

Recibido  
24-7-98



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**FLÁVIO BUSCHINELLI**

**"COUNTERTRADE"**

**O uso do comércio não tradicional como instrumento estratégico  
de marketing**

Dissertação apresentada ao Curso  
de Pós Graduação da FGV /  
EAESP , Área de Concentração :  
Mercadologia, como requisito para  
obtenção do título de mestre em  
Administração.

Orientador : Prof. Dr. Jorge Motta

**SÃO PAULO  
1998**



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



1383/98



1199801383

82

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 24.7	Nº de Chamada 839.5.057.7 8977c
Tombo 1383/98	Dis. 2.1

0022 - 01260

BUSCHINELLI, Flávio. "Countertrade": O uso do comércio não tradicional como instrumento estratégico de marketing. São Paulo: EAESP / FGV, 1998. 80p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Discorre sobre a modalidade de comércio genericamente designada como "Countertrade" em âmbito internacional e nacional, devido à sua importância mercadológica lastreada em sua utilização principalmente como política econômica governamental. Apresenta suas variantes, discute sua conceituação e seu uso como instrumento estratégico de marketing corporativo. Aponta os riscos e dificuldades ligados à sua utilização. Aborda os modelos de apoio à decisão do seu uso e os requisitos organizacionais necessários à sua aplicação bem-sucedida.

Palavras-Chaves: "Countertrade" - Permuta - Estratégia de Marketing - Vantagem Competitiva - Marketing de Relacionamento - Inteligência de Marketing - Política Econômica Governamental - etc...

## ÍNDICE

1.TEMA _____	01
2.JUSTIFICATIVA _____	02
3.ASPECTOS CENTRAIS DA ABORDAGEM _____	12
4.DETERMINAÇÃO CONCEITUAL DO "COUNTERTRADE" _____	16
5.ANÁLISE HISTÓRICA E GEO-ECONÔMICA DO "COUNTERTRADE" _____	19
6.CATEGORIZAÇÃO DO "COUNTERTRADE" _____	22
7."COUNTERTRADE" COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING CORPORATIVO _____	30
7.1.PESQUISAS SOBRE "COUNTERTRADE" _____	30
7.2. EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS COM "COUNTERTRADE" _____	42
7.2.1.O caso Cotia Trading / Governo da Nigéria _____	42
7.2.2.O caso Embraer / McDonell Douglas _____	44
7.2.3.O caso Embraco / Beijing Snowflake Electrical Co. _____	46
7.3."COUNTERTRADE" COMO DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA _____	48
7.4."COUNTERTRADE" COMO MARKETING DE RELACIONAMENTO _____	51
7.5."COUNTERTRADE" E ESTRATÉGIA DE PREÇOS _____	53
7.6."COUNTERTRADE" E INTELIGÊNCIA DE MARKETING _____	56
7.7."COUNTERTRADE" E EXTENSÃO DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS _____	58
8.RISCOS E DIFICULDADES OPERACIONAIS DO "COUNTERTRADE" _____	60
9.MODELO DE DECISÃO PARA O "COUNTERTRADE" _____	64
9.1.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING _____	64
9.2.ANÁLISE DA NECESSIDADE ESTRATÉGICA DO "COUNTERTRADE" _____	66
9.3.ÁRVORE DE DECISÃO DO "COUNTERTRADE" _____	69
10.REQUISITOS ORGANIZACIONAIS PARA O "COUNTERTRADE" _____	71
11.CONCLUSÃO _____	75
12.BIBLIOGRAFIA _____	77



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço profunda e sinceramente ao meu Orientador Monográfico , Prof.Dr. Jorge Motta, por toda sua dedicação e contribuição ao trabalho aqui apresentado.

Sem ele , esta dissertação não poderia ter sido executada.

Agradeço , também , muito carinhosamente à minha esposa Soraya e aos meus filhos Thiago e Caio pela paciência e resignação com minha falta de dedicação familiar por um longo período , que agora tenciono compensar.

## 1.TEMA

Esta dissertação discorre sobre a modalidade de comércio genericamente designada como "COUNTERTRADE" em âmbito internacional e nacional, devido à sua importância mercadológica lastreada em sua utilização principalmente como política econômica governamental.

O "Countertrade" tem sua gênese na mais antiga forma de troca de excedentes produtivos , - a permuta ou escambo (que ainda é caracterizado , na literatura , como uma de suas variantes).

O "Countertrade" tem contemporaneamente implicações profundas em estratégia de marketing internacional , dadas as distorções e imperfeições da economia de mercado mundial e seus efeitos no relacionamento comercial entre países.

Tem se desenvolvido e se sofisticado devido à integração dos mercados de bens e serviços e dos mercados financeiros mundiais através da telemática , que, por sua vez, tem contribuído para reduzir a necessidade dos ativos monetários como meio de troca.

Caracteriza-se o "Countertrade" , na literatura analisada, como instrumento de vantagem competitiva, em função de sua complexidade operacional , e como instrumental que desenvolve as habilidades mercadológicas mais destacadas atualmente na literatura sobre administração de marketing , que são o marketing de relacionamento e a elaboração da inteligência de marketing.

Além disso, é freqüentemente considerado como alternativa continuamente explorada de política econômica governamental , o que demanda seu estudo dentro da importância da análise dos meio-ambientes mercadológicos internacionais.

## **2.JUSTIFICATIVA**

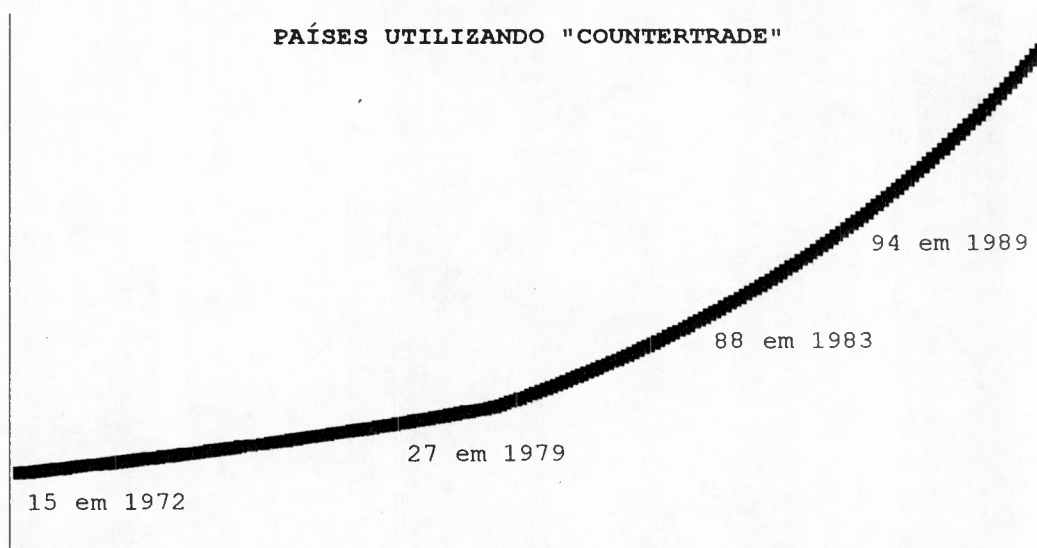
Há pelo menos quatro justificativas básicas para se aprofundar o estudo de "Countertrade":

### **A.PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O "Countertrade" tem significativa participação no volume global do comércio internacional. Conforme Rasmussen(1) : "Estas transações de "Countertrade" passaram nos últimos anos a representar quase 35% das transações no comércio internacional,...". Outros ainda , como Czinkota e Ronkainen(2), afirmam que o consenso de opiniões de especialistas definem a proporção do comércio mundial financiada através de transações em "Countertrade" entre 20 a 25% do total.

Mesmo Cohen e Zysman(3) , que afirmam que o GATT fez de longe a menor estimativa considerando que o "Countertrade" responde por 8% do comércio mundial , declaram ainda que o Departamento de Comércio norte-americano estimou que 20 a 30% do comércio mundial estão sujeitos a alguma forma de operações deste tipo e que essa proporção poderia atingir 50% em quinze anos a partir de 1984. Estes mesmos autores , assim como Rasmussen, citam ainda pesquisas do National Foreign Trade Council Foundation, dos Estados Unidos da América, que verificaram que o número de transações abrangidas nesta categoria cresceu 50% entre 1980 e 1981, 64% entre 1981 e 1982 e 117% entre 1982 e 1983.

O gráfico apresentado a seguir mostra o crescimento exponencial dos países que se utilizam do "Countertrade" o que, segundo Rasmussen(1), significa 55% das nações envolvidas no comércio internacional.



Fonte: Willis A. Bussard, "Countertrade: A View from U.S. Industry", Countertrade and Barter Quarterly, Maio 1984 , 54 : e Pompiliu Verzariu, Office of Barter and Countertrade , U.S. Department of Commerce, Maio 1989.

## **B.DIVERSIDADE E DESINFORMAÇÃO CONCEITUAIS**

As divergências nas estimativas do volume de "Countertrade" e de sua participação no comércio mundial destacam o desinteresse dos seus agentes em revelar seus dados sobre o assunto , em virtude de sua importância estratégica e sua conveniente falta de transparência para fins fiscais e contábeis.

A profusão de termos usados e misturados na conceituação de seus variados formatos aponta para a falta de estudo profundo e conhecimento generalizado sobre todos os mecanismos do assunto.

Como menciona Welt(4) : "Cifras verdadeiramente exatas não são facilmente conseguidas porque a maior parte dos acordos não é abertamente discutida" (nossa tradução) . Outros ainda , como Shipley e Neale(5), que realizaram pesquisa entre executivos ingleses cujas companhias praticavam "Countertrade", afirmam que um índice elevado de resposta à pesquisa não era esperado porque muitos executivos destas empresas não estariam dispostos a divulgar informações sobre o que eles vêem como um assunto

delicado . Esta constatação foi compartilhada no relatório de pesquisa similar realizada por Huszagh e Barksdale nos EUA(6).

Gershman(7) afirma , por exemplo , que a empresa B.F. Goodrich , entre outras , tenta manter a confidencialidade de seus acordos em "Countertrade" para manter sua vantagem com clientes potenciais.

Com relação à falta de transparência dos negócios em "Countertrade" , Banks(8), autor de um livro resumido que serviu para as discussões iniciais dos membros do GATT em sua tentativa de iniciar a formulação de uma política de "Countertrade", afirmou: "A atração principal do countertrade com propósitos de redução de preços ou dumping... é sua reduzida transparência. No comércio com economias que não sejam de livre mercado.... já é suficientemente difícil determinar a partir de informação de preços se o dumping acontece, particularmente com bens manufaturados. Isto não quer dizer que alguma falta de transparência adicional não seria bem-vinda."(nossa tradução)

Como enfatizam Cohen e Zysman(3), "...quando a variância dos dados estudados atinge centenas de bilhões de dólares é porque: primeiro, alguma coisa grande está acontecendo e segundo, não há o devido controle sobre sua ocorrência."

Estes autores apresentam esta situação como demonstração da falta de estudo cuidadoso das mudanças substanciais nos padrões do comércio mundial e das ainda mais fundamentais mudanças no papel econômico dos governos que estão por trás destas mudanças no comércio exterior.

Ainda sobre a falta de estudo do assunto , Shipley e Neale(5) acentuam que a maioria dos executivos e professores podem estar cientes de que o "Countertrade" envolve o comércio recíproco entre duas ou mais partes e que pode haver somente pagamentos parciais ou até nulos em dinheiro.



Há , entretanto , uma grande escassez de informações concretas sobre os mecanismos, causas e efeitos do "Countertrade". Como consequência importante da carência de aprofundamento empírico real , há várias falhas e idéias mal concebidas na literatura sobre o "Countertrade". Uma delas é a de que o "Countertrade" é um fenômeno peculiar ao comércio internacional em oposição ao comércio nacional.

### C.IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS

A literatura existente sobre o assunto enfatiza a importância do "Countertrade" para a elaboração da estratégia de marketing em nossos dias.

Kotler(9) , por exemplo, usa uma operação genericamente caracterizada como "Countertrade" para explicar características do conceito de marketing como filosofia empresarial , cujo exemplo transcrevemos a seguir:

*Uma empresa americana fabricante de sapatos enviou um gerente financeiro para a África , para tentar vender sapatos. Depois de uma semana , o gerente telegrafou dizendo : "O povo aqui não usa sapatos; portanto , não há mercado para este produto."*

*O presidente da empresa decidiu enviar um de seus melhores homens de vendas para verificar de perto o assunto. Depois de duas semanas, o vendedor telegrafou : "O povo aqui não usa sapatos , mas há um mercado excelente."*

*Para se certificar , o presidente da empresa enviou o vice-presidente de marketing para resolver o problema. Depois de duas semanas , o vice-presidente de marketing telegrafou dizendo a mesma frase dos primeiros enviados : "O povo aqui não usa sapatos, porém eles têm os pés horríveis e poderiam beneficiar-se usando sapatos. Teríamos de redesenhar nossa linha porque eles têm os pés muito pequenos. Teríamos de investir na educação do povo sobre os benefícios de usar sapatos. Precisariamos ganhar a confiança e cooperação do chefe da tribo, antes de começar. O povo não tem dinheiro, mas planta abacaxi de muito boa qualidade. Nunca experimentei um tão doce. Já estimei o potencial de vendas para o período de três anos e todos os custos, incluindo a venda de abacaxi, a uma rede européia de supermercados que pode pagar-nos em dólar e concluo que teremos até 20% de retorno sobre nosso investimento. Acho que deveríamos ir em frente."*

O exemplo usado por Kotler caracteriza-se como uma transação através de compensação triangular , que é uma das modalidades de "Countertrade" e ilustra apropriadamente a máxima em marketing de transformar os problemas em oportunidades.

Segundo Zurawicki e Suichmezian(10) , afora os propósitos estratégicos nacionais, pode-se caracterizar como objetivos estratégicos e táticos do "Countertrade", em âmbito empresarial, os seguintes:

- "Countertrade" pode ser usado como instrumento de discriminação de preços em mercados diferentes.
- "Countertrade" pode ser usado para o estabelecimento de alianças estratégicas.
- "Countertrade" é uma forma de compartilhar inteligência de marketing.
- "Countertrade" é uma forma de marketing direto com redução de custos de penetração em mercados.
- "Countertrade" viabiliza a alavancagem do poder de barganha : a reputação empresarial do recebedor das contra-remessas pode ser usada como efeito demonstração no futuro para expandir a penetração de mercado atingida inicialmente.

Sobre o assunto de coleta de inteligência de marketing e acesso a canais de distribuição a baixo custo , Czinkota e Ronkainen(2) e Aggarwal(11) afirmam que o "Countertrade" é particularmente importante para empresas originárias de países que têm pequeno mercado interno ou que ainda não enfrentaram grande concorrência internacional e, portanto, não desenvolveram grande habilidade mercadológica, imagem de marca, conhecimento de estrutura de canais ou qualidade de produtos compatível com a concorrência internacional. O desenvolvimento, através do "Countertrade", de relacionamento com empresas que operam em mercados mais competitivos dá às primeiras uma

oportunidade de elevação de nível organizacional sem os riscos inerentes ao seu lançamento autônomo nestes mercados.

Em contrapartida, para empresas do Primeiro Mundo, que operam em mercados altamente competitivos, o "Countertrade" viabiliza o acesso a mercados de enorme potencial mas com economias semi-fechadas, como as da China Continental, do Leste Europeu, ou da América do Sul que, apesar da tendência mundial de redução das barreiras alfandegárias, continuam a enfrentar o problema crônico no longo prazo da carência de reservas em moedas fortes, o que impossibilita a rápida expansão de seu comércio internacional no modo tradicional.

Afirmam Czinkota e Ronkainen(2): "Nos mercados mundiais crescentemente competitivos, o "Countertrade" pode ser uma boa maneira de atrair novos compradores. Proporcionando serviços de marketing, o vendedor está de fato diferenciando seu produto daqueles dos seus concorrentes".(nossa tradução)

Shipley e Neale(5) confirmam a importância competitiva do "Countertrade" para empresas do Primeiro Mundo dizendo: "Aumentando a competitividade através do oferecimento aos compradores potenciais da oportunidade do "Countertrade", incrementa-se a atratividade da oferta global de produto tanto em termos absolutos como em relação às ofertas rivais. Isto é crítico, por exemplo, quando os clientes estão totalmente inaptos ou indesejosos de negociar exceto através de "Countertrade". Igualmente, a inclusão de uma opção de "Countertrade" pode ser uma necessidade competitiva quando se sabe que este é oferecido por concorrentes."

Estes autores argumentam que parte da vantagem competitiva que o "Countertrade" representa se dá pela construção de marketing de relacionamento: "...o desejo de praticar "Countertrade" pode gerar considerável boa vontade de longo prazo dos clientes. Isto pode muito bem acontecer como resultado das longas negociações envolvendo

"Countertrade", que fornecem oportunidades para a criação de estreitas relações pessoais entre vendedores e compradores."

Na pesquisa realizada por estes autores , a maioria das firmas consultadas apontou , entre outros benefícios do "Countertrade" , as longas negociações como uma maneira de fortalecer o relacionamento com clientes.

Estes mesmos autores incluem entre os benefícios do "Countertrade" o fato de que ele capacita as empresas a dispor de produtos no estágio de maturidade/declínio , prolongando até o limite seu ciclo de vida , o que é particularmente importante considerando o ritmo do avanço tecnológico.

Este benefício concretiza-se principalmente nos acordos de "buy-back" , uma das modalidades conceituadas de "Countertrade" onde , por vezes , plantas industriais completas de tecnologia anterior à mais atual são transferidas para outros países , onde continuarão a produzir bens que serão adquiridos pelo fornecedor das instalações para comercialização em seu país original ou em outro país.

Aggarwal(11) acrescenta ainda a todos estes benefícios estratégicos e táticos e, de acordo com a colocação de Zurawicki e Suichmezian(10) sobre discriminação de preços , a menção de que o "Countertrade" pode ser uma atividade altamente rentável que pode adicionar considerável valor , pois geralmente não se dá em mercados altamente competitivos onde , devido à concorrência intensiva de preços , inexistem oportunidades para lucros extraordinários. Ele se dá , geralmente , em locais onde as imperfeições de mercado e a falta de concorrência permitem a sobrevalorização do produto vendido mais do que compensando (desde que bem administrado) os seus maiores custos transacionais e o risco envolvido na aceitação e posterior negociação das contra-remessas.



Por tudo isto , como diz Welt(4) : "Countertrade" é melhor concebido como uma parte da estratégia competitiva de marketing da empresa. Ele se torna uma função de apoio a vendas e marketing e é tratado como uma despesa como propaganda ou pesquisa.

#### **D.IMPORTÂNCIA PARA AS POLÍTICAS ECONÔMICAS DE GOVERNOS**

O "Countertrade" se desenvolveu basicamente a partir dos países do então chamado Bloco Socialista , em virtude da sua deficiência estrutural de relacionamento comercial monetário com os países do mundo capitalista.

Posteriormente , com a crise da dívida externa dos países do Terceiro Mundo e a deterioração dos preços no mercado internacional do petróleo e de algumas outras "commodities" , em função da recessão econômica mundial , esta prática se estendeu a um grande número de países em desenvolvimento e subdesenvolvidos que também se encontraram em situação de carência aguda de reservas em moedas conversíveis , impedindo seu acesso aos mercados tradicionais de bens e serviços , que forneciam as mercadorias necessárias à sustentação de seu bem-estar econômico.

Concomitantemente e, em virtude da recessão mundial com o conseqüente aumento do poder de barganha destes países como mercados potenciais , esta prática passou a ser também admitida e adotada pelos países desenvolvidos para viabilizar a realização de seus excedentes produtivos e de suas capacidades ociosas , em processo de franca aceleração.

Assim , o "Countertrade" , inicialmente desenvolvido como instrumento de reaproximação , dadas as circunstâncias , entre blocos de países de sistemas econômicos distintos , passou , na recente recessão mundial , a servir de instrumento de colaboração mútua entre países com problemas estruturais distintos mas com uma conseqüência comum : a depreciação de seu bem estar econômico.



Conforme disse Verzariu(12) : "No contexto dessas realidades , é claro que programas de governos ocidentais que transferissem privilégios de acesso a mercados para nações em desenvolvimento , além dos tratamentos tarifários preferenciais existentes , seriam iniciativas bem-vindas para suplementar transferências financeiras para estes países . Sem dúvida , a tendência dos anos 80 favorece um maior bilateralismo mais sob os auspícios de acordos de comércio negociados entre governos , uma vez que os governos ocidentais se esforçam para garantir vantagens em mercados estrangeiros para seus próprios exportadores contra a competição daqueles de outras nações."

Cohen e Zysman(3) apontam esta tendência como conseqüência da ascensão dos Estados desenvolvimentistas , mais proeminentemente o Japão e os novos países industriais asiáticos , que transformaram o comércio internacional cada vez menos em ação privada de empresas privadas e cada vez mais em um instrumento de política de desenvolvimento nacional.

Sobre isto , eles afirmam : "Onde , não há muito tempo , a concorrência internacional opunha as forças e as capacidades de empresas umas contra as outras , a equação competitiva inclui agora a capacidade dos governos de modelar os resultados do mercado - e decisivamente , a sua habilidade e vontade para usar esses poderes"...e ainda..."uma explicação alternativa para o crescimento e a função da permuta [entenda-se "Countertrade"] é mais interessante e mais ameaçadora para o sistema de comércio internacional , como está atualmente constituído , porque ela sugere que a permuta será mais permanente. Nesta visão , as transações internacionais não envolvem necessariamente a troca de um produto por outro , como no exemplo teórico clássico de comércio de vinho português por lã inglesa...Quando governos estão envolvidos , o comércio pode envolver o poder político para alterar a estrutura econômica de uma nação , isto é , o perfil do que ela produz...O comércio trata , então , dos esforços estratégicos para mudar a situação

econômica de uma nação , para reposicionar sua indústria na divisão internacional do trabalho , riqueza e poder . Ele se transforma não em um jogo auto-regulatório de curto prazo , do uso ótimo dos recursos mundiais para maximização do bem-estar do consumidor , mas em um jogo estratégico , de longo prazo , acerca da Riqueza das Nações."

Assim , o "Countertrade" , como fenômeno proeminente no comércio internacional que implica ação governamental decisiva , é fator muitas vezes fundamental para agendas nacionais de política de desenvolvimento econômico em vários países e precisa ser estudado e entendido dentro da importância da análise dos meio-ambientes mercadológicos , para o correto posicionamento de mercado das empresas visando à expansão e penetração internacionais.

### **3.ASPECTOS CENTRAIS DA ABORDAGEM**

Há várias características importantes do "Countertrade" que precisam ser conhecidas e estudadas para se compreender o fenômeno e aplicar seus instrumentos no âmbito das empresas.

Partindo de um embasamento teórico para uma discussão de caráter estratégico e prático do "Countertrade" para as empresas , devemos dissertar sobre o tema através dos tópicos a seguir :

#### **DETERMINAÇÃO CONCEITUAL DO "COUNTERTRADE"**

Há vários conceitos usados para determinar o grupo genérico de mecanismos que compõem o comércio recíproco ou compensatório. Devemos discuti-los e justificar a escolha semântica de "Countertrade" como conceito "guarda-chuva" , mesmo que isto implique o referendo do anglicismo , para que , na sua utilização empresarial, seja evitado o ruído na comunicação corporativa e nas discussões comerciais com os parceiros de negócio.

#### **ANÁLISE HISTÓRICA E GEO-ECONÔMICA DO "COUNTERTRADE"**

A reciprocidade como característica fundamental do "Countertrade" e a contradição de objetivos e de situação estrutural econômica entre seus agentes e nações configuram o caráter dialético do fenômeno.

Faz-se necessária , então , uma análise histórica e geo-econômica do "Countertrade" para determinar as situações meio-ambientais que propiciaram seu desenvolvimento e transformaram-no em instrumento estratégico de nações e empresas , situações estas que se replicam continuamente como os ciclos econômicos.

Esta análise possibilita-nos detectar as condições ambientais em que se desenvolve o "Countertrade" , apoiando o exercício de configuração de cenários no planejamento estratégico das empresas e dando-lhes a visão

sobre quais ambientes mercadológicos o "Countertrade" será demandado ou se constituirá em efetivo instrumento de diferencial competitivo.

### CATEGORIZAÇÃO DO "COUNTERTRADE"

São necessários o estudo e a adoção de uma categorização precisa dos mecanismos que compõem o "Countertrade" para seu correto uso instrumental estratégico, uma vez que cada variante tem suas peculiaridades e suas vantagens para situações mercadológicas específicas. Há hoje na literatura menções a categorias e subcategorias que, às vezes, têm gerado controvérsias quanto à sua conceituação.

A análise das diferenças entre as modalidades de "Countertrade" se justifica principalmente porque cada uma exige uma característica diferente de aplicação tática em marketing, e também porque cada modalidade implicará custos operacionais e estruturas organizacionais diferentes para as empresas.

### "COUNTERTRADE" COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING CORPORATIVO

No âmbito empresarial, o "Countertrade" disseminou-se através dos grandes conglomerados ou corporações que se constituíram em fornecedores governamentais e que, por sua estrutura, tiveram a capacidade de visão e de realização estratégicas de seus mecanismos.

Algumas pesquisas foram realizadas ao longo do tempo, seus resultados são apresentados e confirmam as vantagens e motivações para o "Countertrade", bem como caracterizam o porte típico das empresas que se têm envolvido em operações deste tipo.

Apresentamos casos brasileiros ligados a algumas modalidades de "Countertrade", que também referendam as vantagens para estratégia mercadológica de seu uso.



Estas vantagens são discutidas individualmente com base na literatura revisada sobre "Countertrade". Os principais aspectos estudados são "Countertrade" como diferenciação competitiva, como marketing de relacionamento, para estratégia de preços, para desenvolvimento de inteligência de marketing e como extensão do ciclo de vida de produtos.

A discussão deste tópico conduz à análise dos recursos organizacionais necessários à fruição plena dos resultados com o "Countertrade", em paralelo cuidando da minimização de seus riscos.

### RISCOS E DIFICULDADES OPERACIONAIS DO "COUNTERTRADE"

O "Countertrade" envolve mecanismos operacionais muitas vezes complexos e de risco elevado em função da realização das mercadorias recebidas em contra-remessa ou de alguns outros aspectos legais e administrativos ligados à negociação. A discussão deste aspecto é fundamental para evitar o pensamento do "Countertrade" como panacéia para os problemas de fundo econômico de empresas e governos.

### MODELO DE DECISÃO PARA O "COUNTERTRADE"

Considerando os riscos e as dificuldades operacionais relacionados com o "Countertrade", a decisão de usá-lo como instrumento de marketing deve ser resultado do planejamento estratégico das empresas, como discutiremos mais adiante em tópico específico.

A inclusão da avaliação do "Countertrade" no processo de planejamento estratégico das empresas, a análise de sua necessidade estratégica e um modelo do tipo "árvore de decisão" para o processo de estruturação dos negócios em "Countertrade", serão discutidos para orientar o esforço de análise e decisão do seu uso e de sua conformação na estrutura organizacional das empresas.



### REQUISITOS ORGANIZACIONAIS PARA O "COUNTERTRADE"

Dependendo da decisão de como o "Countertrade" deva ser tratado pela estrutura organizacional da empresa, esta terá de cumprir certos requisitos e apropriar recursos para a função.

Esta exigência influenciará o planejamento financeiro e a estratégia de preços que a empresa adotará nos negócios em "Countertrade". Esta discussão é fundamental para garantir que estes negócios tenham perspectiva de adicionar valor à empresa e a seus dependentes (sócios, empregados, comunidade).

#### 4.DETERMINAÇÃO CONCEITUAL DO "COUNTERTRADE"

Segundo Zurawicki e Suichmejian(10) , "Countertrade" se refere ao comércio condicional requerendo reciprocidade parcial ou total através de transações de negócios internacionais. Os mesmos autores citam a definição do Departamento de Comércio dos EUA , que considera a operação em "Countertrade" como "uma atividade na qual o vendedor provê o comprador com remessas e concorda contratualmente em comprar bens do comprador em montante igual a uma porcentagem aceita do valor do contrato de venda original."

Czinkota e Ronkainen(2) caracterizam o "Countertrade" no mercado internacional como transações que têm como característica básica a ligação , legal ou não , entre exportações e importações de bens e serviços em adição a, ou em lugar de , liquidações financeiras.

Já Verzariu(12) chama a categoria de mecanismos que , no seu entender , incluem o "Countertrade" e outros (que para ele são distintos e não componentes deste) de "acordos compensatórios" . Ele define que no seu sentido amplo os "acordos compensatórios" se referem a uma completa variedade de acordos de negócios através dos quais um exportador se compromete contratualmente a causar ou efetivamente gerar benefícios desejados , tais como receitas ao importador. No sentido estrito , ele define "acordos compensatórios" como aqueles que abrangem as obrigações ligadas de comércio de duas empresas comerciais em dois países com troca de produtos , tecnologia e serviços , conforme estipulado em seus contratos de exportação e importação.

Acreditamos que os conceitos acima apresentados se ressentem de problemas epistemológicos , ou seja , de sua determinação lógica e de sua abrangência conceitual.

Verzariu(12), além de condicionar simplesmente os fenômenos estudados à realidade internacional , chama-os de "acordos compensatórios" . Ora , pode haver vários outros tipos de acordos compensatórios não ligados ao comércio recíproco e muito menos internacionais . Um contrato de trabalho é um acordo compensatório ; o pagamento de prêmio de seguro pode se dar por um acordo compensatório . Assim , considerar o comércio recíproco parcial ou totalmente não monetário como "acordos compensatórios" não contribui para o esclarecimento de sua natureza.

Os outros conceitos , como afirmam Shipley e Neale(5) , mal concebem o "Countertrade" como fenômeno peculiar ao comércio internacional em oposição ao comércio nacional.

Os autores que compartilham esta proposição caracterizam o fenômeno em âmbito nacional simplesmente como permuta("barter"). Ocorre que o comércio recíproco e parcialmente não monetário em âmbito nacional não pode ser caracterizado como permuta , que seria uma transação totalmente não monetária . Além disso , as transações recíprocas e parcial ou totalmente não monetárias têm atingido uma sofisticação em multilateralidade e contabilização que as impedem de ser caracterizadas como simples permutas, sob pena de se desmerecer a sua complexidade operacional e sua engenhosidade estratégica.

Acreditamos , assim , que o melhor conceito a ser adotado é o citado ainda por Shipley e Neale(5) , extraído de documento da Organização das Nações Unidas(13) , que define o "Countertrade" como : "...UMA TRANSAÇÃO COMERCIAL NA QUAL FORNECIMENTOS SÃO FEITOS EM UM OU EM

UMA SÉRIE DE CONTRATOS RELACIONADOS , PARA PAGAMENTO COM ENTREGA DE BENS E/OU SERVIÇOS ALÉM , OU EM LUGAR DA , LIQUIDAÇÃO FINANCEIRA."

Esta definição tem as virtudes de abranger todas as operações que hoje são caracterizadas como de "Countertrade" , além de não restringir seu âmbito exclusivamente ao relacionamento internacional.

No que também concorda Hammond(14) : "Considero o "Countertrade" como sendo o termo genérico . Assim sendo , aceito a definição básica de "Countertrade" como o título genérico para toda forma de comércio na qual o dinheiro não se constitui como forma única ou total de pagamento de bens e serviços recebidos. Sob esta definição , "offset" e permuta("barter") são tipos de "Countertrade"."



## **5. ANÁLISE HISTÓRICA E GEO-ECONÔMICA DO "COUNTERTRADE"**

O "Countertrade" se desenvolveu inicialmente a partir das nações do chamado Bloco Socialista quando , após o fim da "guerra fria" , elas buscaram progressivamente aproximação com os países capitalistas desenvolvidos com o objetivo de sanear , através do intercâmbio comercial , suas deficiências de variedade produtiva.

Sem poder admitir , por questões ideológicas , um contexto de ajuda econômica mas também sem contar com moedas conversíveis , os países socialistas procuraram na troca de bens um caminho natural para romper as barreiras institucionais impostas pela dicotomia sistêmica.

A experiência foi disseminada entre os países do Terceiro e Quarto Mundos que viviam a crise da dívida externa ou a deterioração dos preços internacionais de suas "commodities" de exportação , ou ambos , e com isso acumulavam severos déficits na balança comercial ou no balanço de pagamentos , ou em ambos.

Nesta condição , e vivendo alguns uma severa restrição de crédito por parte dos organismos financeiros dos países desenvolvidos , além de programas de ajustes econômicos que induziam à recessão econômica , estes países viram nas várias formas do "Countertrade" uma saída para a satisfação de suas necessidades de matérias-primas , bens intermediários e finais que eram vitais à manutenção de sua atividade econômica e que não poderiam ser custeadas com a disposição de suas reservas monetárias conversíveis , que se encontravam em situação extremamente precária , fortemente comprometidas com os pagamentos da dívida externa.



Outra motivação para o "Countertrade" derivou de que os programas de ajuste econômico sugeridos pelo FMI a estes países preconizava a desvalorização cambial como forma de correção drástica dos déficits do balanço de pagamentos.

Como afirma , porém , um documento de 1985 da Comissão de Comércio Internacional dos EUA(15) , muitos países menos desenvolvidos relutaram em desvalorizar drasticamente suas moedas para permitir que as forças de mercado corrigissem estes déficits no balanço de pagamentos , em função do medo da conseqüente aceleração da inflação derivada do aumento de custo dos insumos importados , principalmente quando estes países executavam políticas fiscais e monetárias expansionistas para tirar suas economias da recessão , no começo dos anos 80.

Como opção , estes países normalmente recorreram ao aumento da tributação sobre importações de produtos supérfluos ou a controles de quotas de importação baseados em um elenco de prioridades ou em um controle caso a caso . Estas políticas criaram incentivo às empresas privadas de países menos desenvolvidos e empresas ocidentais para circundar estas barreiras com o uso do "Countertrade".

O "Countertrade" apresentava , então , dois fluxos geo-econômicos prevaletentes : Leste-Oeste , Sul-Sul.

A estes somou-se , posteriormente , o fluxo Norte-Sul uma vez que as nações capitalistas desenvolvidas , enfrentando os reflexos da recessão econômica , passaram a admitir e participar de processos de "Countertrade" com outras nações que não simplesmente as do Leste Europeu , dados o risco e o medo de perderem mercados para seus produtos cujos excedentes se acumulavam, levando à ociosidade da sua capacidade produtiva.

Assim , a recessão econômica mundial , gerada por uma crise de acumulação capitalista , levou rapidamente ao desenvolvimento do "Countertrade" como forma de superação dos limites estruturais do sistema econômico.

Os países desenvolvidos , apesar das críticas de instituições como o GATT e o FMI , têm , desde então , visto no "Countertrade" um mecanismo de construção de sólidas relações comerciais bilaterais com os países em desenvolvimento e subdesenvolvidos , que lhes garante mercados e relacionamentos comerciais semi-cativos de longo prazo.

Os países menos desenvolvidos que o praticam constantemente têm visto no "Countertrade" uma forma de garantir seus programas de desenvolvimento econômico , independentemente das condições econômicas conjunturais , pelo aumento de poder de barganha junto aos países desenvolvidos através da valorização de seu potencial de mercado.

Acreditamos , assim , que , dialéticamente , o "Countertrade" significa para a fase atual do desenvolvimento capitalista ( e dada a profunda internacionalização atual da economia mundial ) aquilo que as políticas fiscais e de investimento governamental propostas por Keynes representaram após a crise de 1929 , ou seja, um mecanismo de superação das contradições internas do sistema econômico .

Sua permanência como política de comércio exterior por parte de alguns países , a despeito da melhora das condições conjunturais da economia mundial , indica a dedução por parte dos governos de que o "Countertrade" presta-se ao objetivo de crescimento sustentado a longo prazo.

## 6.CATEGORIZAÇÃO DO "COUNTERTRADE"

O "Countertrade" é dividido conceitual e praticamente em diferentes tipos de mecanismos operacionais cuja conceituação e denominação sofrem com a falta de padronização.

Conforme Aggarwal(11) , inúmeras expressões diferentes são constantemente usadas para significar a mesma coisa e algumas vezes a mesma expressão é usada com vários significados diferentes.

Conforme declaram Zurawicki e Suichmezian(10) e Verzariu(12) , porém , e a despeito de outras diferenças entre estes autores , o "Countertrade" poderia ser dividido quanto à natureza interrelacionada dos produtos em "Countertrade" direto ou indireto.

"Countertrade" indireto é a modalidade em que as contra entregas não estão relacionadas ao produto inicial exportado , ou seja , não há relação intrínseca entre os produtos e/ou serviços intercambiados.

"Countertrade" direto implica que as contra-entregas resultam da exportação original ou com ela se relaciona.

Dentro de sua lógica de designar diferentemente o termo genérico como "acordos compensatórios" , Verzariu(12) separa ainda o "Countertrade" reverso , o "barter"(permuta) e os "offsets".

Zurawicki e Suichmezian(10) , por sua vez , colocam os "offsets" como parte do "Countertrade" direto.

A maioria dos autores estudados como Rasmussen(1) , Czinkota e Ronkainen(2) , Welt(4) , Shipley e Neale(5) , Zurawicki e Suichmezian(10) , Aggarwal(11) e Hammond(14) adotam o conceito de "Countertrade" como

sendo o termo genérico que incorpora todas as variantes que estudamos e que veremos a seguir , assim como a própria CACEX(15) , que é o órgão administrativo oficial (e algumas vezes, normativo) do comércio exterior brasileiro.

Conseqüentemente , por critério lógico de que o geral engloba o particular e por tendência crescente deste uso conceitual , adotamos o termo "Countertrade" como nome genérico para definir as operações que envolvem comércio recíproco compensatório.

Para as modalidades particulares de "Countertrade" , adotaremos a tipologia apresentada pela CACEX(15) adicionada da caracterização do "offset" , que , por se tratar normalmente de negócios ligados a equipamentos militares , não foi caracterizada em seus atos normativos ou informativos , pois transcende sua autoridade .

O uso da terminologia aceita pela CACEX prende-se aos fatos de que , além da mesma concordar com a grande maioria dos autores sobre o assunto , este órgão tem papel normalizador no Brasil nas matérias ligadas ao comércio exterior.

Em conclusão , o "Countertrade" é classificado em : "barter" , "compensation" , "counterpurchase" , "buy-back" e "offset".

**A. "BARTER"** - Constitui simples troca de mercadorias , sem intermediação financeira ou eventual desembolso.

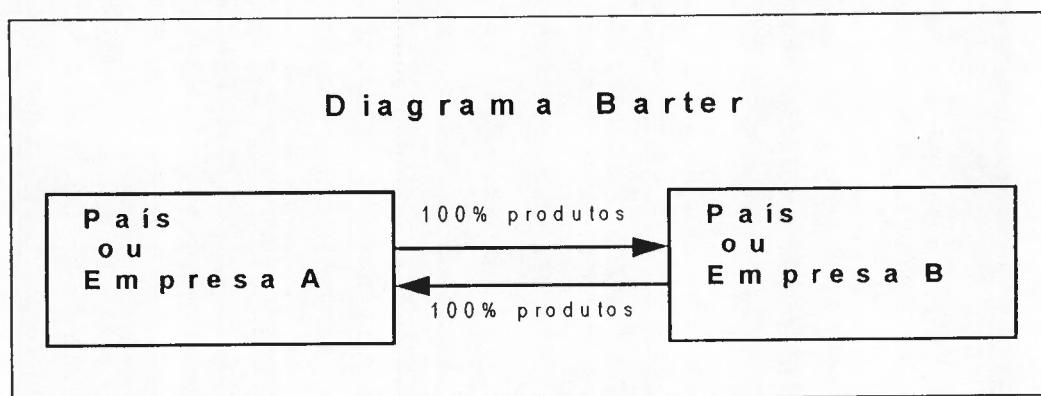
Caracteriza-se normalmente por ser uma transação entre duas partes , de horizonte temporal curto e regida por um simples contrato.



O "barter" ou permuta , como é conhecida em nossa língua , é atualmente de rara utilização no comércio internacional sendo , em oposição , a variedade mais adotada no comércio nacional .

O seu raro emprego atual no comércio internacional está ligado à dificuldade de encontrar dois parceiros preparados para fazer um intercâmbio de mercadorias de mútuo interesse com valor equivalente , em condição de simultaneidade ou quase simultaneidade . Emprega-se esta operação ocasionalmente em acordos entre governos de países menos desenvolvidos e adota-se geralmente uma unidade contábil de valor de troca (normalmente o dólar americano).

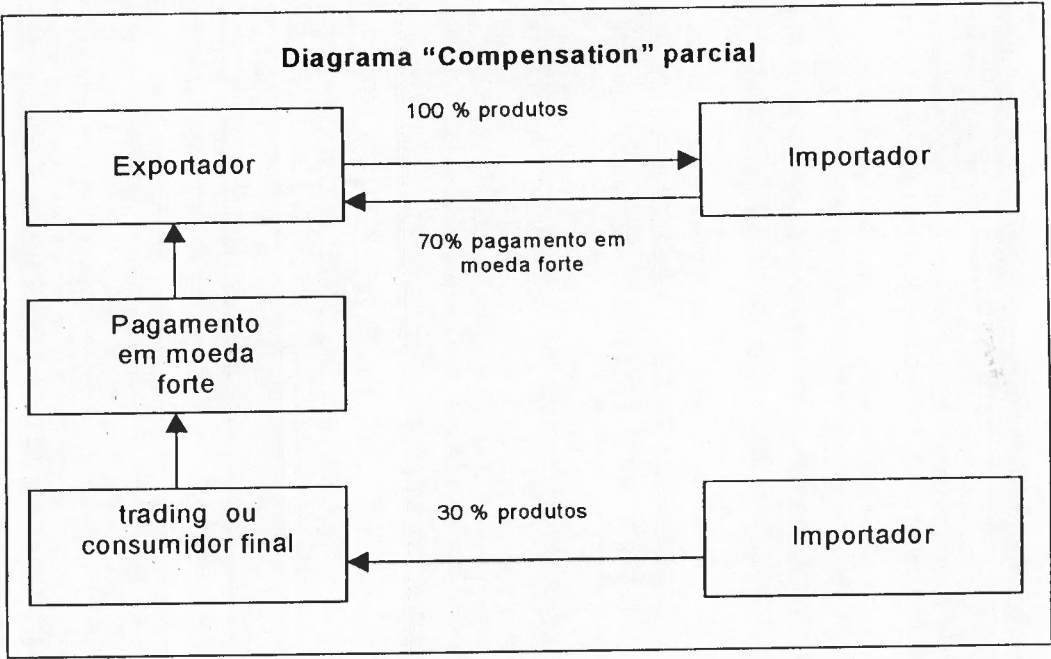
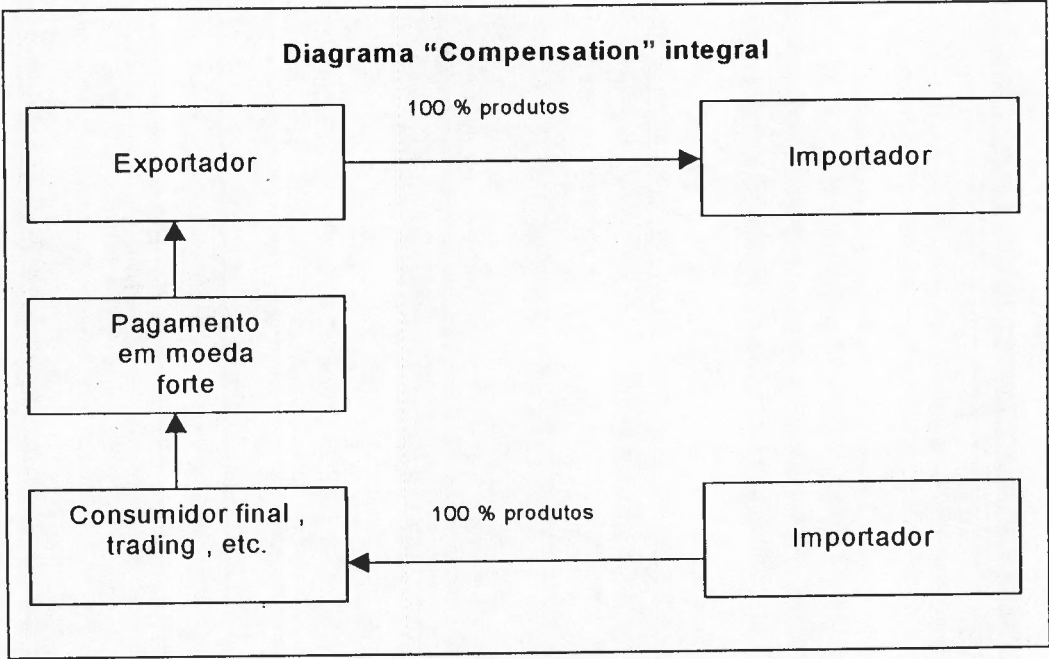
Por outro lado , a permuta é largamente empregada em transações nacionais quando os produtos e/ou serviços intercambiados têm baixo custo marginal unitário , alto custo fixo unitário e alta perecibilidade (normalmente serviços tais como passagens aéreas , acomodações em hotéis , espaço publicitário em mídia , etc.) .



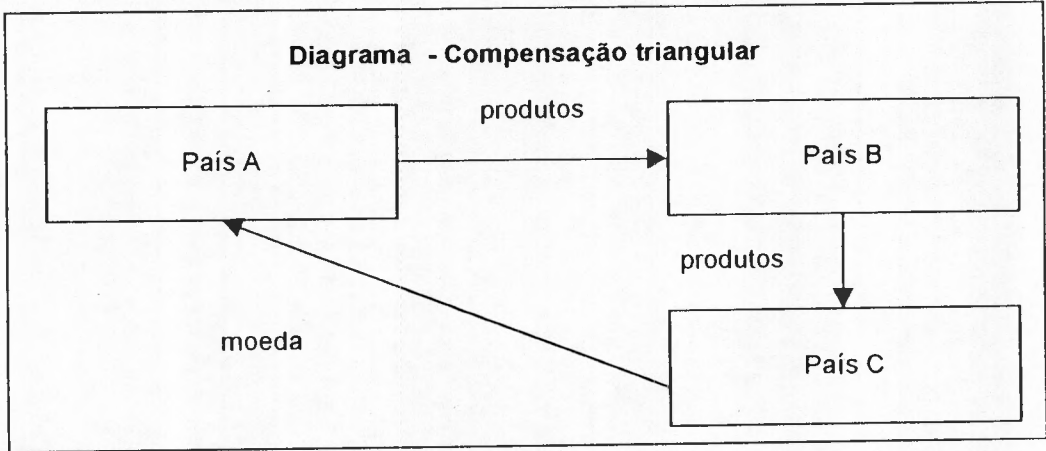
**B."COMPENSATION"** - As transações em sistema de "compensation" adotam o valor monetário como referência e podem envolver contra remessas parciais e complemento financeiro (compensação parcial) ou contra remessas integrais (compensação integral).

Estas transações são caracterizadas por ser regidas por dois contratos distintos , integrados eventualmente por um protocolo , também chamado de

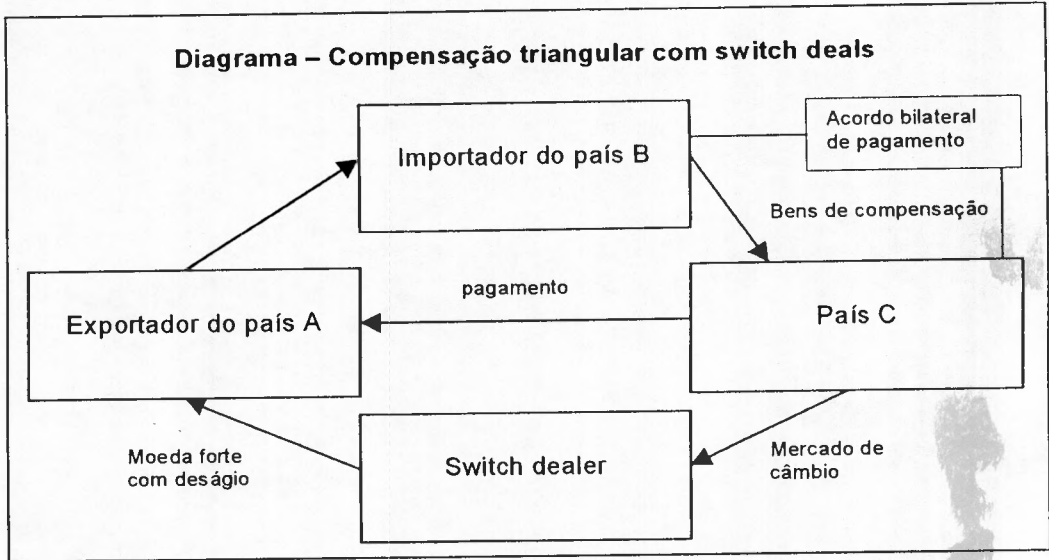
"acordo guarda-chuva" . Além disso , não há necessariamente a simultaneidade dos despachos de mercadorias que podem não pertencer ao mesmo segmento de negócios ou processo produtivo . A não obrigatoriedade da simultaneidade é coberta fiduciariamente pela apresentação de garantias bancárias por parte do parceiro que posterga suas remessas.



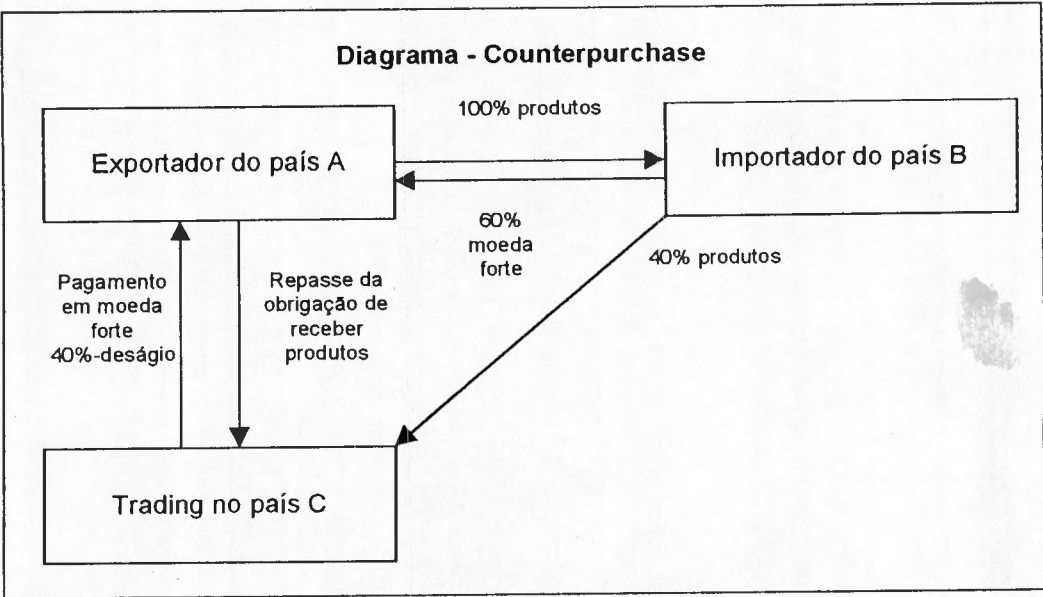
A compensação integral difere da permuta em dois aspectos : 1) apesar de , como na permuta , não haver qualquer desembolso financeiro , as mercadorias são faturadas de parte a parte pelos parceiros que usam uma conta de liquidação (clearing account) como instrumento de acerto dos valores envolvidos ; 2) o exportador , que deve receber as contra-remessas , pode transferir sua obrigação de reciprocidade a um terceiro parceiro , quando então a operação é caracterizada como de compensação triangular.



Uma variante da compensação triangular é o chamado "switch deal", quando o terceiro parceiro deve pagar ao exportador original (primeiro parceiro) em moeda conversível mas não a tem . Recorre , então , ao "switch dealer" que recebe a moeda não conversível e a transforma em moeda forte , com deságio , para o primeiro parceiro.



C."COUNTERPURCHASE" - Esta modalidade assemelha-se a uma compensação parcial com algumas diferenças : 1) na compensação parcial , as mercadorias intercambiadas podem ou não ser do mesmo segmento de negócios . No "counterpurchase" , elas são caracteristicamente de setores de negócios ou processos produtivos distintos ; 2) o cronograma do "counterpurchase" é bem mais dilatado , podendo chegar a prazos de cinco anos , o que leva a um esquema de liquidação diferente da compensação parcial - nesta , o pagamento do desembolso financeiro parcial é feito com a contra remessa de mercadorias pelo importador , enquanto no "counterpurchase" o exportador recebe integralmente suas mercadorias em moeda quando do seu embarque e garante comprar e pagar em moeda uma parte de suas vendas ao importador , em mercadorias por este oferecidas , em prazo futuro contratado entre as partes . Ao exportador pode ser facultado transferir suas obrigações de compra de mercadorias a um terceiro parceiro , normalmente desde que este terceiro parceiro não seja um cliente tradicional do importador (segundo parceiro).



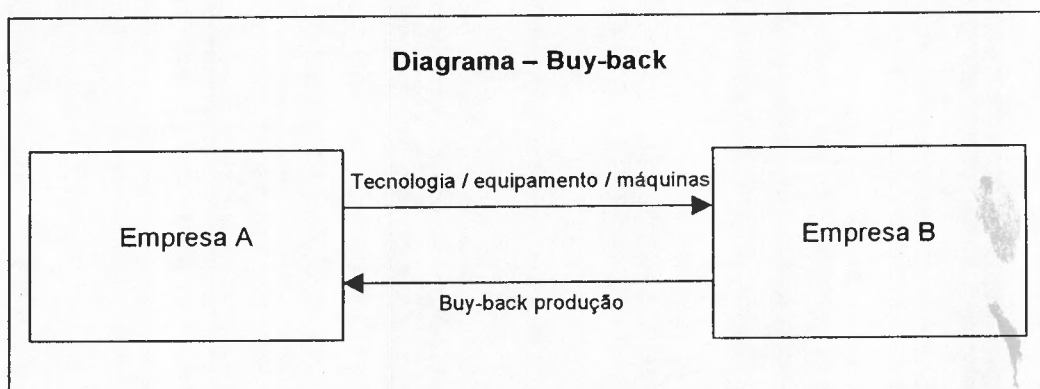


**D."BUY-BACK"** - As operações de "buy-back" estão tipicamente ligadas à transferência de tecnologia , instalações industriais ou processos produtivos do exportador em um país economicamente mais desenvolvido para um fabricante potencial ou efetivo de um país menos desenvolvido . As contra-remessas se dão em produto fabricado a partir do processo transferido.

Apesar de seu horizonte temporal assemelhar-se ao que ocorre no "counterpurchase" , este difere do "buy-back" em dois aspectos fundamentais:

1) as mercadorias intercambiadas têm total inter-relação em oposição à não vinculação ocorrida no "counterpurchase" ; 2) no "buy-back" , o valor do fluxo de contra-remessas é normalmente maior que o fluxo de exportação , o que , aliás, diferencia o "buy-back" de todas as outras operações "Countertrade", nas quais geralmente o valor do fluxo de contra-remessas é menor ou no máximo igual ao fluxo de exportação original.

Esta modalidade tem prevalecido progressivamente no "Countertrade" atual , o que reforça , por um lado , seu caráter estratégico governamental para as políticas de desenvolvimento econômico dos países menos desenvolvidos e , por outro lado , sua adequação lógica ao desenvolvimento do capitalismo monopolista em sua crescente internacionalização de capital.

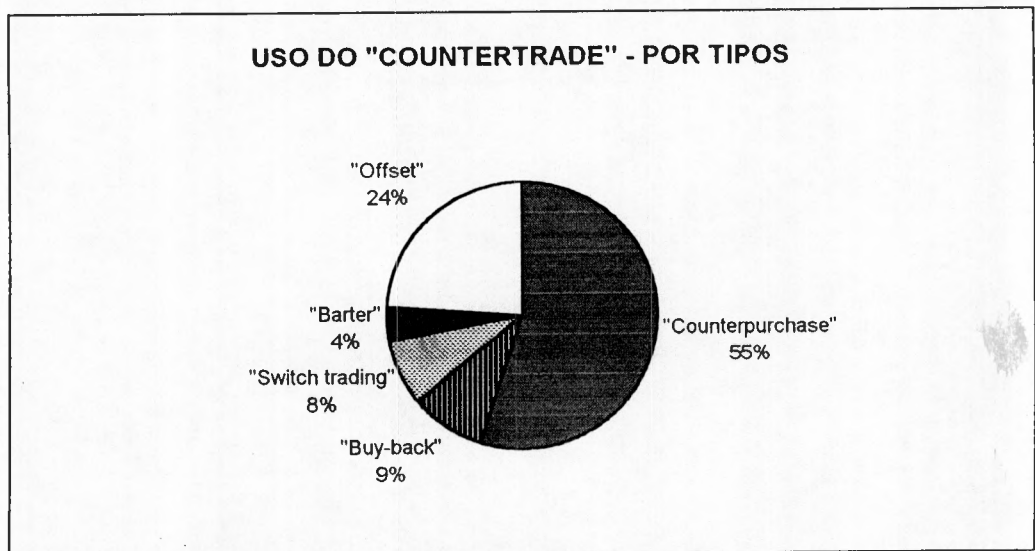


**E."OFFSET"** - Esta modalidade está ligada a acordos que envolvem a exportação de artigos militares ou de defesa e/ou produtos de alto preço como aeronaves.

Sua característica principal , que o distingue das outras modalidades , a par das conotações geo-políticas envolvidas , é que estas transações envolvem a cessão de algum controle operacional sobre os produtos exportados ao país importador . Isto pode se dar através do domínio da técnica de manutenção , da montagem local ou até da sub-fabricação , co-produção ou licença de fabricação destes produtos para o país importador .

Estas são as modalidades empregadas do "Countertrade" em sua terminologia aceita majoritariamente pelos autores estudados . Como observam , todavia , Zurawicki e Suichmezan(10) : "...dados a complexidade do "Countertrade" e os usos criativos que são possíveis , não há dúvida de que novas definições provavelmente aparecerão .

O gráfico apresentado a seguir apresenta um panorama das participações dos diversos tipos de "Countertrade" em seu volume total :



Fonte : Willis A. Bussard , "An overview of Countertrade Practices of Corporations and Individual Nations" , em "International Countertrade" , C.Korth , (ed. Quorum Books , Connecticut , EUA , 1987 , p.18)

## **7."COUNTERTRADE" COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING CORPORATIVO**

Conforme já abordado anteriormente , a literatura especializada relaciona os seguintes usos estratégicos para o "Countertrade" em âmbito empresarial :

- diferenciação competitiva
- estratégia de preços
- alianças estratégicas / marketing de relacionamento
- inteligência de marketing internacional
- penetração em novos mercados a custo/risco reduzidos
- efeito demonstração
- extensão de ciclo de vida de produtos
- incremento de rentabilidade

A apresentação que se segue de pesquisas sobre o "Countertrade" e das experiências brasileiras com seu instrumental proporciona subsídio à discussão destes usos do "Countertrade" em estratégia de marketing.

### **7.1.PESQUISAS SOBRE "COUNTERTRADE"**

Durante o período de 1983 a 1991 , doze pesquisas foram realizadas por organizações norte-americanas e/ou por interessados no assunto com o propósito de abordar o tema "Countertrade" sob duas ópticas : 1) predominantemente quantitativa , que buscaram analisar a participação de cada modalidade utilizada de "Countertrade" e 2) qualitativa , que procuraram apontar as motivações para o uso do "Countertrade" e a posição favorável ou desfavorável dos envolvidos.

Fazemos , a seguir , uma resenha destas pesquisas , uma vez que elas confirmam os postulados sobre o uso estratégico em marketing do "Countertrade".

#### **A - Pesquisa do National Foreign Trade Council Foundation - 1983 (16)**

Esta pesquisa levantou dados sobre : tipos de "Countertrade" usados ; as linhas de produto mais envolvidas com o "Countertrade" ; os meios e locais de disponibilização das mercadorias recebidas em contra-remessas ; os serviços de "Countertrade" usados pelos respondentes ; problemas encontrados com o uso do "Countertrade" e o crescimento do "Countertrade" entre 1980 e 1983.

Os principais destaques são relatados abaixo :

- O "Counterpurchase" era a modalidade mais usada (55%) , seguida do "offset" (24%) , "buy-back" (9%) , "switch trading" (8%) e "barter" (4%).
- A linha de produtos mais comercializada era a de equipamentos pesados industriais (23%) , seguida por bens manufaturados (11%) , bens para poços de petróleo (11%) , bens aeroespaciais (11%) , produtos químicos (9%) e alimentos (6%) , entre outros.
- 72% dos respondentes acharam compradores ou usos no exterior para os produtos recebidos em troca ; os outros 28% importaram os produtos para os EUA.
- 47% dos respondentes usaram "trading companies" , agentes de "barter" ou bancos para comercializar os produtos recebidos e 45% absorveram os produtos dentro de suas divisões , subsidiárias ou afiliadas.
- 44% dos respondentes usaram serviços de "trading companies" nos negócios , 22% usaram especialistas internos e 20% usaram bancos internacionais , entre outros.
- Na média , 8% de todas as exportações foram sujeitas ao "Countertrade" , que cresceu 50% em 1981 , 64% em 1982 e 117% em 1983.



- Os problemas encontrados nos negócios em "Countertrade" foram : falta de mercado para os produtos recebidos em troca ; disponibilidade limitada de produtos para a compensação ; produtos oferecidos inaceitáveis ; agências de governo não cooperativas ; burocracia excessiva ; falta de experiência e extensão pronunciada das negociações.

#### **B - Pesquisa do United States International Trade Commission (17)**

Em 1985 , esta instituição norte-americana de governo realizou a mais completa pesquisa levada a cabo até o momento. Quinhentas e vinte três empresas responderam , fornecendo informações estatísticas sobre o período 1980-84.

- As respostas indicaram que 5,6% de todas as exportações dos EUA em 1984 envolveram alguma forma de "Countertrade".
- Embora tenham variado substancialmente de ano para ano a razão entre as operações de "Countertrade" e o total de exportações , os dados obtidos mostraram uma tendência geral de crescimento.
- As exportações dos EUA envolvendo "Countertrade" não militar cresceram quatro vezes entre 1980 e 1984.
- As operações de "Countertrade" não militar responderam , nesse período , por somente 20% das obrigações totais de "Countertrade" dos EUA.
- Na média , a obrigação de "Countertrade" representava um montante de 30% do negócio total.
- Os produtos recebidos em troca eram majoritariamente disponibilizados no exterior (81%) ; estes eram absorvidos por subsidiárias das empresas norte-americanas no exterior , vendidas ao mercado externo em geral ou às "trading companies".
- Dos 19% dos produtos recebidos que entraram nos EUA , 42% foram usados internamente nas empresas, 23% vendidos às "trading companies", 12% vendidos a terceiros , entre outros.

- Os produtos exportados pelos EUA , normalmente sujeitos a demandas de "Countertrade" , eram itens aeroespaciais.
- A Europa era o maior parceiro de "Countertrade" com 50% das obrigações de "Countertrade" norte-americanas ( 44% do total envolvia parceiros da OTAN e estava ligado a negócios em "offset" de itens de defesa para os países associados a essa Organização).
- Em geral , os respondentes indicaram que os benefícios de participar em operações de "Countertrade" superaram os problemas.
- Entre os benefícios citados , os seguintes foram arrolados : aumento de emprego; aumento de vendas ; aumento do uso da capacidade produtiva ; lotes de produção mais eficientes e menores custos unitários .
- Os problemas citados foram : aumento de concorrência causada pela exigência de transferência de tecnologia e condições de fornecimento locais que favoreciam fornecedores locais.

#### **C - Pesquisa de Huszagh e Barksdale (6)**

A pesquisa destes autores envolveu consulta aos principais executivos de 18 empresas identificadas como envolvidas com o "Countertrade".

Sua conclusões foram :

- As linhas de produtos mais freqüentemente sujeitas às demandas de "Countertrade" eram equipamentos e maquinários industriais , peças e equipamentos de transporte e produtos químicos industriais.
- As maiores demandas de "Countertrade" eram feitas por países com economias de planejamento central (socialistas).
- As vantagens citadas relativas à participação em negócios com "Countertrade" foram : oportunidades adicionais para entrar em novos mercados ; expansão de contratos de negócios ; ajuda em transações com governos ; encorajar incremento de negócios; ajuda à competitividade das empresas ; reduz o impacto do protecionismo estrangeiro ; reduz

problemas e riscos associados ao valor instável de moedas ; evita controle de conversão de moeda ; permite vendas a países com moedas inconvertíveis e permite o pagamento das compras de países menos desenvolvidos com problemas de reservas monetárias.

- As desvantagens citadas com respeito ao "Countertrade" incluíram : maior incerteza na previsão da rentabilidade da transação ; limitação dos recursos financeiros pela redução do fluxo de capital ; maiores custos transacionais ; volatilidade do valor de "commodities" ao longo de períodos extensos de negociação ; dificuldades associadas à disponibilização das mercadorias sobrevalorizadas recebidas em troca ; problemas de determinação dos preços das "commodities" e do valor dos produtos ; menores margens de lucro ; baixa qualidade dos produtos recebidos como pagamento ; maior risco e tempo mais longo , complexidade e custos associados aos negócios em "Countertrade".

#### **D - Pesquisa da revista Electronics Purchasing (18)**

Foram consultadas 200 empresas de eletrônica e as informações cobrem o período 1985-86.

- 61% dos executivos envolvidos com "Countertrade" indicaram que seus negócios aconteceram em função de demanda de governos estrangeiros.
- A metade dos respondentes afirmou que usaram os produtos recebidos em troca para suas operações internas.

#### **E - Pesquisa de Bates (19)**

Bates (1986) conduziu uma pesquisa regional sobre envolvimento de empresas da Flórida , EUA , em negócios de "Countertrade".

- 44% dos participantes se envolveram em "Countertrade" por causa de obstáculos financeiros , tais como movimento de moedas bloqueado , pelo país de destino de suas mercadorias.

- 37% estavam tentando penetrar em novos mercados.
- Os restantes 19% se envolveram devido à solicitação do governo estrangeiro.
- As linhas de produtos mais freqüentemente sujeitas ao "Countertrade" eram equipamentos de telecomunicações , eletrônicos em geral , produtos químicos e equipamentos elétricos.
- Os problemas em seus negócios de "Countertrade" foram : bens recebidos em troca não relacionados às suas atividades ; atrasos nos embarques das contra-remessas ; baixa qualidade das mercadorias oferecidas em troca e dificuldades nas negociações.
- 30% dos participantes , entretanto , esperavam que o envolvimento de suas empresas com o "Countertrade" cresceria no futuro.

#### **F - Pesquisa de Carter e Gagne (20)**

Em 1988 estes autores entrevistaram dirigentes de 69 empresas selecionadas entre as 500 companhias participantes da edição anual *Fortune 500* sobre suas práticas de "Countertrade".

- 73% estavam envolvidas em "offset" , 60% envolvidas em "counterpurchase" , 22% em "compensation" , 19% em "barter" e 3% em "switch trading" .

#### **G - Pesquisa do Office of Management and Budget dos EUA (21)**

Na pesquisa , 36 dos 52 fornecedores do Departamento de Defesa norte-americano forneceram dados relativos ao período 1980-87.

- Entre os respondentes , 47% participaram de "offsets" diretos e 53% de "offsets indiretos" .
- Os países que solicitaram regularmente acordos de "offset" foram : Israel , países europeus da OTAN , Canada e Austrália.



- Os produtos envolvidos foram : motores para aeronaves e suas peças; partes e equipamentos de aeronaves e equipamento de radar e navegação aérea.
- No período , os acordos de "offset" cobriram 57% das vendas realizadas.
- Os acordos de "offset" foram responsabilizados positivamente por sua contribuição à receita destes fornecedores e por ajudar estas empresas a se manterem competitivas no mercado internacional.
- Os problemas mencionados foram : divisão de recursos ; competição internacional ampliada , principalmente no tocante aos sub-fornecedores ; custos de licitação aumentados e a rigidez que o "offset" introduziu no processo de compra.

#### **H - Pesquisa de Shipley e Neale (5)**

A única pesquisa realizada fora dos EUA foi feita em 1986 , na Inglaterra , por Neale e Shipley.

Os autores enviaram questionários aos Diretores de Marketing de todas as empresas listadas no *Times 1000* entre 1984 e 1985. 217 respostas foram recebidas . com 57 empresas (26,3%) declarando serem praticantes de "Countertrade" e 35 companhias declarando estarem envolvidas em "Countertrade" internacional.

- Das praticantes de "Countertrade", 83% operavam com "counterpurchase", 29% com "barter" , 14% com "switch trading" e 9% com "buy-back".
- 71% tinham acordos com a Europa Oriental , 31% com a África , 31% com o Oriente (Rússia e China) , 23% com a América do Sul , 17% com o Oriente Médio , 14% com a Austrália e Sudeste Asiático , 11% com a Europa Ocidental e somente 3% com a América do Norte.
- Os benefícios apontados foram numerosos : entrada em mercados bloqueados ; maior competitividade da empresa ; vantagens alcançadas sobre regulamentações de câmbio e sobre problemas de conversibilidade ;

crescimento do volume de vendas ; novas fontes atraentes de componentes e um meio de se desfazer de produtos com vendas declinantes.

- Os problemas citados com esses acordos foram : falta de necessidade interna para produtos oferecidos em troca ; negociações complexas e extenuantes ; problemas na revenda dos produtos aceitos em troca ; custos maiores; dificuldades em definir preços e valores ; maior nível de incerteza ; instalações e taxas dos corretores (intermediários) ; poder de negociação dos clientes e possibilidade dos clientes se tornarem concorrentes.
- As principais razões apontadas para o aumento do "Countertrade" foram : acesso diminuído à moeda estrangeira ; maior pressão dos clientes por negócios em "Countertrade" ; necessidade de manter ou aumentar a competitividade da empresa ; dificuldades adicionais na obtenção de crédito ; aumento no conhecimento interno com as operações em "Countertrade" ; crescimento do número de corretores especialistas ; maior volatilidade das taxas de conversão de moedas ; maior instabilidade política nos países dos clientes ; aumento nas oportunidades de revenda dos produtos recebidos em troca ; aumento da incerteza relativa aos preços dos produtos e maior variedade de bens dos clientes para promover trocas.

As descobertas de Shipley e Neale sugerem que tanto as motivações positivas como negativas têm contribuído para o crescimento do "Countertrade" em escala mundial . Ou seja , na medida em que cresce a experiência com as operações em "Countertrade" , os problemas resultantes são equacionados pelos praticantes e abrem-se novas oportunidades de negócios.

### I - Pesquisa de Lecraw (22)

Como Shipley e Neale , Lecraw destacou em sua pesquisa os Gerentes de Marketing de empresas norte-americanas , canadenses e japonesas.

De 300 questionários enviados , 152 foram recebidos em retorno.

Dos respondentes com experiência em "Countertrade" , 50% operaram com "counterpurchase" , 25% com "offsets" , 15% com "buy-back" , 5% com "barter" e 5% com "switch trading" .

Lecraw desenvolveu uma série de análises de regressão e apresentou várias conclusões interessantes :

- Primeiro , levantou que tanto a experiência com o comércio exterior como a experiência com o "Countertrade" eram barreiras significativas para se iniciar em "Countertrade". O sucesso com o "Countertrade" também dependia da experiência do importador.
- Segundo , as economias de escala potenciais no "Countertrade" , tanto no que se refere à empresa quanto à transação , foram sugeridas , pela observação de que grandes empresas , que vendiam produtos complexos e de alto valor , eram mais bem sucedidas em "Countertrade" que empresas pequenas , que vendiam produtos padronizados de baixo valor agregado.
- Terceiro , uma outra contribuição para o sucesso da transação era a habilidade da empresa de utilizar os produtos recebidos em troca nas suas próprias operações ou disponibilizar as mercadorias através de seus canais de distribuição regulares.
- Uma descoberta inesperada foi a de que empresas com produtos de alta reputação de qualidade e desempenho eram menos bem-sucedidas com o "Countertrade".
- Finalmente , a descoberta definitiva de Lecraw foi a de que o "Countertrade" tem probabilidade maior de ser utilizado quando existirem condições de desequilíbrio de curto-prazo . Estas condições incluem

instabilidade nas taxas de câmbio , controle de conversão de moeda estrangeira , e/ou capacidade ociosa nas operações da empresa ou da indústria exportadora.

#### **J - Pesquisa de Choudhry , McGeady e Stiff (23)**

Os autores direcionaram seu estudo para multinacionais norte-americanas. 62 empresas responderam o questionário , sendo 43% fabricantes de produtos industriais , 27% fabricantes de produtos de consumo e 30% relacionados com a fabricação e/ou comercialização de “commodities”.

Dentre os respondentes , 7 empresas tinham experiência com “Countertrade” e 55 empresas não.

- As preocupações mais importantes para as empresas com experiência em “Countertrade” foram : controlar fluxo de saída de tecnologia ; assegurar a qualidade dos produtos recebidos em troca ; desenvolver relacionamentos de longo-prazo e evitar competição com parceiros de comércio.
- As preocupações mais importantes para as empresas sem experiência em “Countertrade” foram : manter relacionamentos de longo-prazo ; assegurar a qualidade dos produtos recebidos em troca ; e escapar a processos complexos de comércio.

Os autores concluíram que muitas empresas têm concepções errôneas sobre a importância estratégica do “Countertrade”. Entretanto , eles prevêem que o “Countertrade” crescerá em importância ao longo do século 21 , devido à sua habilidade de superar barreiras de comércio , acomodar restrições financeiras em países com problemas de caixa , e abrir mercados externos fechados ou saturados.

#### **K - Pesquisa de Hennart (24)**

A pesquisa de Hennart é sui-generis porque usa dados estatísticos coletados de um relatório semanal sobre oportunidades em “Countertrade” , publicado



nos EUA , denominado "Countertrade Outlook" . Ele analisou 1.277 transações em "Countertrade" entre junho de 1983 e dezembro de 1986.

Hennart testou sete hipóteses e descobriu fortes evidências em quatro delas :

- "Barter" é usado mais freqüentemente para disponibilização de mercadorias sobrevalorizadas , quando os preços foram artificialmente aumentados por sustentação no mercado interno , por cartelização ou por acordos em "commodities".
- "Barter" em vez de "counterpurchase" ou "buy-back" é a modalidade preferida por países de baixo merecimento de crédito. É , assim , a modalidade mais comum entre países altamente endividados.
- As economias de planejamento central e outros países que limitam o investimento estrangeiro direto exigem dos parceiros de comércio obrigações de "buy-back" desproporcionais, muito maiores do que a participação destes países no comércio global. O mesmo ocorre nas exigências de "counterpurchase".
- "Counterpurchase" é mais comumente associado com a exportação de bens manufaturados.

#### **L - Pesquisa de Forker (25)**

Forker recebeu 289 questionários de executivos de compras de empresas norte-americanas , das quais 72 estavam envolvidas com operações de "Countertrade" , na pesquisa mais recente realizada sobre o tema (1991).

As principais evidências apresentadas foram :

- Empresas que operam com "Countertrade" são maiores , na média , que aquelas que não operam . Segundo a autora , empresas maiores podem estar mais bem preparadas para absorver e/ou contornar os riscos que o "Countertrade" impõe.

- Empresas com experiência em "Countertrade" fazem mais compras internacionais proporcionalmente às suas compras totais , do que aquelas que não operam em "Countertrade".
- O "Countertrade" cresceu no comércio exterior dos EUA nos cinco anos anteriores à pesquisa.
- A maioria dos produtos recebidos em troca eram trazidos aos EUA como importação. Destes , mais da metade era usada internamente pelas empresas respondentes.
- "Counterpurchase" era a modalidade mais usada de "Countertrade".
- O Sudeste Asiático demanda "Countertrade" mais freqüentemente do que qualquer outra parte do mundo. Isto se explica pelo crescimento recente da importância do comércio internacional com a República Popular da China e da demanda constante do governo deste país por operações em "Countertrade".
- As principais razões citadas pelas empresas para o seu envolvimento com o "Countertrade" foram , por ordem de freqüência de resposta : foi exigido por cliente / governo estrangeiro ; foi usado para manter participação de mercado no exterior ; foi necessário para se ajustar à competição em mercados de exportação ; foi usado para ajudar a financiar as exportações da empresa e foi usado como mecanismo de preços.
- As principais vantagens apontadas para seu uso foram : aumento de vendas ; utilização aumentada da capacidade produtiva ; níveis aumentados de emprego ; menores custos unitários ; repatriar lucros de investimentos externos em "offset" e lotes de produção maiores e mais eficientes.
- Os maiores problemas citados com relação ao uso do "Countertrade" foram : recebimento em troca de bens e serviços de qualidade inaceitável; recebimento de produtos em troca que não se ajustavam aos canais de

marketing usados pela empresa ; negócios não lucrativos e aumento de competição devido à transferência tecnológica .

Face às respostas dos entrevistados sobre as motivações para o "Countertrade", a autora concluiu que este continua sendo uma prática reativa de comércio para as empresas norte-americanas. Segundo Forker , " o seu potencial como ferramenta agressiva de marketing e de desenvolvimento de fornecedores ainda não foi devidamente explorado."

Estas pesquisas , bem como as experiências brasileiras relatadas a seguir , servem como referência de como o uso do "Countertrade" deve ser tratado , em âmbito empresarial , para garantir a sua utilização bem-sucedida como instrumento estratégico de marketing.

## **7.2.EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS COM "COUNTERTRADE"**

### **7.2.1.O CASO COTIA TRADING / GOVERNO DA NIGÉRIA**

Em 1984 , a Cotia Trading tentava abrir o mercado da Nigéria para produtos brasileiros agrícolas e industrializados. Várias visitas a esse país já tinham sido realizadas quando foram detectadas oportunidades comerciais para uma grande variedade de produtos.

O problema da concretização dos negócios era falta de garantias sólidas por parte dos importadores da Nigéria , incluindo empresas multinacionais , para a abertura das cartas de crédito que cobririam os valores envolvidos nos negócios em discussão.

Por outro lado , o Brasil vivia um momento de alto dispêndio de reservas monetárias conversíveis para pagamento de suas importações de petróleo , realizadas pela Petrobrás.

A Cotia Trading procurou a Petrobrás para averiguar a viabilidade técnica e comercial do incremento das compras de óleo cru da Nigéria por parte da Petrobrás, quando recebeu resposta positiva, uma vez que a empresa já comprava o óleo da Nigéria, que era de qualidade satisfatória e inclusive fazia com este país operações de "swap" (compra de óleo, refino pela Petrobrás e remessa de sub-produtos do refino em compensação parcial à Nigéria).

A Cotia Trading propôs, então, à Cacex o estabelecimento de uma operação de "counterpurchase" em que o pagamento da Petrobrás pela compra do óleo cru da Nigéria seria depositado em uma "escrow account" (ou "clearing account") em um banco em Nova Iorque, de onde eram sacados os valores para pagamento das guias de exportação dos produtos brasileiros comprados pela Nigéria em contrapartida.

Para a efetivação das contrapartidas, a Cotia Trading elaborou uma lista de compras para a Nigéria de produtos variados como tratores, caminhões, peças variadas de reposição, além de inúmeras "commodities agrícolas".

A Nigéria escolheu os produtos e a Cotia Trading chegou a ter doze divisões de produtos para administrar o acordo que se transformou em atividade única da "trading" até o final de 1985, quando o acordo foi rompido após um golpe de estado que ocorreu naquele país.

Segundo dados obtidos com ex-executivos da empresa, o acordo movimentou exportações brasileiras no valor aproximado de US\$ 1.4 bilhão entre 1984 e 1985, o que chegou a representar 15% da carteira de importações da Nigéria nesse período.



O acordo gerou exportações para trezentos fornecedores brasileiros em troca de aproximadamente 100 mil barris por dia importados pela Petrobrás da Nigéria.

Estima-se que estes negócios tenham gerado 100 mil empregos diretos e indiretos no Brasil quando nosso país vivia uma recessão aguda provocada pela crise da dívida externa em que estas empresas tinham grande capacidade produtiva ociosa.

Sem este acordo, as empresas brasileiras dificilmente teriam oportunidade de abrir mercado e realizar negócios com a Nigéria devido à ausência da garantia de créditos à Nigéria já mencionado anteriormente. Sendo assim, esta operação possibilitou até mesmo vendas entre subsidiárias de empresas multinacionais, tais como Volkswagen e Mercedes-Benz nos dois países.

Este acordo recebeu ampla divulgação na imprensa especializada internacional, inclusive mereceu artigo da revista inglesa "The Economist" pelo vulto do negócio e a criatividade da "trading" na elaboração do negócio.

#### 7.2.2.O CASO EMBRAER / McDONELL DOUGLAS

Em 1986, a Varig negociava com a McDonell Douglas a compra de aviões MD-11 para sua frota comercial, em um contrato que envolveria aproximadamente o montante de US\$ 1 bilhão.

Ciente da negociação e informada internacionalmente sobre a realização nessa época de inúmeros negócios em "offset", a Embraer encaminhou ofício ao Ministério da Aeronáutica do Brasil solicitando estudo e/ou demanda por parte do Ministério de operação de "offset" vinculada a este negócio.

O Ministério da Aeronáutica se interpôs na negociação entre a Varig e a McDonell Douglas , exigindo que pelo menos 10% do valor do contrato fosse efetivado em "offset" de vendas de componentes aeronáuticos produzidos no Brasil por várias empresas , incluindo a Embraer.

Nessa época , a Embraer buscava ampliar sua penetração no mercado aeronáutico internacional , no qual encontrava grandes dificuldades em função da forte competitividade motivada pelo cenário de recessão econômica mundial.

A Embraer já havia realizado exportações de aeronaves e peças mas procurava ampliar seu histórico comercial em países com forte tradição aeronáutica , principalmente os EUA.

Nas discussões entre todas as partes envolvidas , vislumbrou-se a oportunidade de fornecimento de "flaps" em material composto (tecnologia de materiais de última geração = material composto metal/ fibras cerâmicas) para a fabricação dos próprios aviões MD-11.

A Embraer havia investido recentemente em uma instalação industrial de grande porte para fabricação de componentes em materiais compostos que só tinham utilização , até aquele momento , na fabricação de alguns componentes do avião de treinamento Tucano , de utilização restrita à frota brasileira e italiana de treinamento militar , e que começava a ser comercializado em alguns outros países do Terceiro Mundo.

Não havia , assim , aplicação de componentes compostos desta instalação da Embraer em aeronaves civis / comerciais de frotas de países com grande tradição aeronáutica.

Através dessas negociações , a Embraer viabilizou a venda de aproximadamente trezentos "flaps" à McDonell Douglas , montando a cerca de US\$ 65 milhões , ao longo de dois anos de fornecimento.

Com este negócio , segundo ex-executivos da empresa brasileira , a Embraer teve acesso à Engenharia e ao Desenvolvimento Técnico da McDonell Douglas, absorvendo processos de controle de qualidade e normas de inspeção técnica , que alavancaram o estágio tecnológico da empresa na fabricação de componentes de materiais compostos e outros , em geral.

Além disso , efetivou-se o efeito demonstração através do qual a Embraer pôde usar este negócio para ganhar credibilidade técnica em mercados aeronáuticos tradicionais.

Segundo ex-executivos da empresa , este negócio foi muito importante posteriormente para a realização de vendas do avião Brasília , que conseguiu excelente aceitação no mercado norte-americano de linhas aéreas regionais.

### 7.2.3.O CASO EMBRACO / BEIJING SNOWFLAKE ELECTRICAL GROUP

Em 1994 , a Embraco (Empresa Brasileira de Compressores Herméticos , do grupo Brasmotor) , que já contava com significativa porção de seu faturamento em exportações ( ao redor de 65%) , iniciou o processo de internacionalização de suas operações produtivas com a aquisição da empresa italiana Aspera , tradicional fornecedora de compressores herméticos para o mercado europeu.

Suas motivações eram de ordem logística , mas sobretudo em função da competitividade comercial , já que a exportação de produtos fabricados no Brasil começava a ser impactada negativamente pela sobrevalorização da nova moeda brasileira , o Real .

Pelas mesmas razões , além da Europa , o mercado asiático também estava comprometido para a Embraco neste período.

Surgiu , então , e foi concretizada em início de 1995 , a oportunidade de "joint-venture" com a Beijing Snowflake Electrical Group , fabricante de aparelhos eletrodomésticos e de compressores herméticos da República Popular da China , empresa que buscava uma melhoria do padrão tecnológico de seus produtos , através de uma associação com fabricante internacional de reputação neste segmento industrial.

Desde então , a Embraco investiu aproximadamente US\$ 30 milhões nesta associação que constituiu a Beijing Embraco Snowflake Co. (BESCO) , cujo aporte de capital vem sendo utilizado na modernização de suas instalações industriais e no desenvolvimento de uma nova linha de compressores , adaptados aos novos gases refrigerantes (não CFC) em uso no mercado internacional .

Este desenvolvimento dos novos compressores é fundamental para a penetração da empresa associada nos mercados do Sudeste Asiático , Oriente Médio , Europa e também até no Brasil , onde a Embraco planeja a expansão de sua participação no mercado mundial de compressores herméticos dos atuais 18% para 23% em 2003.

Pelas regras relativas à administração do capital estrangeiro na República Popular da China , o sócio estrangeiro só pode remeter seus lucros em moeda estrangeira ou acertar sua paridade de capital na sociedade (se esta , em dado momento , superar os 50%) , se a sociedade gerar exportações adicionais que neutralizem o fluxo de saída de divisas estrangeiras do país.



Desta forma , deparamo-nos com a situação de "buy-back" , visto que a Embraco terá de comprar produtos da empresa associada (BESCO) e vendê-los no mercado internacional , para realizar seus proventos oriundos da associação.

Para a Embraco , portanto , a exportação da BESCO prevista para os próximos cinco anos atenderá aos dois objetivos estratégicos planejados : 1) a realização dos lucros / ressarcimento do capital extraordinário aplicado na associação e 2) viabilizar a penetração em novos mercados que permitam o aumento de sua participação no mercado mundial de compressores herméticos.

### **7.3. "COUNTERTRADE" COMO DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA**

Confirmada , pelas pesquisas apresentadas , a complexidade envolvida na realização de negócios em "Countertrade" , sua instrumentalização correta cria diferenciação competitiva real pela sofisticação dos processos comerciais das empresas envolvidas.

O caso já clássico e mais utilizado para referendar tal postulado é o da Pepsi-Cola que , por assumir a responsabilidade da comercialização internacional da vodka russa Stolichnaya e receber este produto em pagamento pela sua participação nos resultados da produção e comercialização de seu refrigerante na União Soviética , ganhou 15 anos de vantagem sobre seu concorrente mundial , a Coca-Cola , que teve seu acesso a esse mercado bloqueado pelo acordo entre a Pepsi-Cola e o governo da União Soviética.

Além de citar este caso , Hammond(14) faz a seguinte colocação que configura o uso do "Countertrade" como diferenciação competitiva : " Uma vez que o "Countertrade" exerce um impacto de continuidade , constitui um

elemento de adicionalidade , de criação de negócios que nunca teriam ocorrido numa transação monetária pura , ele se transforma numa ferramenta de marketing eficaz e num mecanismo de gerenciamento para competir no ambiente internacional. Se uma empresa propõe negociar em dinheiro e a outra oferece "Countertrade" , com um comprometimento de longo prazo e oportunidades extras na mesma compra , a última empresa pode muito bem ser favorecida em relação à primeira."

Ao mesmo tempo que o "Countertrade" demanda análise e planejamento estratégicos para sua utilização bem-sucedida , incluindo conhecimento sobre legislação de comércio exterior nos países alvo para negociação e também investimento em longas e repetidas negociações para concretização dos acordos , esta sofisticação gerencial torna-se necessária para a concretização dos negócios o que cria as bases de diferenciação de uma empresa sobre a outra , que não se aprofunda no estudo ou no conhecimento deste assunto.

A adição de valor à oferta , gerada pelo conhecimento da aplicação deste instrumental , levou vários bancos internacionais e "trading companies" a criar verdadeiras estruturas especializadas na orientação , realização e / ou acompanhamento de negócios em "Countertrade".

O exemplo da Cotia Trading demonstra a adição de valor gerada pela configuração de negócios em "Countertrade".

As empresas que se beneficiaram das exportações realizadas não as teriam concretizado sem a conformação do acordo como foi estruturado.

Empresas como a Volkswagen e a Mercedes-Benz , que realizaram negócios com suas companhias irmãs na Nigéria , só viabilizaram as operações pela criatividade da Cotia Trading na conformação do acordo.

Estas organizações se mostraram insatisfeitas pela intermediação dos seus negócios com empresas irmãs através da Cotia Trading , mas tiveram de se render à conclusão de que , sem esta configuração , não poderiam ver concretizadas essas oportunidades.

Outra prova de que o "Countertrade" constitui instrumento de diferenciação competitiva é a forma sigilosa como as empresas tratam suas operações em "Countertrade". Empresas como a B.F.Goodrich e outras tentam manter confidenciais seus acordos em "Countertrade" para garantir uma vantagem junto aos seus clientes potenciais.

Nesta direção também apontam as avaliações de Shipley e Neale (5) e Huszagh e Barksdale (6) sobre o baixo nível de respostas em suas pesquisas, porque "...muitos executivos de empresas praticantes do "Countertrade" não se mostraram dispostos a divulgar informações sobre o que eles vêem como um assunto sensível."

Em estudo elaborado em 1985 pelo General Accounting Office(26) , órgão do governo dos EUA , especialmente sobre o mercado brasileiro , deparamo-nos com esta afirmação :

"A revisão do GAO descobriu que o Brasil considera o interesse de operar em "Countertrade" como um fator competitivo significativo em certos segmentos de mercado" e ainda "...parece inevitável que os países interessados em se adequar às preferências de comércio do Brasil irão ganhar participação de mercado . Por exemplo , no mercado de geração de energia elétrica - em que as empresas dos EUA competem bem mundialmente - as empresas norte-americanas foram excluídas devido ao interesse de outros países em usar "MOUs" (memorandum of understanding)."

Neste mesmo documento , o GAO afirma : "Acreditamos que o uso de tais práticas de comércio devem ser vistas como ameaças correntes e potenciais à

competitividade de exportação de companhias norte-americanas e descobrimos que a comunidade empresarial norte-americana compartilha a mesma preocupação sobre este assunto."

Não é à toa que entre 1983 e 1991 , vários estudos de órgãos de governo dos EUA e até duas comissões parlamentares de inquérito discorreram sobre o assunto , com o objetivo de estabelecer posturas do governo norte-americano sobre o "Countertrade" , que ajudassem as empresas desse país a melhorar sua competitividade internacional . Estas ações redundaram inclusive na criação de agências governamentais , que se converteram em órgãos consultivos para as empresas norte-americanas no trato com as demandas e/ou oportunidades de negócios em "Countertrade" .

#### **7.4."COUNTERTRADE" COMO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Como discutido anteriormente , a complexidade e a freqüente extensão temporal das negociações em "Countertrade" favorecem a construção de relacionamentos de longo-prazo , mais sólidos e estruturados que as relações comerciais tradicionais.

É óbvio que , face ao investimento realizado na consecução de um primeiro negócio com um parceiro em determinado mercado , o retorno deste investimento seja maximizado pela preservação e continuidade deste relacionamento comercial . Esta é a lógica inerente ao marketing de relacionamento , que passa a ser fundamental para os negócios em "Countertrade" .

Isto acontece seja pelo prazo médio para a realização completa dos negócios em "Countertrade" que , em média , é muito superior a um negócio comercial tradicional , seja pelo fato de que uma vez conhecido e aprovado o parceiro, a



manutenção deste relacionamento minimiza os riscos , além de minimizar os custos , naturalmente superiores dos negócios em "Countertrade".

Além disto , a situação de reciprocidade cria um ambiente favorável para o desenvolvimento da confiança mútua , o que favorece a preservação do relacionamento a longo prazo.

Outro elemento que deve ser considerado como favorável ao desenvolvimento do marketing de relacionamento , refere-se à maneira como as firmas tendem a minimizar os riscos envolvidos com o recebimento de produtos em contrapartida e tentam prioritariamente buscar produtos que tenham relação com o seu setor de atividade.

Isto é comprovado pelas evidências das pesquisas mais recentes realizadas , onde a maior parte dos produtos em contra-remessa foram utilizados pelas próprias empresas ou comercializados através de seus canais tradicionais de distribuição.

Desenvolve-se , assim , uma sinergia operacional ou comercial entre as empresas participantes da operação em "Countertrade" , o que facilita a consolidação do marketing de relacionamento , em virtude dessa identidade operacional entre as empresas.

Esta condição pode levar , em certos casos , à construção de uma verdadeira aliança estratégica entre as empresas , dadas as sinergias possivelmente apresentadas neste relacionamento.

Muitas vezes a criação da parceria passa pela relação cliente-fornecedor, em que o importador (segundo parceiro) se torna efetivamente fornecedor do exportador (primeiro parceiro) no que tange às matérias-primas e/ou componentes.

Situação semelhante desenvolveu-se entre a Embraer e a McDonell Douglas , no caso apresentado , no qual a Embraer criou um relacionamento profícuo de fornecimento à McDonell Douglas , em função da exigência do "offset" por parte do Ministério da Aeronáutica brasileiro.

Nos casos de "buy-back" , como o da Embraco Snowflake , o marketing de relacionamento é intrínseco à realização do negócio , uma vez que a empresa e / ou a planta industrial formada pela associação ou pela transferência de tecnologia , caracteriza-se como uma extensão da atividade original da empresa exportadora , que se responsabiliza às vezes integralmente pela comercialização do produto oriundo da nova estrutura industrial.

Esta característica do "Countertrade" , de favorecer o marketing de relacionamento , por sua vez , realimenta a vantagem competitiva da empresa exportadora , visto que torna muito mais fortes o seu vínculo e a sua posição competitiva no mercado explorado.

## **7.5."COUNTERTRADE" E ESTRATÉGIA DE PREÇOS**

Uma outra característica do uso estratégico em marketing do "Countertrade" é o emprego discriminatório de preços naturalmente envolvido com o uso deste instrumental.

Este procedimento é considerado usual nos negócios em "Countertrade" , uma vez que os parceiros comerciais sabem que é necessário algum tipo de sobrepreço para acomodar os custos e os riscos superiores envolvidos com as operações em "Countertrade".

Por outro lado , apesar da concordância implícita do sobrepreço , os parceiros podem acomodar , contratualmente , reduções dos preços para se ajustar às políticas fiscais dos países envolvidos. Como diz Griffin(27) : "Além disso , compromissos mútuos de compra permitem que os preços de venda sejam ajustados para evitar proibições ou controles de conversão de moedas e para minimizar a incidência de impostos."

Em vários países , como o Brasil , o "barter" é oficialmente proibido , pela sua tendência ao subfaturamento conveniado entre as partes para evitar o pagamento de impostos.

Afora a crítica à tendência de bilateralidade nas relações comerciais, esta é a razão apontada pelos organismos internacionais como o FMI e o GATT , além dos governos de vários países , para defender a criação de legislação internacional sobre o assunto e para desestimular o uso do "Countertrade".

O sobrepreço natural às operações de "Countertrade" é admitido também pela redução do poder de barganha ocorrido com o importador . Este reconhece que , se pudesse comprar à vista , teria melhores condições de negociação . Como sabe , porém , que está limitado pela situação conjuntural de seu país , tende a aceitar algum sobrepreço em troca da vantagem criada pelo "Countertrade" na efetivação do negócio.

Este sobrepreço deve , porém , ser administrado de maneira cautelosa para acomodar os custos da transação (intermediários , seguros , etc.) e o eventual deságio oriundo da comercialização dos produtos recebidos em troca , mas sem despertar no importador uma sensação de que é vítima da esperteza do outro parceiro.

Neste caso , o importador pode procurar, também , supervalorizar a sua mercadoria , inviabilizando o negócio ou aumentando significativamente o

deságio esperado na realização das contra-remessas , aumentando conseqüentemente o risco na lucratividade da operação.

Além disso , como já mencionado anteriormente , a política discriminatória de preços superiores é favorecida no "Countertrade" pelo fato de que a maioria das operações deste tipo acontecem em mercados de menor concorrência internacional , exatamente pelos custos e riscos envolvidos, países estes normalmente sujeitos a imperfeições mercadológicas.

Conforme menciona Aggarwal(11) , "...Assim , o "Countertrade" pode ser especialmente importante para os países com pequenos mercados internos" ; e "...o "Countertrade" pode ser uma atividade altamente rentável com poder de adicionar valor considerável , especialmente pelo fato de que a livre concorrência , sem restrições , normalmente elimina os lucros extraordinários."

Conseqüentemente , as empresas que decidem operar em "Countertrade" podem desenvolver , como conceitua Kotler(28) , um objetivo estratégico de preço de "maximização do desnatamento do mercado" , por ter uma oferta única , de difícil comparação em relação à concorrência , que lhe permite cobrar o preço mais alto possível , consideradas as condições exclusivas de sua oferta na penetração daqueles mercados.

Foi o que sucedeu no caso apresentado da Cotia Trading , quando esta acrescentou um sobrepreço para sua remuneração até nas vendas da Volkswagen e da Mercedes-Benz às suas coligadas na Nigéria e estas entenderam que não poderiam contestar esta prática , uma vez que a Cotia Trading tinha sido a única a conseguir viabilizar os negócios com aquele país , a partir de sua criatividade no desenvolvimento daqueles negócios.



A Cotia Trading estabeleceu o sobrepreço baseado na sua análise de que outras empresas de países concorrentes não estavam dispostas a assumir os riscos e custos da operação em "Countertrade", o que tornava sua oferta exclusiva.

O sobrepreço, assim, foi calculado considerando a possibilidade eventual de que estas firmas concorrentes conseguissem crédito em bancos internacionais para a concretização dos negócios à vista com a Nigéria o que, na época, poderia custar às empresas uma importância acima de 10% do valor dos contratos.

## **7.6."COUNTERTRADE" E INTELIGÊNCIA DE MARKETING**

Para a empresa do país importador (segundo parceiro), indubitavelmente o "Countertrade" favorece o desenvolvimento de sua inteligência de marketing.

Este aspecto foi realçado no caso apresentado da Embraer, quando esta, pelo acesso de seu fornecimento ao mercado norte-americano para a McDonnell Douglas, conseguiu absorver os padrões de qualidade e inspeção técnica usados para este mercado e alavancou suas vendas posteriores naquele ambiente mercadológico.

Como menciona Griffin(27), "...uma "trading company" pode obter uma distribuição mais agressiva do seu produto nos EUA ou "pegar carona" na força de uma marca popular norte-americana, por exemplo, "nós compraremos um milhão de caixas de Coca-Cola se você concordar em comprar e distribuir nosso vinho nos EUA."

Para a empresa geradora das contra-remessas, o acesso aos processos administrativos e aos canais de distribuição da empresa exportadora gera uma elevação do nível operacional da empresa que, às vezes, passa até pela própria adaptação de seu produto para mercados mais exigentes em termos de qualidade e de seus atributos físicos.

Esta confirmação se dá quando analisamos que uma das preocupações da empresa exportadora original é a criação de novos concorrentes advindos da própria operação de "Countertrade" , conforme mencionado em várias das pesquisas revisadas. É certo que o exportador contribui com o aprimoramento da empresa que realiza as contra-partidas , até porque este sente que necessita produtos compatíveis com a demanda do consumidor nos países de comercialização das contra-remessas.

Desta forma e dando indiretamente acesso aos seus canais de distribuição para o fabricante das contra-remessas , o exportador considera que deve administrar cuidadosamente sua relação com o seu parceiro comercial de modo a evitar que este crie , no futuro , independência em seus mercados e se torne um concorrente no futuro.

Como afirma Hammond(14) , "com efeito , uma empresa está usando a outra nação , companhia ou corretor de "Countertrade" como consultor de marketing e está ganhando experiência e expansão mercadológicas no processo. Este arranjo funcionará bem somente se o país fornecedor contar com seu próprio pessoal para tirar vantagem do treinamento de marketing em conjunto com os esforços da nação recebedora . Caso contrário , nenhuma experiência se obtém e nenhuma capacidade líquida de marketing se incorpora . Ver o "Countertrade" como veículo para desenvolver o seu capital humano é um requisito crítico para que isto ocorra corretamente . O treinamento do pessoal , a obtenção de experiência em negociação e comércio , o aprendizado sobre as preferências do consumidor , seguro , transporte , propaganda e outras facetas dos negócios em uma cultura estrangeira são tão críticos para o sucesso no "Countertrade" como em outros tipos de negócios internacionais."

Tal conclusão se aplica não só ao país e suas empresas importadoras , que têm necessidade do "Countertrade" , mas também ao país ou empresa exportadora que , neste processo , absorve profundos conhecimentos sobre legislação , cultura de negociação , potencial de mercado , etc. , do mercado de expansão em questão . Como já mencionado anteriormente , este é um dos aspectos que cria vantagem competitiva para a empresa exportadora em relação aos seus concorrentes naquele determinado mercado.

### **7.7."COUNTERTRADE" E EXTENSÃO DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS**

Na maioria de operações em "buy-back" , quando o exportador das instalações industriais se torna sócio ou associado da nova operação estabelecida , a motivação fundamental pode ser a de maximizar o uso de equipamentos e/ou ferramentais de produtos que estão em fase de maturidade/declínio do seu ciclo de vida.

Consegue-se lograr tal finalidade ampliando o ciclo de vida destes produtos , através da atração de novos usuários em seus mercados tradicionais que são atingidos pela modificação do composto de marketing , operada pela redução do preço de venda dos mesmos.

Esta ação mercadológica de "trading down" é viabilizada pela redução dos custos de produção , que decorre da operação industrial em países de menor custo de mão-de-obra .

Mesmo em operações de "compensation" ou "counterpurchase" , a venda de produtos maduros ou declinantes a novos mercados geográficos , que não eram visados anteriormente , pode estender o ciclo de vida destes produtos ,

maximizando a utilização da capacidade produtiva destes artigos e ampliando o retorno do investimento nestas instalações.

Estes novos mercados geográficos não estão sujeitos normalmente à concorrência de produtos atualizados tecnologicamente , os quais se encontram em fase de introdução ou de crescimento do seu ciclo de vida . Nestas fases , considera-se que o potencial de mercado nestes países é pequeno, e os riscos e custos envolvidos com a penetração imediata nestes mercados são altos para os produtos mais "novos".

Estes mercados são , por conseguinte , muito propícios à penetração de produtos maduros / em declínio , favorecendo a estratégia de extensão do ciclo de vida dos mesmos.

A ampliação do retorno sobre o investimento nas instalações industriais ligadas a estes produtos maduros / em declínio pode ser crucial na obtenção de fundos para o rejuvenescimento dos mesmos , ou para o investimento na criação de outros produtos que os substituam nos mercados principais da empresa exportadora envolvida na operação de "Countertrade".

Por conseguinte , estas operações de "Countertrade" podem não só ter seu próprio objetivo estratégico de marketing , de penetração em novos mercados , mas podem estar ligadas a outros objetivos de marketing até muito mais importantes para a estratégia global da empresa em questão , como o objetivo de melhoria da competitividade global da empresa em seus mercados tradicionais através da reestruturação completa do seu composto de produtos, patrocinada pelos recursos adicionais gerados nas operações de "Countertrade".



## **8.RISCOS E DIFICULDADES OPERACIONAIS DO "COUNTERTRADE"**

O "Countertrade" envolve riscos políticos e comerciais como qualquer outra transação de comércio exterior.

Devido , todavia , ao horizonte temporal mais longo para a realização plena do negócio em "Countertrade" , e visto que normalmente os negócios em "Countertrade" são feitos com países com imperfeições de mercado , riscos adicionais e dificuldades operacionais são encontrados e precisam ser considerados.

A falta de uma avaliação correta dos riscos e dificuldades , sua securitização e a preparação incorreta da estrutura organizacional da empresa para gerir estes negócios , pode acarretar o fracasso financeiro da operação levando a firma a evitar qualquer oportunidade futura de negócios deste tipo.

Primeiro , a empresa deve se preparar para a longevidade das negociações , o que envolve custos que , muitas vezes , devem ser considerados dentro de um orçamento de marketing de prazo mais longo . Ou seja , as empresas devem procurar maximizar esse investimento , considerando que ele possa ser amortizado em várias transações e não em uma única.

De qualquer maneira , estes custos devem ser considerados para a formação dos preços que serão utilizados nas negociações.

Caso a empresa venha a considerar a hipótese da realização de um único negócio , ela deverá optar pelos serviços de uma "trading company" especializada em "Countertrade" , como veremos adiante.

A segunda dificuldade operacional que envolve os principais riscos destas operações , conforme foi citado em todas as pesquisas revisadas , é a da concretização das contra-partidas a ser recebidas no negócio.

Problemas como a limitada disponibilidade de produtos , sua baixa qualidade e até a não efetivação das contra-remessas foram citados como proeminentes nestas operações.

Como ocorreu no exemplo citado por Kotler(9) , a empresa deve analisar previamente a oferta dos produtos e verificar as possibilidades de sua realização antes de selar qualquer compromisso em "Countertrade".

Para tanto , muitas vezes as firmas recorrem , mais uma vez , aos serviços de "trading companies" especializadas , que viabilizam a colocação dos produtos em contra-remessa em diversos mercados. Esta situação foi caracterizada nos diagramas apresentados de "compensation" e "counterpurchase" , quando a companhia exportadora repassa a obrigatoriedade da realização das contra-remessas , aceitando , neste caso , um deságio sobre o valor das mercadorias .

Novamente , este deságio configura-se como um custo adicional da operação que deve ser considerado na formação dos preços usados como base para negociação.

Segundo as pesquisas , as empresas envolvidas recentemente em operações de "Countertrade" têm procurado aceitar produtos em contra-remessa que possam ser utilizados em suas próprias operações , ou que sejam comercializados através dos seus canais tradicionais de distribuição , como forma de minimizar os riscos envolvidos na aceitação de produtos não vinculados ao seu ramo de negócios.

Neste caso , a preocupação principal passa a ser com a qualidade dos produtos recebidos em contra-remessa.

Para este equacionamento tem colaborado o envolvimento de profissionais de compras e de controle de qualidade das empresas , na fase de preparação e discussão do negócio

Estes profissionais chegam a recomendar e acompanhar modificações nos produtos a ser recebidos para se adequarem às condições mercadológicas prevalecentes nos mercados de atuação das empresas exportadoras.

Com relação ao atraso ou à não realização das contra-remessas , a solução é de caráter legal e deve ser prevista nos contratos que condicionam a operação de "Countertrade" , até para que estes eventos sejam passíveis de cobertura de seguro , por parte de empresas internacionais especializadas neste tipo de operação e cobertura.

Os contratos normalmente incluem sanções pelo não cumprimento das contra-remessas por parte do importador(segundo parceiro) , mas também pela não efetivação da contra-compra (no "counterpurchase" , por exemplo) que é devida pelo exportador original(primeiro parceiro).

Em terceiro lugar , entre os riscos citados pela maioria das pesquisas realizadas , está o risco do desenvolvimento de novos concorrentes ao primeiro parceiro , caracterizado pelo segundo parceiro ou associado deste , que obtém do primeiro tecnologia ou acesso a canais de distribuição com os quais não contava anteriormente à realização de "Countertrade".

Isto aconteceu no caso de "buy-back" da Fiat italiana com a União Soviética , quando esta transferiu uma planta de fabricação de automóveis que serviu à marca Lada soviética , tendo a Fiat posteriormente de enfrentar a concorrência dos automóveis da Lada , na Europa Ocidental.

Mais uma vez , trata-se de um problema de solução legal , que muitas vezes envolve intermediação de governos , com os riscos políticos inerentes.

Talvez por esta razão a maioria das operações de "buy-back" atuais se concretizem com a associação de capital , como no caso apresentado da Embraco , no qual a concorrência potencial fica minimizada pelo controle do sócio dominante , o primeiro parceiro.

Por último , um outro risco de insucesso nas operações em "Countertrade" está ligado à estruturação organizacional inadequada das empresas para administrar esta atividade , cuja solução passa pelo planejamento estratégico adequado da empresa envolvida , quando se procura configurar a estrutura multi-funcional necessária à utilização correta deste instrumental estratégico.

Neste aspecto , Elderkin(29) afirma : "de acordo com Frank Horwitz , Gerente de Projetos de Comércio Exterior da General Electric Trading Company , uma maneira segura de perder uma oportunidade de vendas ou de arcar com um risco excessivo é esperar que seu Gerente de Marketing ou de Vendas , preparado em seu próprio negócio de vender seu produto , empreenda o programa de "Countertrade" , negocie o acordo , e venda seu próprio produto , tudo ao mesmo tempo."



## **9.MODELO DE DECISÃO PARA O "COUNTERTRADE"**

Como sucede em qualquer atividade empresarial de longo prazo , e considerando também sua complexidade operacional , a utilização do "Countertrade" requer da empresa sua inclusão no exercício de planejamento estratégico por ela desenvolvido.

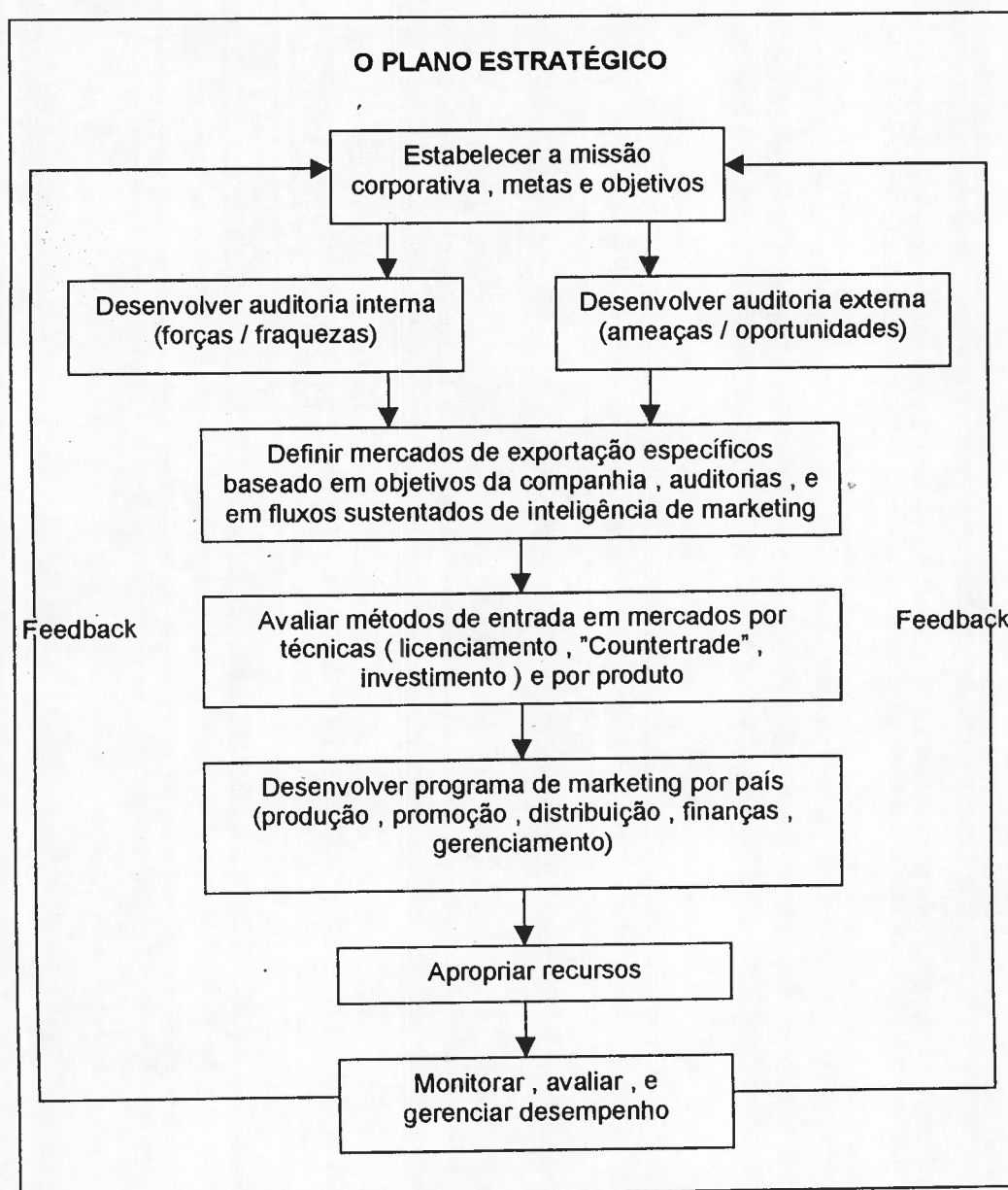
Sendo assim , apresentamos a seguir um modelo de planejamento estratégico genérico , mas que inclui , todavia , o "Countertrade" como variável de marketing estratégico , quadros de referência analíticos para verificar a necessidade do uso do "Countertrade" e um modelo do tipo árvore de decisão para fundamentar a escolha do modo de operação em "Countertrade"

### **9.1.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Em seu guia prático sobre o "Countertrade" , publicado pelo Departamento de Comércio dos EUA , Verzariu(30) propõe o seguinte modelo de planejamento estratégico.

O "Countertrade" é apresentado como uma das alternativas estratégicas de marketing , assim como o licenciamento , o investimento direto , o estabelecimento de uma representação comercial , etc. e deve ser escolhido a partir da definição dos objetivos estratégicos globais e das metas da empresa.

Cada mercado potencial da companhia deve ser estudado quanto às suas oportunidades e riscos para , então , ser definidos os mercados-alvo de exportação e decidir sobre a técnica de penetração nestes mercados.



Esta avaliação passa também pela auditoria de forças e fraquezas da companhia, quanto à sua estrutura, saúde financeira, diferenciação intrínseca de produtos em relação aos dos concorrentes, que também constituirão ameaças aos planos da empresa nestes mercados-alvo.

Só a partir deste exercício analítico completo é que a empresa poderá decidir sobre a sua melhor opção estratégica de marketing para estes mercados.

## 9.2. ANÁLISE DA NECESSIDADE ESTRATÉGICA DO "COUNTERTRADE"

Além da análise das oportunidades de mercado e dos riscos envolvidos, os meio-ambientes mercadológicos devem ser analisados quanto à sua conjuntura econômica para determinar a capacidade de realização efetiva de negócios e sua seleção pela empresa como mercados-alvo para a sua estratégia de penetração.

Como mostra a literatura, é neste ponto que se comprova a vantagem do "Countertrade", uma vez que este ajuda a superar barreiras econômicas estruturais ou conjunturais, criando condições favoráveis para efetivação das oportunidades comerciais nesses mercados.

Como foi visto no caso da Cotia Trading, por exemplo, havia oportunidades potenciais de realização de negócios de comércio exterior para o Brasil, mas que tinham como obstáculo fundamental a concessão de crédito internacional para sua concretização.

Para subsidiar esta análise, Elderkin(28) propõe quadros referenciais de avaliação da necessidade estratégica do "Countertrade", para superação destas barreiras econômicas e efetivação das oportunidades comerciais dos mercados-alvo.

O quadro transcrito abaixo analisa a necessidade do "Countertrade" em função da conversão da moeda do mercado em questão versus a condição operacional da empresa que avalia suas opções mercadológicas.

A MATRIZ DE "COUNTERTRADE"		
	Exportador forte (perto da capacidade plena)	Exportador fraco (tem capacidade ociosa)
País importador com moeda forte	VENDA REALIZADA Não há necessidade do "Countertrade"	VENDA REALIZADA "Countertrade" é às vezes exigido
País importador com moeda fraca	SEM NEGÓCIO Dinheiro ou exportador buscará outra opção	UMA VENDA , TALVEZ "Countertrade" é necessário

O uso do "Countertrade" será necessário se o mercado em questão tiver uma estrutura ou conjuntura econômica desfavorável e se a empresa precisar da venda para alavancar sua capacidade produtiva e atingir suas metas operacionais.

Caso contrário , dificilmente a companhia optará pelo "Countertrade" , a não ser que seu poder de barganha esteja momentaneamente muito enfraquecido, devido a uma capacidade ociosa elevada e em casos pouco comuns de demanda de "Countertrade" entre países sem problemas aparentes de conversão de moedas.

A necessidade estratégica do uso do "Countertrade" deve ser analisada também sob a óptica da importância do produto na pauta de importações do país com problemas de conversão de moedas e/ou concessão de crédito internacional.

O quadro apresentado a seguir analisa a relação entre uma lista de prioridades e a necessidade do país de operações em "Countertrade".





A avaliação da necessidade estratégica do "Countertrade" passa , como já foi mencionado anteriormente , pela análise da diferenciação intrínseca do produto da empresa em relação aos seus concorrentes.

Se a firma possuir um produto com grande diferenciação frente à concorrência, ela disporá de um grande poder de barganha para recusar operações em "Countertrade" , uma vez que o cliente potencial poderá não ter outra alternativa a não ser comprar seu produto.

Esta será talvez a razão pela qual a pesquisa de Lecraw(22) constatou que empresas com produtos de alta reputação de qualidade e desempenho sejam menos bem-sucedidas com o "Countertrade".

Este fato é comprovado também pela apresentação do uso estratégico do "Countertrade" como extensão do ciclo de vida de produtos . Produtos em

fase de maturidade/declínio do seu ciclo de vida estão mais sujeitos à concorrência e necessitam ampliar o escopo de sua oferta para criar diferenciação competitiva.

Esta avaliação é realizada pelo modelo de planejamento estratégico de Verzariu(30) , quando este prescreve que o modo de entrada nos mercados seja avaliado considerando cada produto da empresa , especificamente.

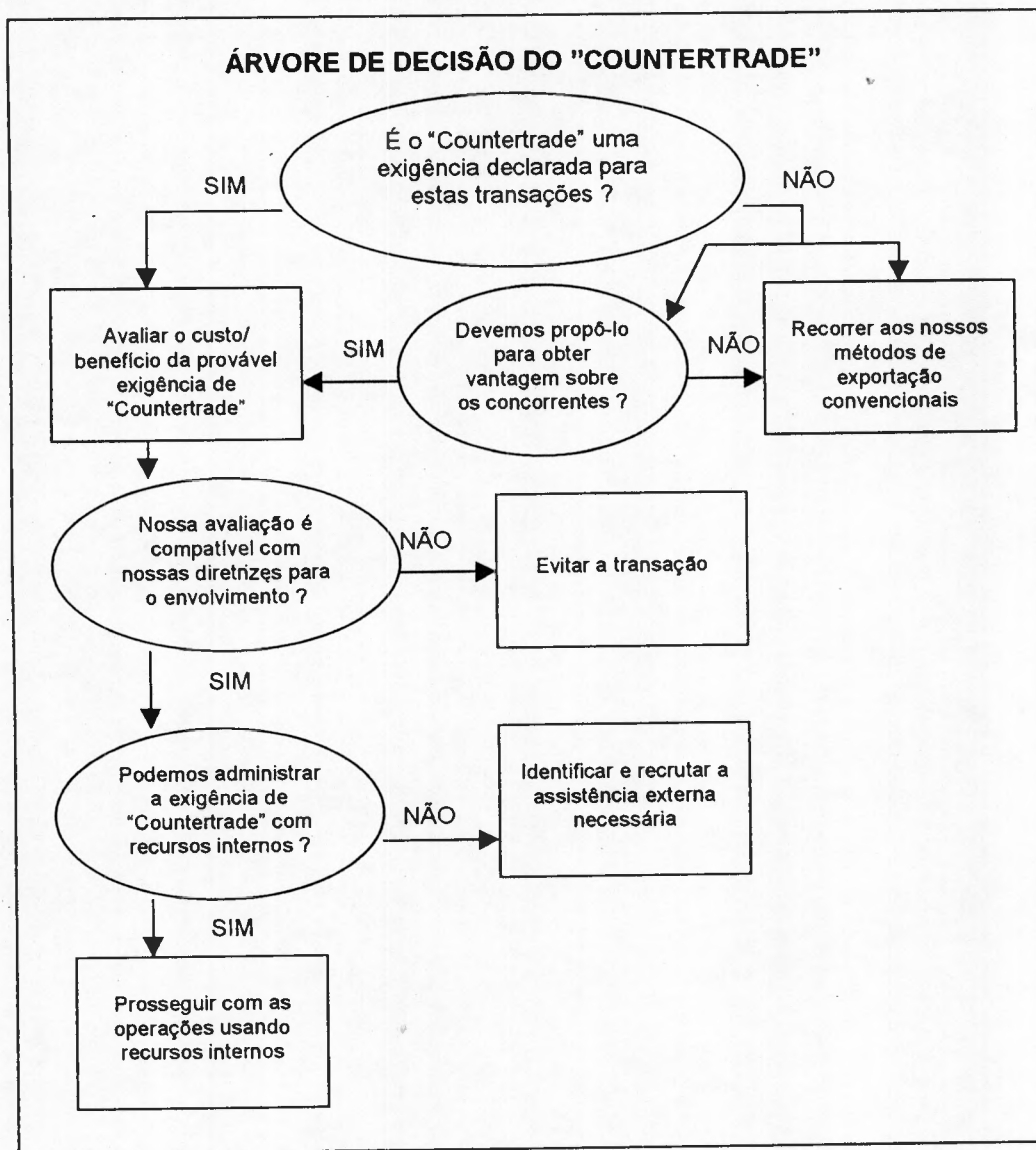
### **9.3.ÁRVORE DE DECISÃO DO "COUNTERTRADE"**

Tendo sido realizado o exercício de planejamento estratégico da empresa , com atenção para a opção de "Countertrade" , e uma vez realizada a análise da necessidade estratégica do "Countertrade" em relação a produtos e mercados, a companhia deve agora confirmar sua opção pela operação em "Countertrade" , tomando a decisão da apropriação de recursos e da estrutura organizacional necessários para a consecução de seus objetivos.

Verzariu(30) esboçou um diagrama do tipo árvore de decisão para orientar esta definição . Este modelo , que é apresentado a seguir , proporciona estas contribuições :

1. Auxilia as empresas a decidir pela opção estratégica do "Countertrade".
2. Leva à discussão sobre a utilização do "Countertrade" , mesmo que não exigido formalmente , como elemento estratégico de vantagem competitiva.
3. Salienta a necessidade de avaliação econômico-financeira cuidadosa do uso do "Countertrade" , em função das obrigações assumidas de contrapartidas e em função das diretrizes globais da empresa.
4. Obriga as firmas a avaliar a estrutura organizacional necessária para administrar o "Countertrade" , culminando com a discussão sobre o uso de recursos internos ou externos.

5. É o modelo utilizado pela Agência de "Barter" e "Countertrade" , órgão da Comissão de Comércio Exterior do Departamento de Comércio dos EUA. Este órgão tem estudado o assunto nos últimos 15 anos e foi criado para servir como órgão consultivo para as empresas norte-americanas , confrontadas com a necessidade e/ou a possibilidade do uso do "Countertrade" em suas operações de comércio exterior.



Se as empresas realizarem estas etapas analíticas e fizerem uma avaliação econômico-financeira correta das oportunidades , bem como uma análise adequada da estrutura organizacional necessária , cremos que terão grande probabilidade de sucesso com o uso do "Countertrade".

## **10.REQUISITOS ORGANIZACIONAIS PARA O "COUNTERTRADE"**

O "Countertrade" foi definido como uma das opções disponíveis para a formulação da estratégia global de marketing das empresas.

Sendo assim , e dada a característica administrativa multi-funcional para sua análise e implementação , a decisão do uso do "Countertrade" deve partir da alta administração das empresas.

Como afirma Elderkin(28) : "O apoio da alta administração e a coordenação bem administrada através das fronteiras funcionais são essenciais para o "Countertrade" ser bem-sucedido."

Ele sustenta que as maiores dificuldades para o sucesso dos negócios em "Countertrade" ocorrem dentro das próprias empresas.

É necessário , então , que os gerentes entendam antecipadamente o que é o "Countertrade" e como isto pode afetá-los , para poder agir rapidamente quando o processo de "Countertrade" vier a envolvê-los.

Um processo de negócio em "Countertrade" envolve normalmente as funções de marketing , compras , planejamento estratégico , financeira e legal.

A maioria dos autores que tratam do assunto sugerem que um requisito organizacional básico , independentemente da operação dos processos em "Countertrade" ser realizada interna ou externamente , é ter um especialista no assunto , que atue como assessor da alta administração , coordenando os esforços multi-funcionais da empresa , desde que esta tenha decidido positivamente sobre o uso do "Countertrade" como instrumental estratégico.



Segundo esta visão , o Gerente de "Countertrade" seria como um Gerente de Sistema da Qualidade (função muito usada atualmente pelas companhias) , que é o responsável pela garantia da qualidade total das empresas , ao longo da organização.

O perfil dos profissionais para estas funções se compara em sua característica multi-disciplinar , com a diferença fundamental de que o primeiro tem seu foco principal no ambiente externo à empresa , enquanto o segundo tem seu foco básico nos processos internos à empresa.

Se a firma tende a realizar negócios ocasionais em "Countertrade" porém atribui-lhe uma opção estratégica , este profissional se encarregará de investigar as oportunidades , aconselhando , para posterior análise aprofundada pela alta administração , aquelas que , a seu ver , se ajustem aos objetivos estratégicos globais da companhia.

Algumas empresas que realizam regularmente operações em "Countertrade" criam departamentos para lidar com este instrumental e podem ter duas posturas operacionais :

1. Usar este departamento como função basicamente de apoio às operações, subcontratando serviços externos de bancos , "trading companies" e agências de despacho e de advocacia para a operacionalização dos processos de "Countertrade".

Neste caso , as empresas consideram que podem arcar com os custos dos serviços externos que , aliás , vêm caindo ao longo do tempo , em virtude da sua disseminação.

Além disso , sentem que o agenciamento de "trading companies" facilita a realização das mercadorias em contra-remessa , minimizando os riscos da operação e , às vezes , ampliando a abrangência do negócio.

Mais uma vez , os departamentos de "Countertrade" destas organizações funcionam , por exemplo , como os departamentos de Sistema da Qualidade, atuando como auditores e controladores do processo de transação em "Countertrade" , garantindo a execução das várias operações funcionais pela empresa e por seus contratados.

2.Criar uma estrutura interna completa para a operação em "Countertrade".

Estas empresas consideram que , em função da necessidade de controlar os custos adicionais do "Countertrade" , da magnitude destas transações e da demanda freqüente de seus parceiros de negócios e , principalmente , pela importância estratégica do "Countertrade" para a consecução de seus objetivos , é necessário o controle total destas operações.

Empresas como a Monsanto , a McDonell Douglas e a General Electric criaram verdadeiras unidades de negócios para suas operações em "Countertrade" , destacando-as do restante da corporação e criando para elas objetivos estratégicos e metas operacionais específicas.

Estas unidades de negócios responsabilizam-se pela realização dos produtos recebidos em contra-remessa (muitas vezes utilizados dentro das várias operações da própria corporação) , e até prestam estes serviços para outras empresas , que atuam em algumas oportunidades como subfornecedores e agem como verdadeiras "trading companies" autônomas.

Esta conformação é mais freqüente entre empresas que lidam constantemente com as modalidades de "offset" e "buy-back", devido à relevância estratégica de aspectos ligados a estas modalidades, tais como controle de transferência tecnológica, controle de qualidade dos produtos recebidos, aspectos jurídicos e legais envolvidos com a associação de capital e outros.

A definição da estrutura organizacional para gerenciar estas operações depende, portanto, de vários fatores mencionados acima os quais devem ser analisados em sua consonância com a estratégia global da empresa.

## 11.CONCLUSÃO

À medida que o uso do "Countertrade" foi se disseminando internacionalmente , governos e empresas de países com grande participação no comércio internacional passaram a dar a devida atenção aos seus mecanismos e efeitos , e criaram instrumentos de controle e informação sobre seus negócios e modalidades , com o objetivo de garantir seu desempenho bem-sucedido como instrumento estratégico de marketing em âmbito empresarial e nacional.

Ainda assim , como comprovam algumas pesquisas , seu uso pelas empresas é mais reativo do que pró-ativo , limitando a realização de todo o seu potencial.

É fundamental , portanto , que a maioria das empresas conheça suas oportunidades , riscos e mecanismos e se prepare para sua eventual utilização , o que normalmente tende a ocorrer em momentos de crise ou recessão econômica , onde o tempo de resposta das ações empresariais pode ser crucial até para a sobrevivência das companhias.

Esta condição é mais evidente no caso brasileiro , em função de duas circunstâncias :

1.A internacionalização crescente da economia brasileira , com uma especialização produtiva conseqüentemente mais extensa e , portanto , com maior fluxo de comércio exterior.

2.A quase total ignorância sobre o assunto no meio empresarial brasileiro , talvez motivado pela quase completa centralização dos negócios brasileiros passados em "Countertrade" em empresas ligadas ao governo.



Como decorrência , prevalece a escassez de literatura em português sobre o assunto , refletida nesta monografia , onde predominou completamente a utilização de bibliografia em língua inglesa.

As diferentes modalidades de "Countertrade" - "barter", "compensation" , "counterpurchase", "buy-back" e "offset" - têm características peculiares que , como vimos brevemente nos casos brasileiros e na literatura , atendem a certos objetivos estratégicos de marketing das empresas envolvidas.

Estas características diferenciadas implicam a elaboração de planos de marketing diferentes para administrar a operacionalização de negócios nas diversas modalidades de "Countertrade".

A discussão aprofundada destes planos com seus desdobramentos e a sua proposição são , contudo , assuntos complexos e inéditos na bibliografia disponível sobre o "Countertrade".

Consideramos , portanto , que este seria um tema de grande interesse para uma eventual Tese de Doutorado sobre o assunto.

## 12.BIBLIOGRAFIA

- (1)RASMUSSEN , Uwe Waldemar. "Countertrade" : uma nova teoria monetária no comércio internacional , São Paulo , Ed.Aduaneiras , 1984.
- (2)CZINKOTA , Michael R. e RONKAINEN , Ilkka A.. "International Marketing", EUA , The Dryden Press , 1990 , p.700-721.
- (3)COHEN , Stephen S. e ZYSMAN , John. "Countertrade , Offsets , Barter and Buy-backs" , California Management Review , Volume XXVIII , Number 2 , Winter 1986 , p.53-56.
- (4)WELT , Leo G. B. . "Countertrade as a competitive tool" , Management Review , January 1986 , p.53-56.
- (5)SHIPLEY , David e NEALE , Bill. "Industrial Barter and Countertrade" , Industrial Marketing Management , Number 16 , 1987 , p.1-8.
- (6)HUSZAGH , Sandra M. e BARKSDALE , Hiram C.. "International Barter and Countertrade : An Exploratory Study" , Journal of the Academy of Marketing Science , Volume 14 , Number 1 , Spring 1986 , p.21-28.
- (7)GERSHMAN , Michael. "The Basics of Barter" , Management Review , November 1986 , p.49-53.
- (8)BANKS , Gary. In "World Economy , A Quarterly Journal of International Economic Affairs" , June 1983.

- (9) KOTLER, Philip. Administração de Marketing : Análise, Planejamento, Implementação e Controle, São Paulo, Atlas, 2a. ed., 1992, p.51-52.
- (10) ZURAWICKI, Leon e SUICHMEZIAN, Louis. "Global Countertrade : An Annotated Bibliography", EUA, Garland, 1991.
- (11) AGGARWAL, Raj. "International Business Through Barter and Countertrade", Long Range Planning, Volume 22, Number 3, 1989, p.75-81.
- (12) VERZARIU, Pompiliu. "Countertrade, Barter and Offsets : New Strategies for Profit in International Trade", EUA, McGraw Hill, 1985.
- (13) THE UN ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. "Countertrade Practices in the Region", TRADE/R385, November 9<sup>th</sup>, 1979.
- (14) HAMMOND, Grant T.. "Countertrade, Offsets and Barter in International Political Economy", EUA, St. Martin Press, 1990.
- (15) CACEX. Informação Semanal, Ano 21, Número 1004, Rio de Janeiro, 7 de julho de 1986, p.2-10.
- (16) BUSSARD, Willis. "Countertrade : A View from U.S. Industry", Countertrade and Barter Quarterly, May 1984, p.53-55.
- (17) UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. "Assessment of the Effects of Barter and Countertrade Transactions on U.S. Industries", October 1985.

- (18)BLUESTEIN , W.. "Countertrade in Electronics Is on the Rise" , Electronics Purchasing , November 1986 , p.54-59.
- (19)BATES , C.. "Are Companies Ready for Countertrade ?" , International Marketing Review , Summer 1986 , p.28-36.
- (20)CARTER , J. e GAGNE , J.. "The Do's and Don'ts of International Countertrade" , Sloan Management Review , Spring 1988 , p.31-37.
- (21)OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET , EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT , "Offsets in Military Exports", December 1988.
- (22)LECRAW , D.. "The Management of Countertrade : Factors Influencing Success" , Journal of International Business Studies , Spring 1989 , p.41-59.
- (23)CHOUDHRY , Y.A. , McGEADY , M. e STIFF , R.. "An Analysis of Attitudes of U.S. Firms Towards Countertrade", Columbia Journal of World Business, Summer 1989 , p.31-38.
- (24)HENNART , J.F.. "Some Empirical Dimensions of Countertrade", Journal of International Business Studies , Second Quarter 1990 , p.243-270.
- (25)FORKER , Laura B.. "Countertrade : Purchasing Perceptions and Involvement , EUA , Center for Advanced Purchasing Studies / National Association of Purchasing Management , 1991.



- (26)U.S.GENERAL ACCOUNTING OFFICE , "Emerging Issues In Export Competition : A Case Study Of The Brazilian Market" , EUA , September 1985.
- (27)GRIFFIN , Joseph P.. "Antitrust Law Issues in Countertrade" in "International Trade Without Cash" , March 1983 , San Francisco , EUA , p.112.
- (28)KOTLER , Philip . Administração de Marketing : Análise , Planejamento , Implementação e Controle , São Paulo , Atlas , 4a. ed., , 1996 , p.320-326/427-429.
- (29)ELDERKIN , Kenton . "Creative Countertrade : A Guide to Doing Business Worldwide" , EUA , Ballinger Pub. Co. , 1987.
- (30)VERZARIU , Pompiliu . "International Countertrade : A Guide for Managers and Executives " , EUA , U.S. Department of Commerce , August 1992. , p.13-14.