

**EMBAIXADA DO BRASIL EM TÓQUIO  
SETOR DE PROMOÇÃO COMERCIAL****BOLETIM DE MERCADO  
NEGOCIANDO COM AS "TRADING COMPANIES" JAPONESAS****1) Introdução**

As grandes "trading companies" japonesas surgiram a partir das décadas de 50 e 60 para atender à demanda por serviços de apoio a pequenas e médias empresas nipônicas, interessadas em desenvolver negócios com o exterior. Nesse período, as firmas japonesas precisavam desenvolver esquema de acesso facilitado a uma rede de serviços de comércio exterior, cientes de que teriam de enfrentar custos fixos e variáveis decorrentes da montagem e manutenção desse tipo de estrutura. Para essas empresas de menor porte – as maiores possuíam suas próprias estruturas de comércio exterior – que tinham carência de recursos financeiros e também de quadros fluentes em outros idiomas, acabou sendo mais simples negociar com as "sogo shoshas", como são chamadas as "tradings" generalistas japonesas. Nas décadas de 70 e 80, a falta de recursos e de quadros deixaram de ser um problema maior, o que acabou diminuindo a participação relativa das "tradings" no comércio exterior japonês. Na falta de esquemas de concorrência semelhantes àqueles existentes em outros países, as "sogo shoshas", por algum tempo, acabaram virtualmente monopolizando a intermediação dos negócios de importação e exportação no arquipélago.

A crescente abertura da economia japonesa tem permitido que as empresas estrangeiras interessadas em explorar o mercado do arquipélago possam prescindir de uma parceria com as influentes "trading companies" nipônicas. Algumas firmas brasileiras, entretanto, talvez prefiram recorrer aos importantes recursos de que dispõem essas influentes corporações, quais sejam: o pleno domínio da logística dentro do território japonês e uma importante malha de relações em todo o tecido econômico do país. No passado, era bastante difícil até trabalhar com duas "tradings" mas hoje isto já é possível. As empresas brasileiras poderão assim identificar seu melhor parceiro em função das qualidades e da motivação do funcionário encarregado de sua pasta, caso os resultados não sejam satisfatórios com a primeira, o interessado poderá buscar uma outra "sogo shosha". Uma outra maneira de certificar-se que a empresa irá defender seus interesses será de recorrer ao apoio de um representante baseado em Tóquio. Entretanto, trabalhar com uma "trading" japonesa pode também acarretar custos mais elevados e provocar, em alguns casos, um conflito de interesses. Por isso algumas firmas brasileiras, após adquirir alguma experiência no arquipélago, preferiram abrir filiais próprias. As filiais das "sogo shoshas" no Brasil nem sempre constituem o melhor agente para intermediar uma aproximação com uma "trading" japonesa. Tais filiais operam com certo grau de autonomia e preferem, muitas vezes, procurar elas mesmas por empresas brasileiras potencialmente interessantes.

**2) Apresentação e áreas de atividade das "trading companies" japonesas**

O papel das grandes "sogo shoshas" generalistas japonesas (existem também no Japão cerca de 6.000 "senmon shoshas", que são tradings menores especializadas em setores específicos)

no comércio doméstico e internacional do Japão vem diminuindo progressivamente desde o final da década de oitenta. Em 1988, essas empresas realizavam 42% das exportações e 74% das importações e em 1998 elas foram responsáveis por apenas 25% das exportações e 36% das importações.

A redução de seu faturamento, tradicionalmente proveniente de pequenas margens sobre um volume muito grande de transações, levou as "tradings" a redirecionar suas atividades para setores de maior valor agregado. Beneficiando-se de um apoio financeiro forte de parte dos bancos comerciais japoneses, elas se transformaram nas promotoras dos investimentos em projetos manufatureiros e de infra-estrutura no exterior e, mais recentemente, no Japão ao tirar proveito da desregulamentação de vários setores (informática, elétrico, financeiro e de distribuição).

As "sogo shoshas" atuam na atualidade nos seguintes novos setores principais:

- Informação e multimídia: serviços de internet, TV por satélite, TV a cabo e TV regionais;
- Eletricidade: várias "tradings" se tornaram geradoras independentes de energia (Mitsui);
- Distribuição: depois de controlar grande parte da estrutura de atacado no arquipélago as "sogo shoshas" passaram a dominar as redes de varejo: Marubeni e Mitsubishi criaram a Lawson, Mitsui a Seven-Eleven, e Itochu a Family Mart.

### 3) *Experiência das "sogo shoshas"*

A experiência acumulada das "tradings" parece residir nas seguintes atividades principais:

- Transações internacionais das empresas japonesas. Numerosas empresas japonesas de pequeno e até mesmo de grande porte recorrem às "sogo shoshas" para diminuir seus custos. Elas terceirizam para as "tradings", por exemplo, a responsabilidade de realizar negociações e preparação de contratos em outras línguas, rastreamento de clientes e fornecedores estrangeiros, garantias de pagamento etc. Mesmo considerando que as empresas japonesas internacionalizam-se cada vez mais, vale recordar que as "tradings" mantêm uma importante rede de contatos no meio empresarial nipônico;
- A importação de produtos estrangeiros para o mercado japonês. Para realizar as importações de mercadorias estrangeiras ao arquipélago, as "tradings" recorrem a estudos de mercado e ao rastreamento de potenciais clientes para esses produtos. Nessa atividade, também desenvolvem excelente capacidade de logística o que lhes permite oferecer custos mais baixos para as operações de maior envergadura;
- Apoio financeiro para o comércio exterior. Ao ter acesso facilitado ao sistema financeiro japonês, as "sogo shoshas" têm facilidade de conseguir cartas de crédito, seguros etc., necessários ao desenvolvimento das atividades de comércio exterior;
- Financiamento de grandes projetos industriais na qualidade de investidor. As grandes "trading companies" generalistas investem em grandes projetos no exterior desde a década de oitenta e desenvolvem, a passos largos, essa mesma capacidade dentro do arquipélago nipônico, principalmente nos setores de mídia e de energia.

Para prestar esses serviços, as grandes "tradings" apoiam-se nas centenas de filiais e milhares de empresas japonesas vinculadas à sua rede de contatos ("keiretsu"), que lhes permite deter uma forte influência sobre a economia do país. Em 1999, a exemplo de tantas outras corporações mundiais, as "sogo shoshas" iniciaram grande ofensiva em matéria de e-

commerce. Lastreando-se em sua grande experiência no campo comercial, logístico e financeiro lançaram-se no desenvolvimento de sua presença nas novas tecnologias de informação, tanto na vertente "business to business" ("B to B"), quanto naquela do "business to consumer" ("B to C").

#### 4) *Setores de atividades*

O conjunto das grandes tradings generalistas atravessa fase de profunda reestruturação com a finalidade de recuperar sua solidez financeira. A busca da lucratividade, em detrimento de uma competição acirrada, tem levado essas grandes corporações a alcançar níveis cada vez mais elevados de especialização:

- **Mitsubishi:** maior trading do Japão. Forte no setor de energia (inclui "LNG"); tem excelentes subsidiárias na área alimentícia e demonstra interesse no setor de comunicações por satélite;
- **Mitsui:** grande escala de comercialização de produtos siderúrgicos, químicos e alimentícios. Tradicionalmente forte no setor de indústria pesada e tem-se fortalecido nas áreas de recursos naturais e telecomunicações;
- **Itochu:** forte no setor têxtil, de maquinaria, industrial e químico. Tem atuado com agressividade em novas áreas, como a de comunicação por satélite;
- **Sumitomo:** forte no setor imobiliário e de TV a cabo. Tem dado ênfase às suas atividades nos setores de comunicações por satélite e desenvolvimento urbano;
- **Marubeni:** originariamente é uma trading especializada no setor têxtil. Grande importadora de papel e celulose e forte nos setores de máquinas, plantas industriais e químico; e
- **Sojitz:** formada pela fusão das tradings Nissho Iwai e Nichimen Corp. Com a união de forças e aumento de competitividade, busca alavancar os seus negócios em setores industriais específicos, como os de maquinaria, energia e siderúrgico.

#### 5) *Vantagens e desvantagens de se realizar uma parceria de negócios com uma "trading company" japonesa*

##### *Vantagens:*

No caso de exportações de fluxo contínuo, talvez a principal vantagem de se formar uma parceria com uma "trading" seja beneficiar-se de sua logística no Japão e de sua grande rede de contatos dentro do arquipélago. Principalmente em se tratando de um razoável volume de produtos será, assim, de grande valia poder contar com a capacidade das "sogo shoshas" de receber a mercadoria no porto e fazê-la chegar até o consumidor final.

De forma que a empresa brasileira possa manter o controle de suas operações no mercado japonês, ela deve possuir estratégia bem definida e, ao apresentar esta ao seu parceiro nipônico, procurar estabelecer um relacionamento em piso de igualdade. Para monitorar o desenvolvimento das atividades da "trading", será necessário manter um diálogo aberto e freqüente com os contatos no Japão, o que poderá ser muito facilitado com a escolha de um representante local.

Parece razoável prever, assim, que o sucesso comercial de um produto no Japão depende principalmente de dois fatores principais:

- O grau de interesse que a "trading" manifestar pela empresa brasileira e por seus produtos, que será necessariamente proporcional aos níveis de faturamento possíveis no Japão;
- O grau de experiência da "trading" no setor em questão e a competência dos executivos da "sogo shosha" responsáveis pelo negócio.

Não pareceria ser uma boa estratégia de parte do exportador brasileiro ceder às inevitáveis pressões de parte das "tradings" no sentido de distribuir com exclusividade as mercadorias importadas no arquipélago.

Alguns exemplos:

- setor têxtil-confecção: bom número de empresas do setor de confecção européias e norte-americanas assinaram acordos de licenças com as "tradings" generalistas para a comercialização de seus produtos no Japão. Tais licenças de comercialização acabam sendo pouco rentáveis para as "sogo shoshas" e são deixadas de lado pelos sócios japoneses. Muitas vezes, elas preferem ocupar-se de licenças mais abrangentes que lhes permitam ocupar-se da totalidade das operações, que abrangem desde a compra da matéria prima até a comercialização no mercado nipônico, passando por uma eventual montagem de unidade fabril em país com baixo custo de mão-de-obra;
- setor de bens de consumo alimentares: as participações importantes das grandes "tradings" no capital das redes de varejo no Japão (como nos casos da Mitsubishi e Marubeni na Lawson, Itochu na Family Mart e Mitsui na Seven Eleven) podem significar que o setor alimentício brasileiro poderia beneficiar-se da formação de parcerias com as "sogo shoshas";
- barreiras de acesso ao mercado japonês: alguns produtos estrangeiros estão sujeitos a licenças de importação (como nos casos de alguns produtos derivados de leite, como leite em pó ou soro lácteo) ou ao um regime de cotas de importação (como no caso dos calçados em couro) aos quais, muitas vezes, as "tradings" já tem acesso. Nesses casos, ao dispor de um virtual monopólio do processo, as "sogo shoshas" acabam sendo intermediários obrigatórios para entrada no mercado japonês.

### ***Desvantagens:***

São várias as situações em que trabalhar com uma "trading" pode constituir-se em desvantagem, a começar pelos conflitos de interesse que podem surgir a partir de uma sociedade entre uma empresa brasileira interessada em penetrar agressivamente no mercado nipônico e outra japonesa acostumada a administrar um número grande de clientes. Outros inconvenientes também existem, a saber;

- o exportador perde o controle da distribuição de seus produtos, o que pode resultar no emprego de redes de distribuição insuficientes;
- os conflitos de interesse principais surgem a partir do momento em que a empresa brasileira procura conquistar espaço no mercado empregando uma política de preços mais baixos, enquanto que a "trading" está interessada no lucro e prefere manter níveis de preços mais elevados. Em outros casos, a "sogo shosha" pode optar por distribuir o produto no mercado japonês com marca própria, quando ela já representa os interesses de firmas estrangeiras que exportam esse mesmo tipo de produto.

### **6) *Grandes Contratos***

Os grandes contratos geralmente levam a negociações longas e difíceis e por isso recomenda-se que sejam empregados os melhores quadros da empresa para contatos com as firmas japonesas. Tudo indica que também neste caso a rede de contatos e relacionamentos da "trading" é muito relevante para garantir o sucesso da operação. Duas posturas possíveis podem vir a beneficiar as empresas brasileiras:

- sempre que possível, não assinar qualquer contrato de exclusividade de modo a poder escolher a "sogo shosha" que mais se ajustar ao projeto em questão. Algumas empresas brasileiras parecem ter estabelecido relacionamento mais estreito com grupo mais restrito de "tradings" generalistas japonesas, enquanto que outras preferem escolher aquela que mais se ajusta às suas necessidades;
- Assinar acordos preferenciais com apenas uma grande "trading" (ex.: Vale do Rio Doce - Nissho Iwai) ou mesmo criar uma "joint venture" (ex.: Consórcio do álcool - Mitsui).

A "sogo shosha" também pode ser uma importante parceira para, eventualmente, se ter acesso ao mercado de serviços públicos. Vale mencionar, a propósito, que os quadros das grandes "tradings" japonesas são originários das mesmas prestigiosas universidades que os dirigentes das grandes firmas industriais e os funcionários-chave dos principais ministérios e agências estatais encarregadas de gerenciar os serviços públicos.

## 7) *Outras recomendações*

- Um elemento muito importante para aumentar as chances de sucesso na negociação com as "sogo shoshas" é, conforme já foi dito anteriormente, de escolher bem seus interlocutores. As qualidades dos responsáveis pela "conta" com o parceiro brasileiro poderá ser decisiva. Sempre que isto for possível, dessa forma, valerá a pena solicitar claramente que o projeto seja gerenciado pela pessoa de sua escolha. A grande concorrência que ainda permeia o meio empresarial nipônico pode vir a favorecer esse tipo de exigência;
- Se, por um lado, ao estabelecer uma parceria com uma "trading", a empresa brasileira pode beneficiar-se do prestígio da firma japonesa junto a seus clientes no arquipélago, sugere-se que o marketing venha a ser executado ou, pelo menos, monitorado por uma representação de modo a preservar o controle de sua marca e procurar destacar-se dos concorrentes;
- Um erro clássico é o de procurar a representação no Brasil e aguardar os resultados do primeiro contato. Em muitos casos a filial da "sogo shosha" no Brasil tem por objetivo desenvolver base de dados contendo endereços de firmas brasileiras que serão acionadas caso a empresa tenha algum interesse especial;
- As "tradings" japonesas, muitas vezes, não têm interesse em estabelecer relacionamento com empresas de porte médio ou pequeno cujos produtos ainda não são conhecidos no Japão ou em outros países da Europa ou EUA. Nesse caso, será necessário que as empresas façam uma apresentação de seus produtos/serviços de modo a convencer as "sogo shoshas" a distribuir/representar esses produtos/serviços no Japão;
- Apesar de não oferecer todo o leque de serviços das grandes "sogo shoshas" as "senmon shoshas" ("tradings" especializadas) têm, muitas vezes, bom conhecimento dos mercados nas quais são especializadas. Em alguns casos, elas podem estar mais interessadas em representar um produto estrangeiro mesmo que este venha a gerar um

pequeno volume de negócios. Vale ressaltar, entretanto, que as "senmon shoshas" não dispõem dos mesmos recursos financeiros e contatos que as "sogo shoshas";

- As empresas brasileiras devem estar preparadas para trabalhar com as "tradings" no longo prazo, de maneira a desenvolver uma relação de confiança mútua e também porque desenvolver negócios com as "sogo shoshas" pode gerar outros negócios: no Japão, se for possível adaptar outros produtos da empresa brasileira às necessidades dos consumidores nipônicos com o apoio da "trading"; na Ásia, onde as redes de distribuição de capital japonês, principalmente em Taiwan, Singapura e na China detêm boa posição naqueles mercados. Recomenda-se, entretanto, confirmar quais as "sogo shoshas" que de fato mais se ajustam à parceria pretendida.