mais informais. É importante saber como quebrar o gelo em cada país, antes de começar as reuniões.



Na Argentina e no México, a primeira conversa vai girar em torno de temas pessoais, com a intenção de conhecer uns aos outros e ganhar confiança. Isso é visto como um sinal de boa educação e cordialidade. Embora seja uma norma cultural em ambos os países, no México, em particular, este gesto é visto como fundamental para gerar empatia com quem você está trabalhando. Antes de abordar o tema principal da reunião, faça algumas perguntas sobre interesses gerais, como por exemplo, futebol. Pode ser considerado falta de educação ir direto ao tema dos negócios.



Ao negociar com chineses - apesar das formalidades na troca de cartões, oferecidos sempre com as duas mãos e recebidos da mesma forma -, é preciso ser técnico. É comum eles adotarem uma certa agressividade inicial, mas isso faz parte do processo de negociação. O desenvolvimento do negócio estará amparado por muitas informações técnicas e fatos.

Gestão de relacionamento com clientes

Relacionamento é tudo no comércio internacional. Na hora de conquistar ou fidelizar um cliente de exportação, é fundamental conhecer sua cultura, a realidade do mercado onde atua e consultar todas as informações levantadas na construção da estratégia de inteligência comercial.

Em linhas gerais, podemos sistematizar a gestão do relacionamento com os clientes em três etapas, que apresentaremos a seguir:



A

IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES POTENCIAIS

A cadeia comercial da exportação envolve importadores, distribuidores, atacadistas e varejistas. Seu desafio é identificar qual (ou quais) deles é o seu cliente em potencial. Para responder a essa pergunta, é preciso levar em conta o conhecimento acumulado ao longo do processo de construção da inteligência comercial. Especialmente àqueles relacionados à identificação da cadeia comercial de seu produto, que mapeia todo o caminho pelo qual o seu produto passará até chegar ao consumidor final.

Considerando, por exemplo, que sua cooperativa trabalhe com alimentos processados prontos para consumo. Nesse caso, seu consumidor final normalmente comprará seu produto (ou produtos semelhantes ao seu) em supermercados. Ocorre que supermercados normalmente não importam diretamente os produtos que comercializam. Eles os adquirem de distribuidores que os importem. Nesse caso, seu cliente potencial seria o distribuidor, não os supermercados. Daí a importância de mapear e compreender a cadeia produtiva do seu mercado, inclusive para definir se a cooperativa deve operar com exportações diretas e/ou indiretas.

B

CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES

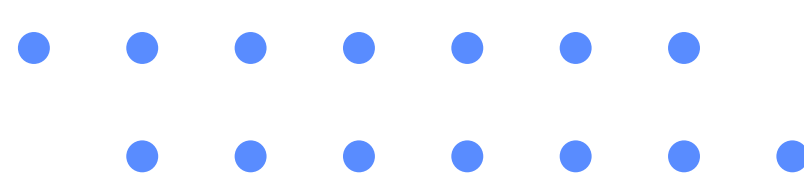
Uma vez identificado o cliente em potencial, começa o processo de conquista. O representante comercial da cooperativa precisa procurá-lo munido de todo o conhecimento e ações oriundos do trabalho de inteligência comercial, planejamento estratégico e marketing.

A meta, durante esse processo, deve ser identificar as reais necessidades do cliente, ou seja, entender o que ele precisa e busca. De posse de tal conhecimento, é possível realizar uma oferta mais assertiva, exaltando as características de seu produto que solucionam as “dores” (necessidades) desses clientes.

Importante:

verifique se existem condições que facilitem a inserção do seu produto ou serviço no mercado pretendido. Brechas no mercado, como falhas do atual fornecedor; aumento inesperado de demanda, uma necessidade não atendida pelo produto atualmente utilizado, entre outras, podem oferecer as condições ideais para que sua cooperativa seja bem-sucedida nesse processo de conquista de clientes.

Não há dúvida que esse processo é lento e demanda paciência, persistência e dedicação. Contudo, mantendo-se firme no propósito de conquistar um novo mercado, certamente sua cooperativa acabará conquistando novos clientes.





FIDELIZAÇÃO

Uma vez conquistados, os novos clientes precisam ser acompanhados de perto. É importante lembrar que nossos concorrentes já os identificaram e estão atentos a toda e qualquer oportunidade que se lhes ofereça. Dessa forma, a manutenção de clientes é tarefa que demanda ainda maior comprometimento da equipe de representação internacional.



ABAIXO ALGUMAS SUGESTÕES PARA A MANUTENÇÃO DE CLIENTES:

- + Mantenha canais de comunicação abertos com o cliente:** é essencial manter um plano de contato e visitas periódicas aos seus clientes. Assegure-se de saber como seu produto tem se comportado ao longo do processo, até chegar ao cliente. Pergunte sempre se há algo mais que possa ser feito ou se há alguma nova necessidade. Faça com que o cliente saiba que é importante para sua empresa. Isso diminuirá as chances da concorrência.
- + Qualidade no cumprimento das obrigações assumidas (pós-venda):** evite a tentação de concordar com tudo que é solicitado para conquistar um novo pedido de vendas. Para depois, verificar se as promessas podem ser cumpridas. Um exemplo típico é a consulta ao departamento de planejamento e controle de produção (PCP) sobre o prazo de entrega dos produtos após a venda ser efetuada. Assegurar que as condições estabelecidas sejam cumpridas

é fundamental para a manutenção dos clientes. Mantenha-se atento ao prazo de entrega prometido e a qualidade dos produtos entregues. A pronta resposta às questões de seu cliente é outra ação muito importante: e-mails e ligações devem ser respondidos de forma imediata. Da mesma forma, problemas que culminam no descumprimento de algum compromisso assumido (prazo, qualidade etc.) devem ser comunicados imediatamente. Ainda que ele fique frustrado em saber que o acordo estabelecido sofrerá mudanças, vocês poderão buscar uma solução juntos.

- + Atenção às inovações e tendências do mercado:** mantenha sua equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) trabalhando continuamente, em busca de inovações e novas tendências no mercado onde atua. Visite feiras internacionais, leia publicações especializadas e, acima de tudo, pergunte-se sempre: como meu produto pode ser aperfeiçoado? Também é uma boa ideia consultar seu cliente sobre novas demandas ou ideias, a fim de validá-las o mais rápido possível.

COMO CONDUZIR AS NEGOCIAÇÕES

O ato de negociar permeia o cotidiano das exportações. Executá-lo com maestria é imprescindível para nossos relacionamentos comerciais. Por isso, agora, vamos conhecer mais sobre a condução de processos de negociação.



+ + +

Antes de tudo, entenda que o processo de negociação não deve ser considerado uma competição, na qual só haverá um vencedor. O ideal é encará-lo como um processo de benefício mútuo, no qual ambos parceiros comerciais serão vencedores. A ideia é suprir mutuamente as necessidades e interesses por meio de um processo aberto. Acordos construídos, seguindo este princípio, são chamados “ganha-ganha”.

Ao se preparar para a negociação pode ser interessante seguir os seguintes passos:



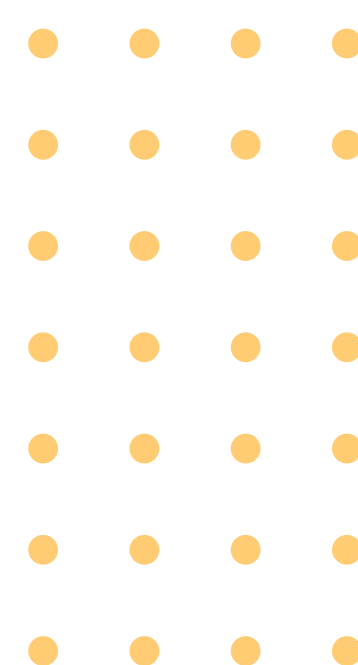
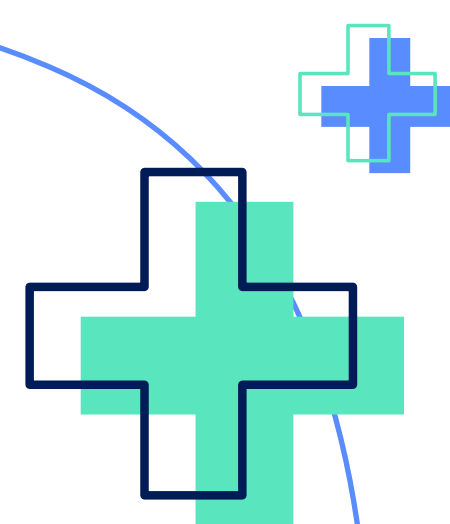
Faça uma lista de objetivos, divididos em três grupos: ideal, realista e o mínimo aceitável.



Diante de seus objetivos, responda às seguintes perguntas: Por que este objetivo é importante? Qual necessidade será satisfeita ao conquistá-lo?



Tente prever alguns dos objetivos de seu interlocutor (ou parceiro). Tente responder, como se fosse ele, as mesmas perguntas do item anterior. Em seguida, pense em alternativas que façam com que os objetivos dele complementem os seus.





Sabemos que na hora de negociar, nem sempre tudo corre como o planejado. Contudo, esse processo costuma seguir algumas etapas:



FASE 1:

Pergunte ao seu interlocutor sobre seus objetivos. Após ouvi-los, aplique as perguntas da fase anterior (Por que este objetivo é importante? Qual necessidade será suprida ao conquistá-lo?). Não continue o processo até que tenha compreendido as motivações de seu parceiro.



FASE 2:

Ofereça alternativas que supram tanto as necessidades de seu interlocutor como as suas próprias.



FASE 3:

Quando necessário, utilize padrões objetivos (normas, índices, taxas, princípios e regras gerais). Isso demonstrará sua boa-vontade em encontrar soluções imparciais a determinados objetivos, como multas e índices de atualização, por exemplo.



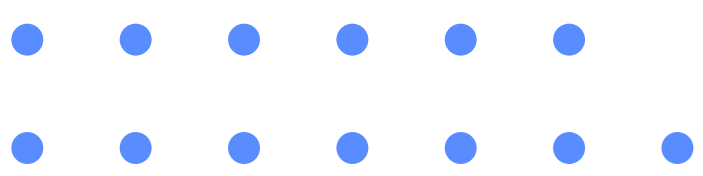
FASE 4:

Durante o processo, é praticamente certo que você terá de fazer concessões sobre alguns de seus objetivos. Comece pelo final da lista elaborada por você na fase da preparação.



FASE 5:

Prepare-se tanto para fechar negócio quanto para dizer “nada feito”. Se não for possível atingir os objetivos mínimos aceitáveis definidos pela cooperativa, agradeça o tempo de seu interlocutor e diga “nada feito”. Como dizem os americanos “*no deal is better than a bad deal*” (nenhum negócio é melhor do que um mau negócio).



Participação em eventos internacionais

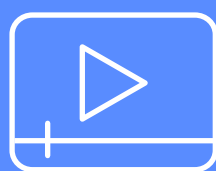
Os eventos internacionais são uma ótima oportunidade de apresentar sua cooperativa ao mundo. Em geral, eles podem ser divididos em duas atividades principais: feiras internacionais e missões comerciais. Conheça agora as especificidades de cada uma delas.

MISSÕES COMERCIAIS

Finalizado o trabalho de inteligência comercial e tomada a decisão de conquistar um novo mercado, é fundamental participar de **uma missão comercial, que nada mais é do que uma viagem internacional de prospecção com foco na aproximação dos exportadores à realidade do mercado internacional.**

Normalmente, as missões comerciais contam com a participação de várias empresas de um mesmo setor e são mais bem aproveitadas quando lideradas por uma entidade de classe ou mesmo câmara de comércio. Elas são importantes para auxiliar na identificação e no estabelecimento de novos parceiros comerciais.

Para ajudá-lo a compreender a importância desses eventos, assista ao vídeo de nossa missão internacional para Israel.



Assista ao vídeo Aqui

FEIRAS E EXPOSIÇÕES INTERNACIONAIS

As feiras e exposições internacionais são eventos nos quais empresas de um mesmo setor apresentam seus produtos, as novidades e as tendências daquele setor.

Algumas feiras podem ser multissetoriais, ou seja, abranger mais de um setor.

Diferentemente das missões internacionais, esses eventos ocorrem todos os anos (ou a cada dois anos) em diferentes países ao redor do mundo. Existe uma publicidade global em torno desses encontros, que são visitados por todos os interessados em determinado segmento econômico (vestuário, máquinas, alimentos, cosméticos, químicos, automotivos, equipamentos médicos e odontológicos etc.).

Para aproveitar ao máximo esse tipo de evento, recomenda-se observar alguns detalhes.



COMO ESCOLHER O MELHOR EVENTO PARA PARTICIPAR?

O primeiro passo é se informar. Pesquise na internet, pergunte aos fornecedores e compradores e até mesmo aos concorrentes sobre quais eventos são mais interessantes para o seu setor. Identifique qual delas é o principal evento da sua área, congregando todas as pessoas e as empresas efetivamente ativas nesse mercado.

Vale destacar que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), a Apex-Brasil, a OCB e diversas associações setoriais contam com agendas anuais de participação em feiras internacionais. Via de regra, os eventos selecionados por elas já passaram por um bom processo de filtragem, escolhendo-se as feiras e exposições mais adequadas para as empresas e cooperativas brasileiras.

Uma vez escolhido o evento, visite-o. Procure não ir como expositor na primeira oportunidade, mas sim como visitante. Veja como o evento funciona, analise as ações de seus concorrentes, os produtos expostos, o design dos estandes, o material de divulgação. Volte para sua cooperativa e reflita sobre tudo o que viu, planejando sua participação na próxima edição do evento.

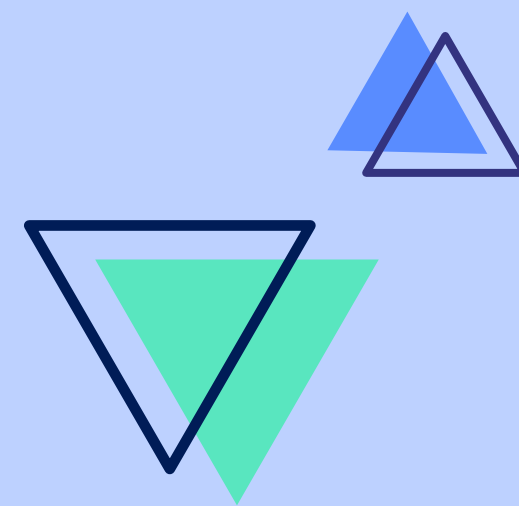
Listamos, a seguir, alguns exemplos de feiras setoriais que são referência para diferentes mercados:

Evento	País	Setor
VineExpo	Estados Unidos	Bebidas e alimentos
Anuga	Alemanha	Maior feira de alimentos do mundo
SIAL Paris	França	Alimentos e maquinário
CIIE	China	Multissetorial, maior feira de comércio da China.
Expoalimentaria	Peru	Alimentos e maquinário
SAITEX	África do Sul	Alimentos, maior feira de comércio da África

Uma boa ferramenta para identificação dos principais eventos de negócios no mundo é a **Agenda ConexãoCoop**, que pode ser acessada no seguinte endereço:



<https://conexao.coop.br>



Vale destacar que o planejamento é essencial para o sucesso da cooperativa durante um evento desse tipo. As ações devem incluir planos para antes e depois do evento.



ORGANIZE-SE

Em primeiro lugar, leia o manual fornecido pelo organizador do evento. Ele contém dicas preciosas para evitar dores de cabeça durante a feira. Planeje o layout do estande pensando no visitante. Folhetos, produtos e banners deverão estar em harmonia com seu plano de marketing.

Nesses eventos, os estandes podem ser adquiridos com e sem montagem, ou seja, você pode comprar apenas o espaço (piso) e contratar uma empresa para elaborar e montar um estande diferenciado. Outra opção seria contratar um estande padrão, ~~com paredes brancas feitas de divisória e um conjunto de móveis que incluirá uma mesa, três ou quatro cadeiras e um pequeno armário, além das prateleiras incorporadas às paredes.~~

Prepare o material promocional de forma adequada e leve consigo exemplares suficientes para atender a todos os participantes do evento. Mas lembre-se: esse material deve ser distribuído apenas àqueles que realmente se interessarem pelos produtos da sua cooperativa.

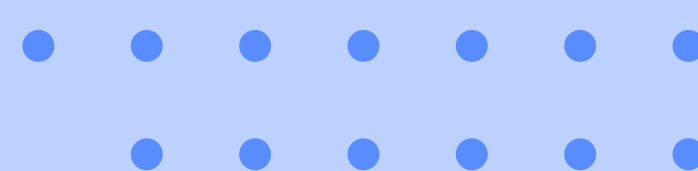
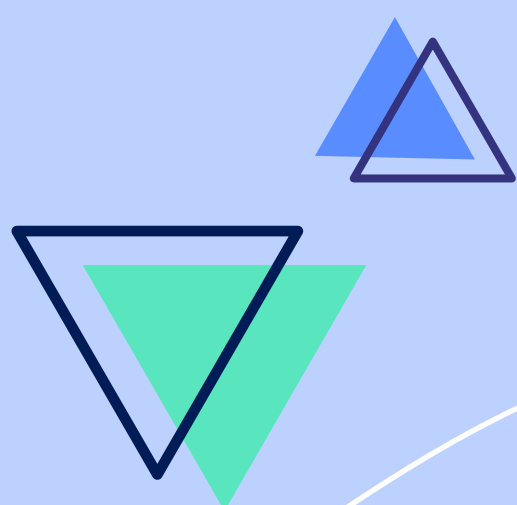


DIVULGUE SEU PRODUTO

Envie convites para potenciais clientes. Pesquise na internet e na lista de visitantes da edição anterior. Convém enviar três convites, que não devem ser realizados apenas por e-mail. Faça uma versão impressa e, depois, envie lembretes para demonstrar ao convidado o quanto sua visita é importante.

Três meses antes do evento, acrescente no rodapé de seus e-mails e cartas aos seus clientes informações sobre sua participação e localização na feira. Isso certamente impressionará os clientes atuais e poderá intensificar os negócios com eles.

Caso queira, inclua notas em publicações especializadas nos países atendidos pelo evento a respeito da participação da sua cooperativa. Nessas ocasiões, fale a respeito de algum lançamento reservado para a oportunidade. A curiosidade é uma isca fantástica de compra!





FAÇA UMA BOA EXPOSIÇÃO

Prepare uma lista com todo o material de apoio e providências a serem tomadas. Lembre-se de tudo o que viu na sua primeira visita à feira e prepare-se para todas as situações possíveis. Uma vez elaborada a lista, leve-a consigo e acrescente cada novo item identificado. Guarde-a para o próximo evento pois isso economiza muita energia e poupa aborrecimentos.

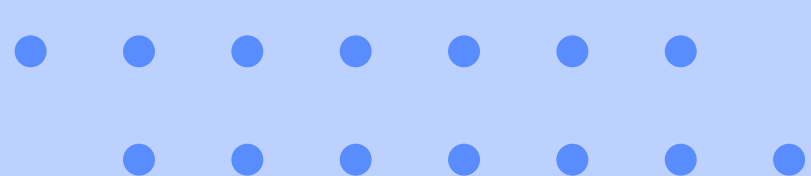
Prepare o estande com folhetos e banners sem poluir visualmente a área. Sempre que possível, leve amostras de seu produto para dar aos participantes da feira a oportunidade de conhecer seus produtos de perto. Conte com pessoal adequadamente capacitado para atender ao público.

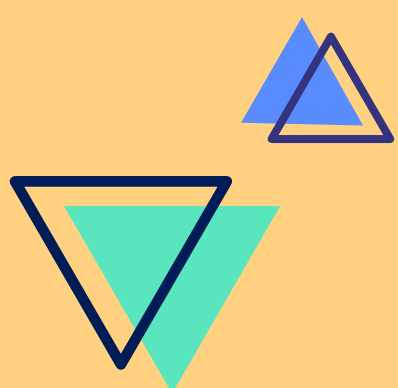


MONTE UMA REDE DE APOIO LOCAL

Conte sempre com algum contato pessoal no país onde fará negócios. É muito apropriado que alguém o aguarde e sirva de apoio para suas atividades. Considere os contatos que serão realizados. Algum deles pode prestar esse auxílio?

Vale destacar que a equipe comercial da Embaixada do Brasil do país a ser visitado pode ajudá-lo a encontrar as melhores soluções para o cumprimento da sua agenda. Afinal, eles conhecem a cultura e o país em questão. A OCB possui um amplo relacionamento com o corpo diplomático brasileiro e poderá auxiliar no contato com as embaixadas.





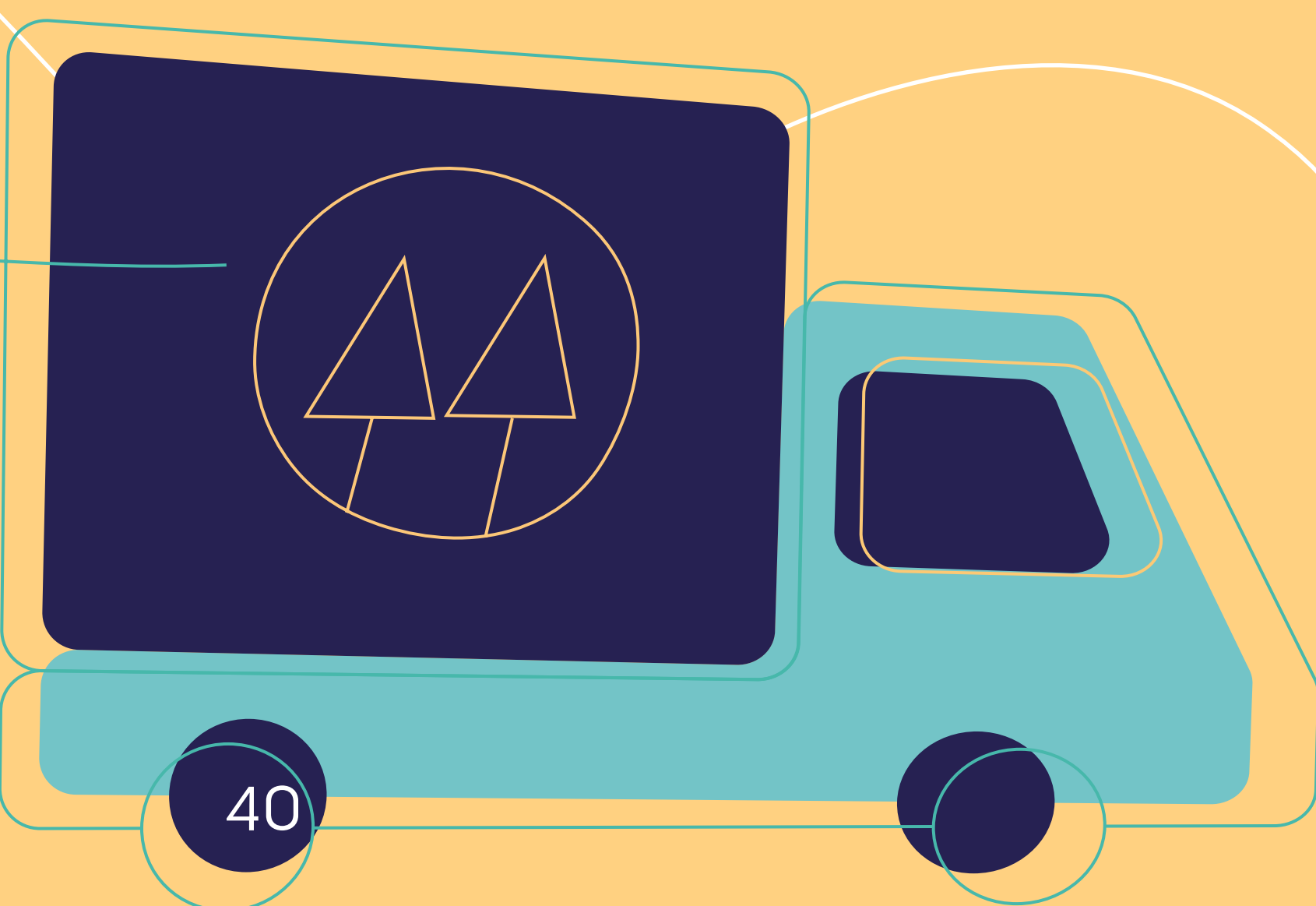
O papel da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

Nós, da OCB, estamos conscientes da importância do mercado externo para os negócios das cooperativas e, por isso, apoiamos as cooperativas na participação em missões ao exterior, em feiras de negócios internacionais e rodadas de negócios.

Reforçamos ainda o trabalho que já vem sendo desempenhado pela OCB de apoio a cooperativas e unidades estaduais em suas próprias missões internacionais, seja com a elaboração da agenda ou auxiliando na marcação das reuniões.

Também estamos investindo na atualização de uma ferramenta já conhecida de promoção internacional, o Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras. A publicação apresenta informações sobre as cooperativas brasileiras atuantes no mercado internacional em dez línguas.

Outra novidade fica por conta do [ConexãoCoop](#), plataforma que reúne informações estratégicas e oportunidades de negócios para as cooperativas brasileiras. Nele, as cooperativas encontram dados, podem se inscrever para participar de feiras, missões e rodadas de negócios nacionais e internacionais, além de ter acesso a estudos e cursos que poderão alavancar seu negócio.



+ + +

Lembramos ainda que o Ministério da Agricultura e Pecuária do Brasil (Mapa) tem sido um valioso parceiro da OCB na promoção comercial, especialmente no que diz respeito à organização de eventos e missões para as cooperativas brasileiras. [Saiba mais clicando aqui!](#)

Contamos também com uma parceria com a [Apex-Brasil](#) por meio de um Acordo de Cooperação Técnica, que visa ampliar a participação das cooperativas brasileiras no mercado externo. A missão da instituição é promover as exportações dos produtos e serviços do Brasil, contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras e atrair investimentos estrangeiros para o país.





5.

Estudios de caso

Para exemplificar os ensinamentos apresentados neste manual, vamos analisar dois casos de cooperativas brasileiras que exportam: Coagrosol e Aurora. No primeiro, podemos constatar a importância das certificações para expansão das vendas; no segundo, é importante analisar como a Aurora, que já apresenta ótimos números no comércio exterior, planeja o aumento das suas exportações através da melhoria na sua estratégia comercial e de prospecção. Vamos conhecer os cases a seguir.



CASE 1: COAGROSOL

NOME:

Coagrosol - Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis

BREVE HISTÓRICO:

fundada em 2000 a partir da percepção de uma demanda crescente. Após visita de compradores europeus interessados em firmar contrato com fornecedores de suco fairtrade, 35 produtores se juntaram e fundaram a Coagrosol. 🗨️

LOCALIZAÇÃO:



Itápolis (SP)

O QUE EXPORTA:



sucos e polpas de laranja, manga, limão e goiaba

PARA ONDE EXPORTA:



Estados Unidos



Israel



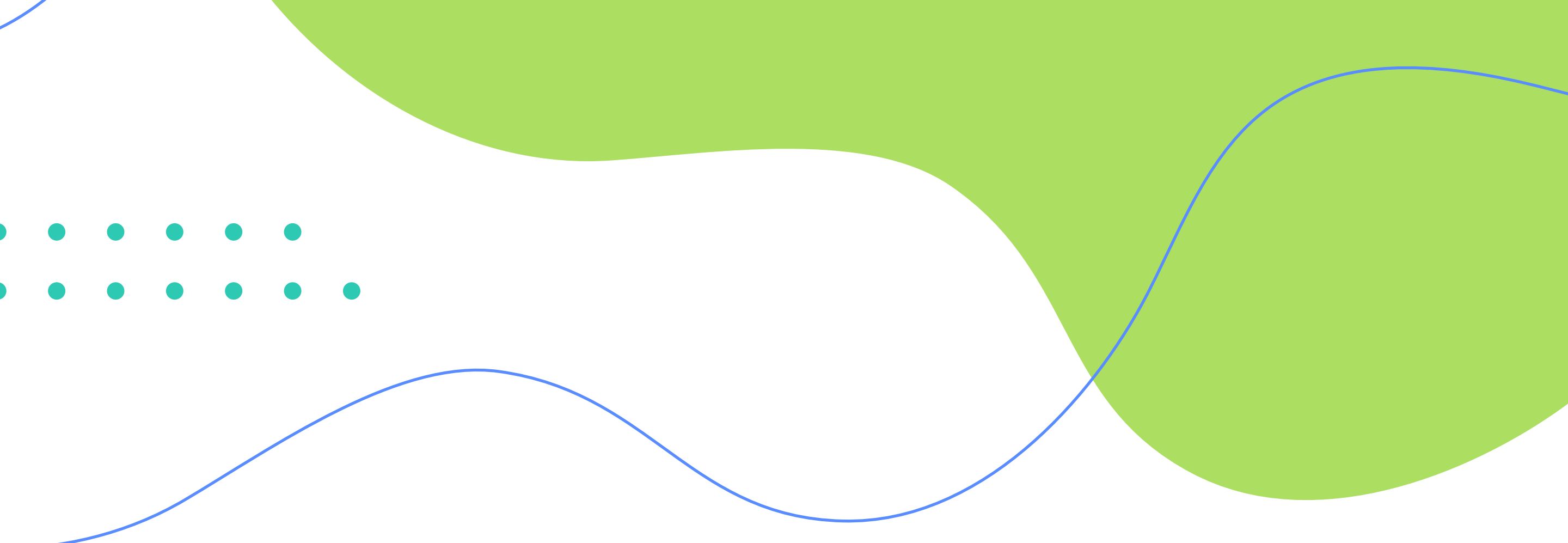
Europa



Rússia



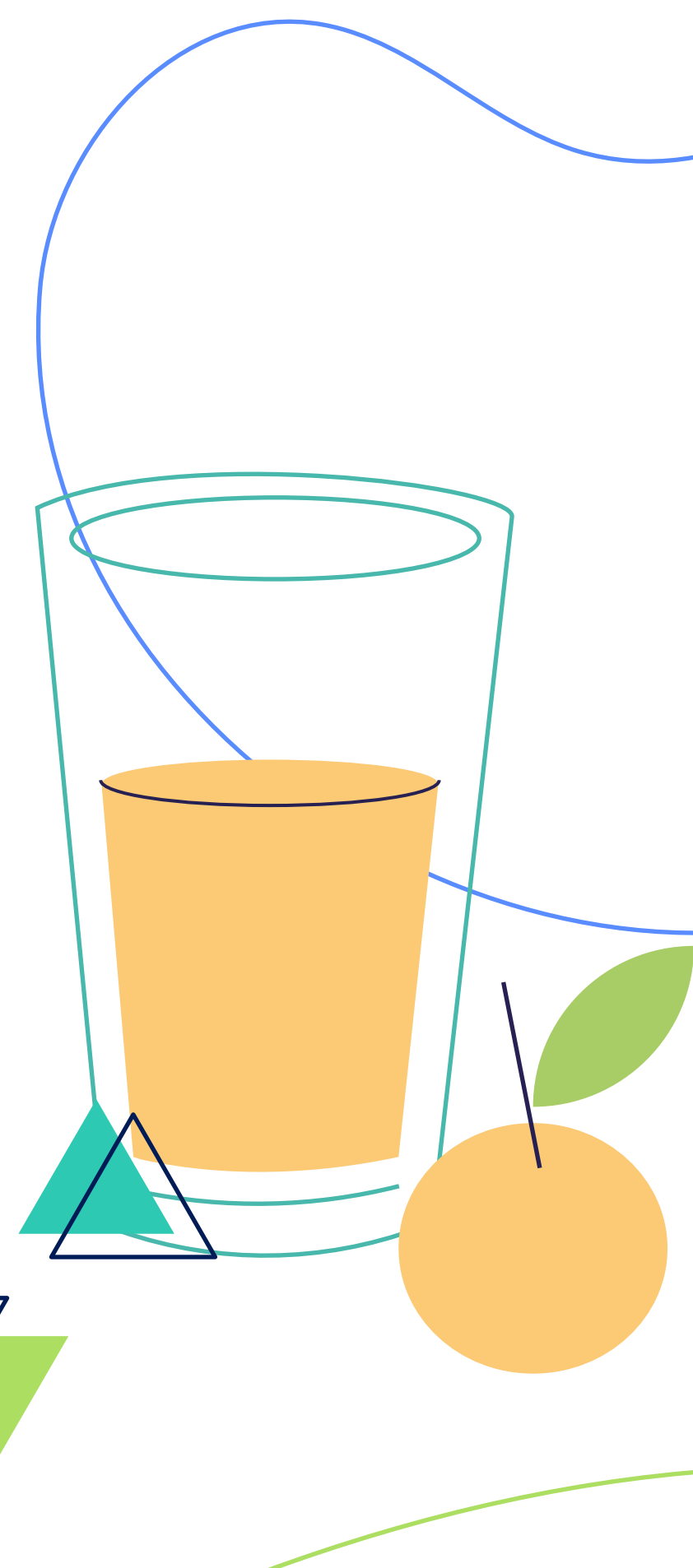
China



A tendência de consumo de sucos de fruta natural que surgia na Europa no início do século XXI desembarcou em Itápolis, no interior do Estado de São Paulo. Foi nessa cidade que, no ano de 2000, 35 produtores rurais tomaram a iniciativa de se juntar para adequar sua produção às exigências europeias e passar a produzir suco certificado.

Foi assim que, em abril de 2000, nasceu a Coagrosol, cuja primeira exportação de suco de laranja se deu em setembro daquele ano. Com as portas abertas na Europa, a cooperativa diversificou a produção para além da laranja e fez, em 2002, a primeira exportação de limão in natura para a Holanda. Em seguida, foi a vez da manga, que veio acompanhada da profissionalização do time da cooperativa com foco em firmar a presença no mercado internacional.

Já em 2005, a Coagrosol passou a contar com uma sede própria e viu seu time crescer de cerca de 40 pessoas para 120. Em 2014 o mercado interno passou a ser atendido por uma família composta por cinco sucos naturais. Em 2015, a cooperativa atingiu o faturamento recorde de R\$ 25 milhões, com atuação também em assistência técnica ao cooperado e financiamento para a compra de insumos.





Desde a fundação até 2019, a cooperativa sempre fez o processamento das frutas em fábricas de terceiros. Esse modelo permitiu à Coagrosol chegar a um faturamento anual de R\$ 40 milhões. A exportação da produção da cooperativa é feita de forma direta e indireta, na qual os parceiros importam e fazem a distribuição na Europa.

Entretanto, o desejo da cooperativa é ir além. E em 2018 o cenário começou a mudar com o início da construção da fábrica própria, inaugurada em 2019. A meta agora é chegar aos R\$ 100 milhões de faturamento anual.

DESENVOLVIMENTO

A atuação da Coagrosol sempre foi com exportação de suco certificado nas metodologias FairTrade e Green Forest. Ou seja, de comércio justo e produção sustentável, respectivamente. Foi dessa maneira que a cooperativa conseguiu penetrar no mercado europeu e se consolidar como fornecedora de suco natural de frutas.

De acordo com o conselheiro vogal da cooperativa, Reginaldo Vicentim, trata-se de um mercado com exigências específicas por qualidade superior, garantia de origem e rastreabilidade da produção. Com o tempo, a Coagrosol se especializou na produção, com base nos critérios europeus, de sucos e derivados de quatro frutas: laranja, limão, goiaba e manga.

Tanto que 90% da produção tem como destino o mercado externo, principalmente a Europa, mas também Israel, China, Rússia e Estados Unidos.

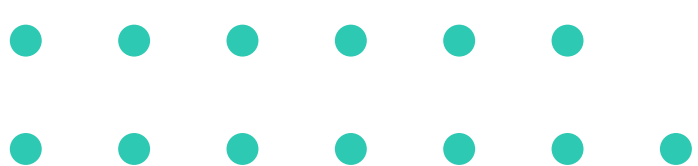


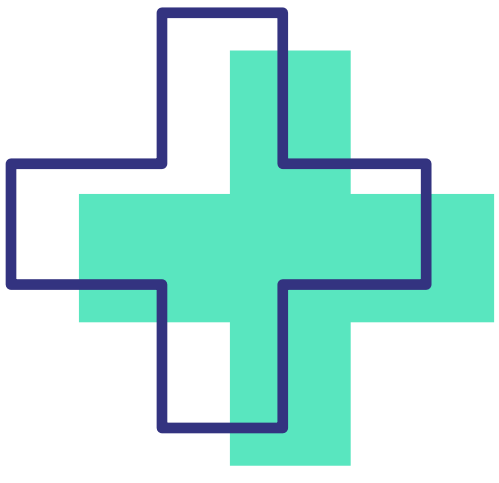
Com base na estratégia de processamento das frutas em fábricas de terceiros, a cooperativa chegou a 200 cooperados e essa realidade perdurou até 2019, quando a cooperativa inaugurou uma fábrica própria. Com investimentos de R\$ 30 milhões, o desenvolvimento da planta de produção levou três anos.

Agora, a expectativa é de que as novas instalações contribuam para o atingimento da meta de fazer o faturamento anual crescer em 2,5 vezes, dos R\$ 40 milhões atuais para R\$ 100 milhões nos próximos três a cinco anos. Além disso, a nova fábrica vai gerar 100 empregos diretos e outros 200 empregos indiretos. Dessa maneira, a cooperativa passa a ser a fonte de renda para 500 famílias.

Além de, como lembra Vicentim, a fábrica ter sido concebida para acomodar ampliações da produção nos próximos anos, ela já está totalmente adequada às exigências dos consumidores. Isso proporciona muito mais flexibilidade para a cooperativa atender a mercados cada vez mais exigentes. Afinal, diz Vicentim, as instalações de terceiros nem sempre estão preparadas para atender a determinadas exigências de clientes no que diz respeito a especificações de produtos ou certificações necessárias.

Dessa maneira, a fábrica da Coagrosol em Itápolis foi projetada para atender as principais certificações mundiais de segurança alimentar e para ser operada a partir das melhores práticas de produção.





A planta opera com frutas - limão, laranja, manga e goiaba - e consegue dar origem a mais de 20 produtos. Além do suco, a Coagrosol extrai o óleo da casca das frutas e processa os bagaços, permitindo a ampliação no portfólio de produtos ofertados ao mercado.

O parque fabril da Coagrosol tem, ao todo, 10 mil m², sendo 5 mil m² de prédios. É, como podemos ver pelas dimensões das instalações, um projeto que visa a atender a demandas futuras. Atualmente, a Coagrosol processa em torno de 100 mil toneladas de fruta por ano, o que resulta em torno de 10 mil a 20 mil t de produto acabado.

RESULTADOS E PRÓXIMOS PASSOS

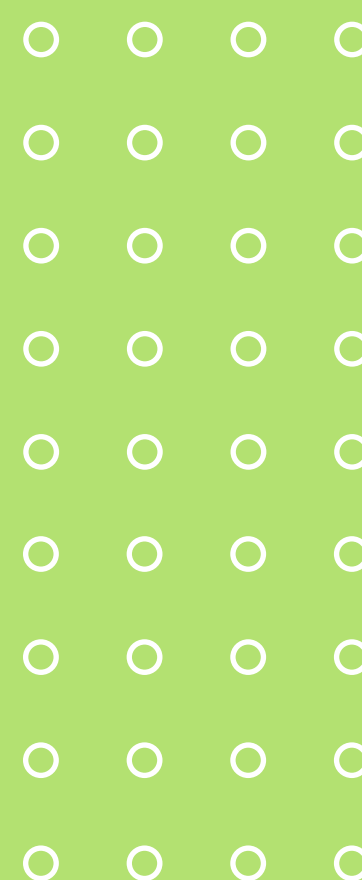
Como o consumo de suco natural tem crescido no Brasil, a cooperativa pretende desenvolver atuação no mercado interno.

Em paralelo, serão empenhados esforços para explorar ao máximo a capacidade da nova fábrica. Isso significa ocupar os espaços existentes nos mercados em que a cooperativa já atua.

A Coagrosol entende haver oportunidades relacionadas ao aumento das exigências dos mercados externos. Com isso, alguns players podem sair e deixar ainda mais espaço para a atuação da cooperativa, que já está preparada para elevados padrões de qualidade.



CASE 2: **AURORA**



NOME:

Aurora Alimentos

BREVE HISTÓRICO:

foi constituída em 15 de abril de 1969 por 18 pessoas. Possui plantas industriais e comerciais em diversos pontos do Brasil, com cobertura em todas as regiões.

LOCALIZAÇÃO:



Santa Catarina - Região Sul

O QUE EXPORTA:

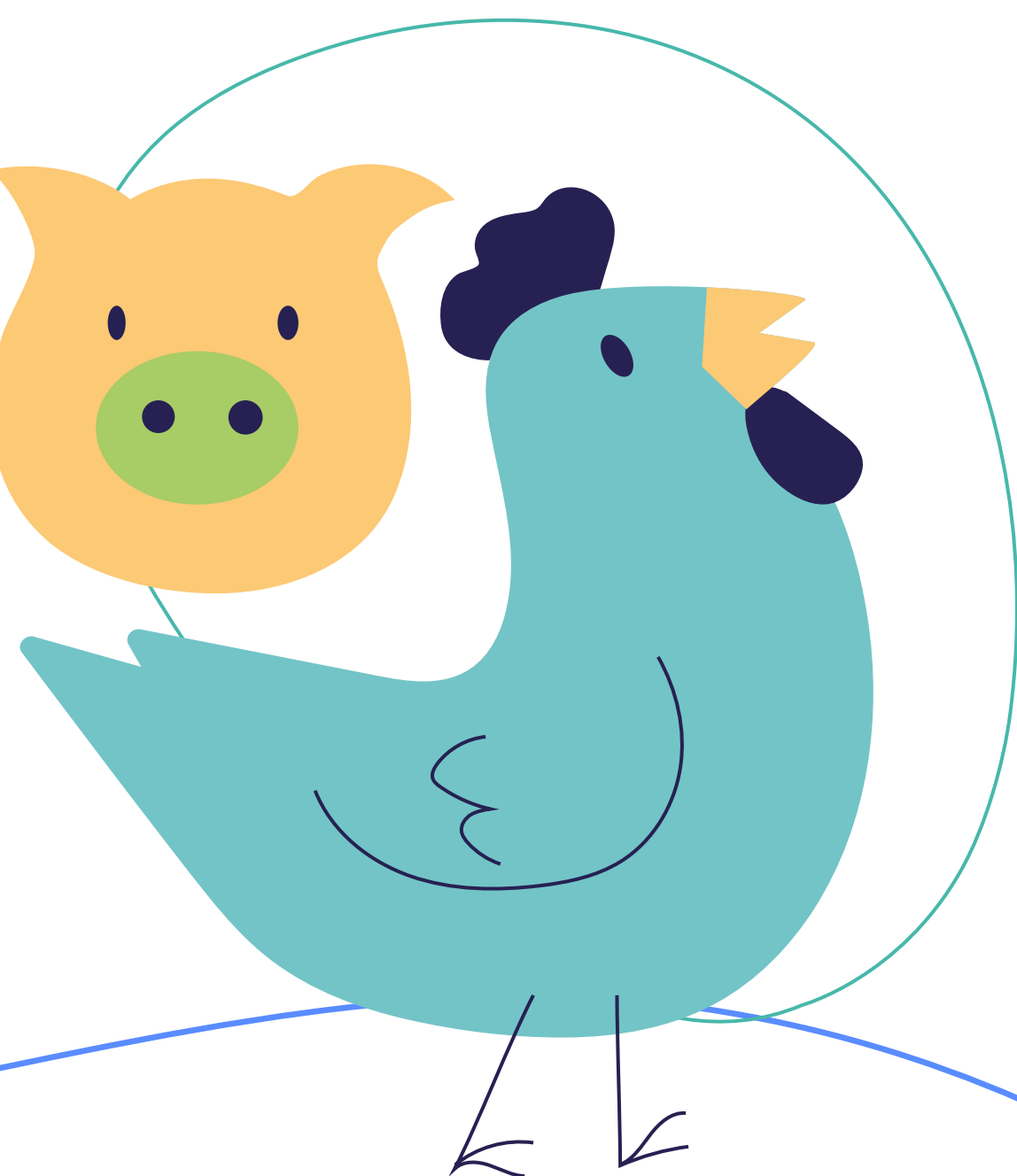


proteínas, cortes de frango e carne suína

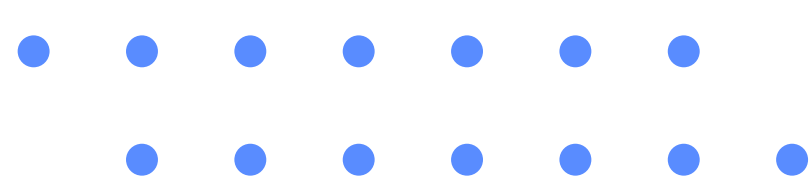
PARA ONDE EXPORTA:



para aproximadamente 80 países, em 10 regiões



Dentre as maiores cooperativas do Brasil, a Aurora Alimentos conta com 11 cooperativas filiadas, mais de 65 mil famílias de empresários rurais, mais de 30 mil empregados diretos e 10 mil empregados das cooperativas filiadas ao sistema.



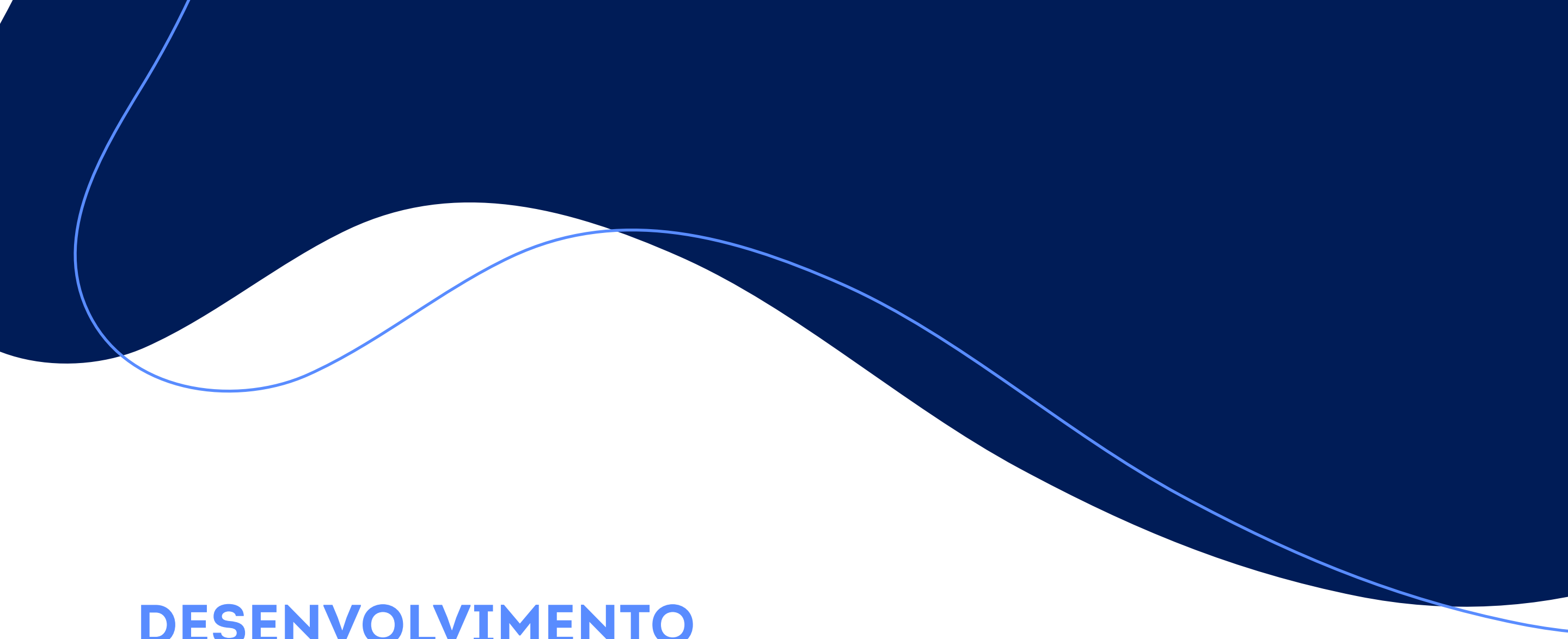
A estrutura começou a ser construída em 1969 com produção e comercialização de alimentos derivados de origem animal. A cooperativa sempre se voltou à atuação com excelência, tendo investido em informatização de processos logo no início de sua operação. Também levou sempre a sério a preocupação com o meio ambiente, com implantação de estações de tratamento de efluentes e investimento em reflorestamento desde a década de 1980.

A expansão da cooperativa para o mercado externo começou em 1998, ano em que as exportações totalizaram 8.200 toneladas. Desde então, a Aurora se consolidou como uma cooperativa exportadora de proteínas oriundas de cortes de frango e de suínos.

De forma geral, as exportações respondem por cerca de 34% da receita bruta da cooperativa e movimentam 40% do volume total produzido pela cooperativa. Isso significa uma média mensal de 40 mil toneladas de produtos exportados.

Em 2019, foram R\$ 3,27 bilhões em exportações em receita líquida, crescimento de 46,8% em relação a 2018. O volume exportado cresceu 15,8%, chegando a 387.131 toneladas. Este volume se divide em aves (67,8% do volume total) e suínos (32,2%). Em termos financeiros, o negócio de aves respondeu por 62,4% das vendas externas, com faturamento de R\$ 2,04 bilhões. O segmento de suínos respondeu por 37,6% do volume e atingiu faturamento de R\$ 1,23 bilhão.



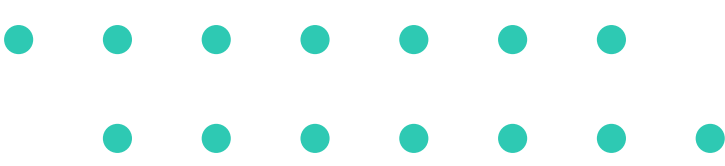


DESENVOLVIMENTO

A Aurora adota duas modalidades de exportação: direta e indireta. A direta é preferencial, pois proporciona mais rentabilidade, já que não há a influência de intermediários no negócio. Entretanto, não é possível adotar essa modalidade em todos os casos, pois há negócios com características diferentes. É o caso de países em que há um maior risco associado à transação e que exigem um financiador para garantir as vendas. Para esses casos, a Aurora opta pela exportação indireta.

Em todo caso, o desenvolvimento da frente de exportação se baseia na participação em feiras internacionais em que a cooperativa recebe os clientes atuais e também clientes potenciais. Além disso, há um trabalho voltado à realização de novos contatos recebidos por e-mail e telefone na Aurora. Parte menos significativa da prospecção é feita por meio de pesquisas na internet.

O gerenciamento de todos os diversos mercados de destino das exportações enfrenta como principal desafio casar oportunidades de negócio com a manutenção dos mercados mais relevantes. Além disso, há desafios relacionados à constante flutuação econômica mundial, bem como às variações na expectativa dos clientes devido às diferenças culturais entre os países.



Mas o esforço vale a pena. A cooperativa acredita que o comportamento do mercado externo foi determinante para os bons resultados alcançados com as exportações.

Outro fator a ser levado em consideração tem a ver com algumas doenças que acometeram os rebanhos na Ásia, África e no Leste Europeu. Isso ocasionou uma demanda bastante forte por proteína animal no mercado mundial, beneficiando os países produtores, como o Brasil. A Aurora otimizou as ações comerciais e inseriu-se com competência nesse cenário, direcionando para o mercado asiático 56,95% de suas cargas.

Apesar do bom desempenho, a Aurora está atenta aos desafios inerentes à atuação com exportações. Dentre eles:

- + Burocracias governamentais, tanto do país exportador quanto do importador;
- + Falta de acordos comerciais do Brasil com outros países, o que dificulta a abertura de novos mercados;
- + Impostos de importação;
- + Volatilidade do câmbio;
- + Alto custo de produção e dos fretes.

RESULTADOS E PRÓXIMOS PASSOS

No que diz respeito ao destino das exportações, a Aurora destaca o mercado do Japão, país onde tem havido expressivo crescimento das vendas de carne suína nos últimos anos.

+ + +



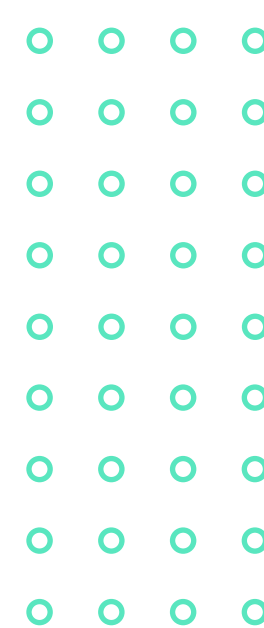
Para os próximos anos, a expectativa da cooperativa é continuar aumentando os volumes comercializados com o exterior. Para tanto, a estratégia tem como um dos fundamentos manter o elevado patamar de qualidade dos produtos, com estratégia comercial clara e objetiva e baseada em prestação de serviços de excelência aos clientes.

Na prática, a Aurora investe em qualidade por meio de sistemas de Qualidade e Procedimentos no campo, com acompanhamento técnico por parte da cooperativa. Assim, a Aurora consegue padronizar desde o campo até as indústrias para alcançar um produto de excelência.

Nesse contexto, o papel do cooperado é essencial. Afinal, é ele quem precisa seguir diversos procedimentos de qualidade para garantir o peso e padrão necessários para o animal. Isso é feito com acompanhamento técnico da Aurora.

Além disso, na questão da inteligência comercial, a cooperativa entende ser importante melhorar ainda mais a prospecção dos clientes. Uma das possibilidades é atuar mais fortemente com listas de rankings de importadores de clientes no destino, bem como encabeçar pesquisas sobre *consignees* (financiadores) por meio dos quais atualmente a Aurora tem vendido. Esta é uma possibilidade que a cooperativa acredita se aplicar a países na África, como Angola, Congo, dentre outros.

A Aurora acredita também que em algumas regiões da África o ideal seria desenvolver um trabalho em conjunto com a frente financeira, já que as tradings europeias tendem a ser priorizadas pelos clientes finais devido às melhores condições de financiamento.





6.

Conclusão



Teoria e prática precisam andar lado a lado, por isso planejamos nossos e-books com cases de cooperativas que refletem parte do conteúdo teórico apresentado. Nesta edição, escolhemos dois cases com números significativos para demonstrar que a estratégia e o planejamento são essenciais para o sucesso da exportação.

Portanto, recomendamos que a cooperativa leva em consideração todos os pontos apresentados neste e-book. A conquista de clientes no exterior está diretamente ligada à criação de uma estratégia comercial bem-definida, com marketing planejado, preparação para negociar e presença em canais e eventos para prospecção de clientes.

O conhecimento dos mercados também vai demonstrar qual tipo de exportação é mais indicada para a sua cooperativa e o que precisa mudar ou melhorar para a entrada no novo mercado. Como falamos anteriormente, a exportação pode significar, sobretudo, uma melhoria na qualidade do seu produto, uma vez que a maioria dos países exige alguma certificação de qualidade.

No próximo manual - o terceiro da série -, você vai entender as principais questões operacionais e burocráticas que envolvem uma exportação, como contratos internacionais, operações financeiras internacionais, operações logísticas, procedimentos aduaneiros, documentos exigidos, entre outras. Até o próximo!



conexão 



 |  |  |  |  |  | sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br