

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**  
**COGEAE – Curso de Especialização em Administração de Empresas**  
**CEADE**

**ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO SETOR DE ASSESSORIA EM**  
**COMÉRCIO EXTERIOR:**  
**O Comportamento do Mercado de Prestação de Serviços Internacionais**  
**(Exportação/Importação)**

**LUIZ FELIPE LANAS SOARES CABRAL**

**São Paulo – SP**  
**2009**

LUIZ FELIPE L. S. CABRAL

ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO SETOR DE ASSESSORIA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR:

O Comportamento do Mercado de Prestação de Serviços Internacionais  
(Exportação/Importação)

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Administração de Empresas, da  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo –  
COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do  
título de Especialista em Administração, orientada  
pelo Professor Dr. Gin Kwan Yue

.....

São Paulo – SP

2009

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

## EPÍGRAFE

“Se você constrói uma ponte, você é e se torna sim responsável pela vida de todos que passarão por sobre ela. Qual ponte você construiu hoje? Agora, se você decide em não construir a ponte, não saberá o que tem do outro lado”.

Heverton Anunciação

Pensamentos e Reflexões do Autor < <http://www.heverton.com.br/heverton/biografia.asp>>

## DEDICATÓRIA

A dedicatória deste trabalho é voltada para as pessoas que sempre participaram de minha vida e de maneira decisiva. Considero que todo o tempo e recurso investido, foi para a minha formação como pessoa, como profissional e cidadão, no sentido de trilhar sempre o caminho da ética e ensinando-me a pescar sem, contudo dar o peixe.

Aos meus pais, irmãos, mestres e amigos o meu mais profundo e sincero reconhecimento por tudo que transmitiram e cobraram, sempre deixando a mensagem de que o saber e o conhecimento são elementos importantes na edificação de cada um de nós.

Sinto-me desta forma mais seguro e preparado para também prestar a minha parcela de contribuição, em busca de um aprimoramento profissional constante, na participação do fortalecimento das instituições, as quais são resultantes de uma sociedade saudável e comprometida com os valores morais de uma nação.

## AGRADECIMENTO

Aos meus pais – Luiz Antonio e Ana Maria Cabral – pelo apoio moral e financeiro, além do constante interesse pela evolução da minha vida acadêmica e profissional. Aos irmãos pela compreensão quanto as minhas necessidades para realização deste trabalho, em especial a Anna Carolina Cabral, que esteve particularmente envolvida na revisão do mesmo.

Agradeço aos meus padrinhos - Geraldo e Mara Amorim - que como mestres desta instituição me ajudaram a discernir acerca dos tópicos a serem elaborados, assim como o professor Gin, que soube me guiar com precisão em meio à “névoa” que pairava a minha frente em diversos momentos durante a elaboração deste.

A empresa na qual trabalho – Cipolatti & Cipolatti – por me propiciar experiências profissionais e amadurecimento cultural nestes quatros anos de serviços relacionados ao comércio exterior e relações internacionais.

Por fim, agradeço a você, leitor, que dedica o seu valioso tempo a um estudo que exigiu muito empenho e perseverança, com a finalidade de transmitir-lhe objetividade e confiabilidade de informações, agregando conhecimentos acerca dos desafios relacionados ao comércio exterior, à economia brasileira e, conseqüentemente, à vida de cada um de nós.

## SUMÁRIO

Introdução .....	16
Capítulo 1. Teorias Sobre Estratégia e Serviços no Comércio Exterior.....	19
1.1 Funções de operações.....	21
1.2 Estratégias de segmentação.....	25
Capítulo 2. Análise Sobre o Ambiente de Negócios.....	26
2.1 Um referencial teórico do comércio internacional.....	26
2.2 Análises sobre o ambiente de negócios no Brasil - conseqüências para o comércio exterior brasileiro.....	33
2.3 Custo Brasil.....	39
2.3.1 Custo Brasil e burocracia - o caso da LI compulsória.....	43
2.3.2 Custo Brasil – influência econômica e política.....	47
2.4 A política externa brasileira.....	52
2.4.1 Política comercial (exportação e importação).....	56
2.5 A influência do mercado internacional.....	62
2.5.1 A crise econômica mundial.....	66
2.6 As barreiras ao comércio exterior.....	69
2.6.1 Barreiras comerciais e a OMC.....	72

2.7 Acordos internacionais – blocos econômicos.....	76
Capítulo 3. Conceito de Assessoria em Comércio Exterior.....	84
3.1 Administração - aspectos financeiros.....	91
3.2 Principais serviços no comércio exterior.....	96
3.3 Vantagens competitivas.....	105
3.3.1 Aspectos da competitividade.....	110
3.4 Percepções dos clientes.....	112
3.5 Justificativas de demanda.....	114
Capítulo 4. Resultados e Análises.....	118
4.1 Considerações Finais.....	124
Bibliografia.....	127
Sites na Internet.....	129
Anexo.....	130



## **Lista de Tabelas e Figuras**

Tabela 1.1 - Produtos mais exportados pelo Brasil.....	28
Tabela 1.2 - Principais destinos da exportação brasileira.....	81
Tabela 1.3 - Exportação brasileira classificada por gênero de produto.....	60
Tabela 2 - Índice de relação de trocas e coeficiente de vulnerabilidade.....	38
Tabela 3 – Ranking – Trânsito de containeres no mundo.....	98
Tabela 4 – Ranking – Os quinze maiores armadores mundiais.....	100
Figura 1 – Mecânica e dinâmica do desenvolvimento.....	57

**CABRAL, L. F. L. S., Análise do Ambiente de Negócios no Setor de Assessoria em Comércio Exterior: O Comportamento do Mercado de Prestação de Serviços Internacionais (Exportação/Importação)**

São Paulo – SP, 2009. [Monografia de Curso de Especialização em Administração de Empresas - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]

## **RESUMO**

Muitos são os caminhos que levam as empresas que atuam no ramo de assessoria em comércio exterior ao sucesso, e muitas também são as possibilidades de fracasso. Este ocorre em consequência das diversas mudanças do mercado mundial em que todos nós estamos inseridos, pois a globalização é uma realidade para a aldeia global e dificilmente será revertida.

Devido ao constante giro de mercadorias ao redor do mundo, as empresas de prestação de serviços internacionais são mais do que meras espectadoras deste cenário, elas se tornaram, de fato, as responsáveis pela alteração do valor final de determinados produtos em um mercado estrangeiro. Elas podem ser decisivas para a campanha de internacionalização de uma marca ao reduzir custos logísticos a patamares mais baixos do que o praticado pela concorrência.

A tecnologia de comunicação e transporte em constante desenvolvimento só faz aumentar a velocidade da roda que move o comércio mundial, trazendo benefícios a milhões de consumidores ao fazer uma ligação com as diversas atividades econômicas: financeira, produtiva e de serviços. Esta ligação exporta também as fissuras que escondem graves problemas econômicos de determinados países ou empresas, gerando quebras de confiança inimagináveis até então, e que afetam todas as nações, direta ou indiretamente.

Em comum, as empresas de assessoria em comércio exterior apresentam sinais de que necessitam de constante reavaliação em seu planejamento, de sua estrutura de negócio e gestão comercial, de modo a acompanhar esta dinâmica cada vez mais veloz da economia. Estes são aspectos para os quais realmente se é preciso atentar.

Todo o esforço para aprender com as empresas que alcançaram resultados positivos em meio à elevação da concorrência do setor nos últimos anos, bem como para assimilar os temas relacionados neste estudo, tanto do mercado nacional quando global, será um importante investimento que poderá servir como suporte estratégico para as empresas tradicionais, e também para aos novos negócios, que constantemente surgem na área de assessoria logística.

Se este trabalho fosse uma bússola poderíamos afirmar que as informações aqui prestadas nos dariam um norte, cujo horizonte é a definição do ambiente de negócio para empresas inter-relacionadas aos serviços de comércio exterior.

**Palavras chave:**

Assessoria

Comércio Exterior

Crise econômica mundial

Custo Brasil

Serviço

Transporte internacional

## **ABSTRACT**

There are many ways that lead international business advisory companies to succeed and many others lead to failure. This happens in consequence to several changes in the worldwide market that all of us are inserted since the globalization is a reality to the Global Village and barely will be reverted.

Due to the constant motion of goods around the world the companies of international rendering services are more than mere bystanders of this scenario, in fact they become responsible for the changes on final value regarding certain products in the foreign market and they can be decisive to the internalization campaign of some brand through the reduction of logistical costs to lower levels than competition.

The communication and transport technology in a constant development speed up even more the wheel that moves the international trade in order to gather benefits to millions of consumers at the same time that link the varied economical activities: financial, productive and service. This connection also exports cracks that hide serious economic problems of countries and companies, creating inconceivable reliability crashes that affects directly and indirectly all nations.

In order to monitor the fast raise of this dynamic of economy the international business advisory companies have as a common sense the non-stop evaluation of their needs, especially in planning, business structure as well as the commercial management. These aspects are really important and must be noticed.

Every effort to learn with companies that succeeded even considering the expanding competition on this business area in the last few years and along with the assimilation of the topics related on this study - regarding the national and the global market - will be an important investment that can be a helpful strategy to traditional companies and also to new hustles that constantly emerge in the logistical advisory sector.

If this study was a compass we could affirm that the information provided here could head us northward having the horizon as an understanding of the business environment to companies that are interrelated with international trade.

### **Keywords**

Advisory

Brazilian Cost

International Trade

International transport

Service

World financial crisis

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

- ALALC/ALADI - Associação Latino-Americana de Livre Comércio/ Associação Latino-Americana de Integração
- ALCA - Área de Livre Comércio das Américas
- APEC - *Asia-Pacific Economic Cooperation* (em português, Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico)
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BRIC – Grupo de países em desenvolvimento que inclui o Brasil, a Rússia, a Índia e a China
- CIC - Câmara Internacional de Comércio (em inglês, *International Chamber of Commerce*)
- EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FOB – *Free on Board* (em português, Livre a Bordo do Navio)
- GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* (em português, Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio)
- IATA - *International Air Transport Association* (em português, Associação Internacional de Transportes Aéreos)
- ICMS - Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação
- IED - Investimento Externo Direto
- INCOTERMS - International Commercial Terms (em português, Termos Comerciais Internacionais)
- INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária
- MERCOSUL - Mercado Comum do Sul (em espanhol, *Mercosur- Mercado Común del Sur*)
- NAFTA - *North American Free Trade Agreement* (em português, Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)
- NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul
- OMC - Organização Mundial do Comércio
- PROEX – Programa de Financiamento às Exportações
- SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior
- TEC – Tarifa Externa Comum
- TEU – *Twenty Equivalent Unit* (em port., Equivalente a Unidade de Vinte ou container de 20’)

## **Introdução**

Os temas a serem apresentados neste trabalho são relevantes para a obtenção de conhecimento a cerca do ambiente de negócios para as empresas relacionadas à assessoria em comércio exterior na cidade de São Paulo (SP), principalmente a partir do primeiro trimestre do ano de 2009 quando, entre janeiro e março, os efeitos negativos da crise econômica mundial puderam ser calculados na economia brasileira. O Produto Interno Bruto (PIB) nacional, por exemplo, teve queda de 0,8% na comparação com o último trimestre de 2008, e a produção de máquinas e equipamentos, obras de infra-estrutura, exportações e importações tiveram quedas dignas de uma depressão econômica.\*

Os objetivos deste trabalho constituem-se da compreensão do mercado de assessoria em comércio exterior tanto para a exportação quanto pela importação, analisando se realmente há elevação na demanda pela prestação de serviços com ênfase no transporte de cargas, apesar do crescente aumento da concorrência e das transformações econômicas.

Investigar se existem perspectivas favoráveis para as empresas que oferecem embarques nos modais marítimo e aéreo, identificando as operações e os estudos relacionados à logística, e como estes podem agregar valor aos processos de compra e venda de produtos de terceiros para ou desde o exterior.

No entanto, não é o propósito deste trabalho apresentar complexas receitas para a exploração de soluções do mercado, até porque tais receitas talvez não existam, mas ao assimilarmos os aspectos fundamentais da pesquisa, juntamente com a realidade de mercado identificada, será possível associarmos a teoria à prática.

A base teórica apresentada no primeiro capítulo sob o título “Teorias Sobre Estratégias e Serviços no Comércio Exterior”, identifica quais são os principais autores que nos ajudam a relacionar a administração estratégica de serviços com a área estudada. Dentre essas teorias veremos: (I) atividade de apoio à manufatura; (II) função de operações ligadas ao comércio

---

\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. Desempenho é o 8º melhor entre 36 grandes economias. São Paulo, 10, jun. 2009, Caderno Dinheiro, pg.B5



exterior, (III) intangibilidade de serviços, (IV) responsividade e flexibilidade de atendimento, (V) atendimento aos clientes externos e internos e (VI) terceirização.

Veremos ainda os fatores relacionados com a estratégia de negócio, confiabilidade/competência, expectativa gerada no consumidor através do atendimento proposto (*front-office x back-office*), segmentação e departamentalização dos serviços.

Abordaremos os principais instrumentos teóricos utilizados para explicar o comércio internacional e o perfil exportador brasileiro. Saberemos como o chamado “Custo Brasil” prejudica o comércio exterior, e na seqüência, veremos como a política comercial do País influencia na prática da importação e exportação, bem como as medidas governamentais que vem modificando o ambiente de negócios frente aos fatos econômicos ocorridos.

Estudaremos a influência do mercado internacional no comércio exterior, as barreiras protecionistas adotadas pelos países e os acordos internacionais que regem a troca de mercadorias entre eles.

Ao descrevermos ao longo do estudo os fatores que dificultam e atrasam o alcance das metas estabelecidas pelas empresas de assessoria, chegaremos ao capítulo no qual abordaremos a organização e o método que estas possuem para atuar em um mercado altamente concorrido.

Conceituaremos o modelo de gestão de negócios através da classificação das assessorias entre pequenas, médias e grandes empresas. Compreenderemos como estas empresas são administradas e, uma vez classificadas como prestadoras de serviços e transitárias de carga, como é estabelecida a relação destas com armadores marítimos e companhias aéreas, de modo a tratarmos sobre o lucro obtido através dos aspectos financeiros.

Buscaremos com o auxílio do método de Pesquisa Qualitativa, prática e aplicada, saber a respeito das estratégias que as empresas da área desenvolvem ao atuar com este tipo de negócio e quanto aos principais serviços prestados. O método aplicado de entrevista semi-estruturada foi realizado através de gravação em áudio com profissionais da área, preferencialmente executivos com larga experiência no setor, que agregaram ao trabalho

informações e amostras valiosas quanto ao modelo de gestão adotado por suas empresas, bem como a compreensão do ambiente de negócios em que estão inseridos. A descrição se encontra no capítulo intitulado Resultados e Análises (Anexo 1).

Ao longo do trabalho definiremos os aspectos do estudo fiscal e tributário, que entre outros serviços, são importantes para atender as necessidades dos clientes. Também identificaremos as ações que são necessárias dentro de um cenário de incertezas econômicas para a prática e obtenção da vantagem competitiva, bem como dos ciclos de serviço.

Através da reflexão e análise dos resultados referente ao capítulo “Justificativa de Demanda”, finalizaremos o estudo no capítulo seguinte, ao concluirmos nas “Considerações Finais” se existe um mercado consumidor em expansão para os serviços propostos pelas empresas de assessoria em comércio exterior.

Devemos relacionar as informações mencionadas neste trabalho ao conhecimento teórico da administração com ênfase em comércio exterior, e como ponto de partida necessário para uma gestão alinhada com a prática de mercado.

As implicações para a realização deste estudo incluíram primeiramente a correta identificação de áreas específicas, dentre o vasto universo de assuntos ligados ao comércio exterior, que fossem de encontro ao tema abordado. A escolha da bibliografia foi pautada em torno desta definição e das referências autorias mais atualizadas e fidedignas, sempre externando a preocupação do autor em não pender a determinada posição política em relação aos fatos e citações descritos aqui.

## **1. TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA E SERVIÇOS NO COMÉRCIO EXTERIOR**

Ao analisarmos o conceito de negócios na área de comércio exterior poderemos desenvolver nossa percepção a cerca da importância e responsabilidade que tem um profissional ao se propor a realizar trabalhos ligados a este ramo da prestação de serviços, sejam eles para uma indústria, um comércio ou mesmo para uma pessoa física.

Antes de estudarmos o mercado e os agentes modificadores de demanda será necessário entendermos o que significa projetar um serviço e como sistematizá-lo de modo a atender o consumidor.

“Na economia internacional entendemos por serviços: viagens internacionais, transportes, seguros, computação e informações, *royalties* e licenças, aluguéis de equipamentos, serviços governamentais e financeiros”. (MAIA, ATLAS 2007 - pág.33)

Neste trabalho iremos abordar os aspectos referentes a transportes internacionais e os serviços correlatos as operações de importação e exportação de produtos. Quando tratamos do tema transporte no comércio exterior devemos incluir: fretes, contratos junto aos armadores<sup>1</sup> e companhias aéreas, estudos logísticos e de viabilidade para importação e exportação de mercadorias. Veremos com mais detalhes estes temas no capítulo 3.

Podemos relacionar a necessidade pelo serviço de comércio exterior a constante troca de produtos entre os países, conforme a teoria da interdependência das nações, chamada de Aldeia Global. Este incessante fluxo de mercadorias que transitam ao redor do mundo desencadeia uma série de trabalhos ligados ao comércio internacional, que foram e sempre serão imprescindíveis para a continuidade deste processo.

Essa interdependência não é só de bens materiais, mas de tecnologia e capital. Os países desenvolvidos que dispõe de mais recursos aplicam grandes somas destes em pesquisas,

---

<sup>1</sup> Denomina-se armador àquele que física ou juridicamente, com recursos próprios, equipa, mantém e explora comercialmente as embarcações mercantis. É a empresa proprietária do navio que tem como objetivo transportar mercadorias. Armadores Marítimos são contratados para realizar determinada rota conforme a demanda.

com isto passam a vender *know-how* e a receber *royalties* em troca. Segundo Maia (2007), os países carentes de capital recebem investimentos externos, geralmente de multinacionais, o que amplia a interdependência da economia mundial.

O setor de serviços exerce papel fundamental para a continuação desta cadeia de trabalho, que também está relacionada a outros setores da economia, mas principalmente ao industrial. De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), este papel pode ser resumido em três categorias distintas: diferencial competitivo, o suporte as atividades de manufatura e como geradores de lucro.

Ao destacarmos estes fatores para as empresas de manufatura poderemos relacioná-los a busca por custos reduzidos durante a seleção do canal de distribuição<sup>2</sup>. Ainda segundo Giansesi e Corrêa (1994), ao citarem Kotler (1991) quando este analisou o poder de competitividade de uma companhia:

“O valor fornecido será avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas também nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos na aquisição do bem”. (GIANESI E CORREA, ATLAS, 1994 – pág.22).

Para que a operação de serviços seja efetuada no tempo, e a um custo satisfatório, devemos integrar os objetivos estratégicos as decisões gerenciais, considerando que sem um pensamento estratégico as empresas ligadas ao comércio exterior estarão sujeitas as alterações de mercado e perda de lucratividade.

“Definimos visão ou estratégia como a estrutura que orienta as escolhas determinantes da natureza e do rumo da organização. É o que as empresas desejam ser. Definimos operações como o planejamento e as decisões cotidianas que orientam os processos de desenvolvimento, produção, distribuição, marketing, vendas e assistência técnica, dos produtos e serviços

---

<sup>2</sup> Os canais de distribuição são os meios pelos quais o produto percorre até chegar ao seu destino final. Os canais de distribuição são basicamente compostos de Centros de Distribuições, Varejistas, Distribuidores, entre outros pontos utilizados como apoio para diluir o custo total da distribuição. Somente com o cálculo do custo total deste processo é que se pode definir a melhor estrutura logística, devendo ser considerados os estoques em trânsito e os estoques intermediários dentro da cadeia.

oferecidos por uma empresa aos seus clientes”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 - pág.14)

### **1.1. Função de operações**

Uma empresa de assessoria em comércio exterior possui características específicas, como a intangibilidade sem a necessidade da presença do cliente, mas sim, da necessidade da presença do bem de sua propriedade para que se realize a função de operações.

“Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS 1994 – pág. 32).

No entanto, a intangibilidade dos serviços nas operações de comércio exterior torna difícil a avaliação da qualidade, assim como torna difícil sua padronização. A flexibilidade, juntamente com a confiabilidade e velocidade no atendimento são fatores essenciais para a adequação dos serviços prestados, conforme observou em entrevista a Sra. Silvia Aracema da empresa Craft Multimodal (Maio 2009).

A disposição de prestar serviços e atender prontamente os clientes de acordo com suas solicitações são qualidades referentes a responsividade, enquanto que a flexibilidade significa ser capaz de variar e adaptar rapidamente as operações em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes durante os processos ou suprimento de recursos.

Além do atendimento aos clientes externos podemos considerar que os serviços podem ser analisados sob uma ótica de atendimento aos clientes internos, que são, por exemplo, os gerentes de uma mesma empresa de assessoria. Ao voltarem à atenção para estes aspectos, as empresas de assessoria podem gerar maior integração entre os diversos departamentos que a compõe, o que é fundamental na área de atuação que estamos estudando.

De maneira a atingir o objetivo final, que é o atendimento ao consumidor, uma empresa de assessoria pode recrutar novos funcionários para suprir determinada necessidade de atendimento a uma grande conta, como por exemplo: uma gerência ligada ao trâmite operacional de importação, cujo volume de documentos a serem analisados ultrapassa a capacidade de trabalho do grupo de pessoas que este departamento possui naquele momento.

Ao longo deste trabalho veremos que a palavra “capacidade” traduz o potencial produtivo de um sistema:

“Em geral, capacidade é expressa em termos de volume de saídas do sistema por unidade de tempo”. (GIANESI e CORREA, ATLAS 1994 – pág.156).

Durante a contratação de novos funcionários deve ser considerada a identificação dos candidatos com o perfil adequado para ocupar a vaga, e seu treinamento, passando pela avaliação da necessidade específica no qual este novo funcionário terá que corresponder, de acordo com a demanda do cliente interno. Estes fatores se tornam importantes no comércio exterior quando nos depararmos com o fato de que muitas funções a serem executadas por um profissional da área são extremamente técnicas, o que requer inclusive constante atualização profissional.

“Essa atividade é totalmente diferenciada em relação ao mercado interno, pois as vendas externas, assim como o sistema financeiro e operacional, exigirão outros conhecimentos e técnicas que não são utilizados normalmente, razão pela qual se sugere a implantação de uma área específica com profissionais preparados adequadamente, com conhecimento de leis e regras que regem o processo, assim como a cultura de outros mercados”. (LUDOVICO, STS 2008 – pág.46).

A incapacidade ou inconveniência de gerenciar alguns serviços executados internamente pela função de operações tem levado muitas empresas a contratar serviços externos, numa tendência denominada “terceirização”.

Sobre a terceirização temos enfoques na área contábil, organizacional e operacional. Em relação a este último, podemos citar a título de exemplo que uma assessoria internacional poderá terceirizar o trabalho operacional de despacho aduaneiro, de modo a focar seu trabalho principal no estudo logístico, como a contratação e venda de fretes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Frete é a remuneração paga pelo comerciante ao transportador, pela carga transportada de um porto/ponto a outro. Representa a receita do transportador por serviços de transportes realizados no mercado de cargas e, portanto, a sua sobrevivência (ADUANEIRAS, 2000).

“[...] é o valor de saber separar as oportunidades de negócios, produtos ou mercados que não devem ser perseguidos dos que devem ser considerados. O escopo do produto e do mercado fornece um rumo nítido em relação ao que está fora das fronteiras da visão de uma empresa dentro de um prazo específico determinado pela estratégia”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS 1993 – pgs. 37 e 38).

Todos os serviços internos, sejam eles provenientes de pessoas contratadas ou terceirizadas, devem visar o atendimento ao consumidor final, e para isso, é necessário que cada gerência tenha sua estratégia muito bem definida dentro de uma mesma empresa de modo a garantir que todos contribuam de maneira integrada para este processo.

A função de operações é a parte responsável por produzir serviços, que necessita de estratégia e de objetivos claros, de maneira a obter os resultados esperados através de: projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema.

As empresas, segundo Benjamin, John, Ronald e Tobia (1993), devem articular sua visão e formular uma orientação estratégica bem definida, vinculada aos planos e orçamentos operacionais, de modo a garantir a efetiva implementação, manutenção e revisão da estratégia.

Para que as estratégias em função de operações sejam bem aplicadas, é necessário engajamento e motivação dos profissionais envolvidos no atendimento, além da confiabilidade e confiança que estes devem passar aos clientes.

“A competência refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se as necessidades “técnicas” dos consumidores”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS 1994 – pág.92).

Entendemos que a confiabilidade é a percepção positiva de um cliente ao receber informações de forma precisa e consistente, enquanto que confiança é a competência e a capacidade de demonstrar segurança que um funcionário deve transmitir.

O atendimento ao cliente com alto contato denomina-se *front-office*, ou linha de frente. Este setor dentro de uma empresa durante a prestação do serviço em comércio exterior se

torna essencial, pois é através do atendimento flexível realizado pelo *front-office* que o cliente será capaz de dizer se a expectativa gerada pela oferta de serviço foi atendida ou não.

Conforme veremos no capítulo 3, a integração entre o *front-office* e o *back-office* (ou retaguarda), tem relação direta com a qualidade dos serviços que foram propostos e com o tipo de informação prestada. A integração entre os diferentes setores de uma empresa de serviços seguramente é essencial para a eficiência no atendimento e lealdade do consumidor, porém, estes departamentos devem buscar ser proativos oferecendo cenários futuros possíveis de serem conseguidos, bem como garantias de que haverá tempo hábil para atender a urgência de cada cliente.

A velocidade de atendimento é maior quando existe a presença do cliente. No caso dos serviços ligados ao comércio exterior, que não requer a presença física deste, a diferença entre uma rápida resposta à solicitação de um cliente pode significar a conquista ou perda de um serviço.

“Para que se consiga cumprir este novo papel mais proativo, é necessário que a função de operações se abra, e que monitore o ambiente externo à organização nos aspectos que digam respeito a suas tecnologias e metodologias, pois só a função de operações pode avaliar novos desenvolvimentos em seu âmbito e seu potencial para futura utilização”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS 1994 – pgs. 52 e 53).

A intenção de se atender um cliente através da excelência nas operações passa, justamente, pelo fato deste necessitar de um serviço diferenciado, e pelo fato de a maioria das empresas evitarem que seus serviços sejam mal avaliados a partir de uma experiência negativa. Deste modo, além do atendimento ter sido considerado relevante pelo próprio consumidor, a avaliação positiva reverte em depoimentos favoráveis a outros clientes, pois devido ao alto efeito multiplicador da comunicação boca a boca, uma experiência negativa teria efeitos danosos a imagem da empresa.

“Assim, a experimentação de um serviço acompanhada de satisfação com o resultado, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS 1994 – pág. 72).



## 1.2 Estratégias de segmentação

Na consultoria o profissional que fornece seus serviços tem um conhecimento evidentemente superior ao conhecimento do cliente quanto a suas necessidades, e neste caso, o cliente irá, após a execução do serviço, tender a avaliá-lo e questioná-lo para saber se realmente foi atendido em todas as expectativas iniciais.

“Em qualquer processo razoável de planejamento a longo prazo, os produtos e mercados sempre tiveram sua ênfase definida segundo alguns critérios de avaliação. Porém, muitas vezes, esses critérios tendem a ser primordialmente operacionais e não orientados por um ponto de vista estratégico”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS 1993 - pág.40).

É importante, no entanto, que o consultor sempre ajuste as expectativas dos clientes à realidade, antes de prestar o serviço, utilizando como critério a visão externa, e não interna, dos processos, sob a pena de seu serviço ser mal avaliados posteriormente.

Quando tratamos de logística<sup>4</sup> no comércio exterior a imprevisibilidade de diversos fatores nos cabe perfeitamente, como por exemplo, o atraso na atracação de um navio devido à movimentação no porto, greves de servidores públicos, questões climáticas ou qualquer outro problema alheio ao consultor e que acarrete prejuízo na logística.

“Como principais vetores da logística, observamos que em primeiro lugar estão as empresas de transportes internacionais, considerando que 90% das operações se dá através do sistema marítimo, 7% pelo aéreo e 3% pelo terrestre”. (LUDOVICO, STS 2008 – pág.157).

Através de estratégia de segmentação é possível filtrar que tipo de cliente será atendido por determinada operação, pois não se pode alterar a necessidade do consumidor do serviço, mas sim, restringir a expectativa deste acerca da capacidade de atendimento. A título de exemplo, uma fábrica não pode exigir que uma consultoria especializada em transporte

---

<sup>4</sup> A logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. O seu conceito inclui o fluxo de materiais, e entre as atividades da logística estão: o transporte, armazenagem, processamento de pedidos e gerenciamento de informações.

internacional também faça a armazenagem e controle através de códigos de barra de toda linha de produtos que será exportada.

“Segmentação é o processo de raciocínio usado para se chegar ao agrupamento ou classificação estratégica que serve de suporte a futura visão”. (TREGOE, B.; BENJAMIN, W.; JOHN, A.; RONALD, TOBIA, CAMPUS, 1993 - pág.53).

A departamentalização das empresas, de acordo com pesquisa aplicada, pode ser dividida em três pilares básicos: Financeiro, Operacional e Comercial. As empresas que possuem grande contas, com clientes que movimentam diferentes tipos de carga através de uma mesma prestadora de serviço (por exemplo: setor alimentício e de máquinas) geralmente possuem subdivisões dentro dos departamentos de modo a segmentar a operação conforme especificidade do produto em questão.

“Os recursos são organizados de modo a favorecer o fluxo rápido e eficiente de clientes, como numa linha de montagem: os recursos são organizados na seqüência em que o serviço é prestado com o fluxo passado de um recurso a outro numa seqüência predeterminada”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS, 1994 – pág. 141).

Este departamentos são administrados pelos diferentes níveis hierárquicos identificados nas empresas de assessoria em comércio exterior: coordenadores, supervisores, analistas e assistentes\*. Através do capital humano é possível transformar a visão estratégica em ação, de modo a atender as exigências de posicionamento e segmentação, com aplicação de pesquisa de mercado, desenvolvimento de serviço e técnicas de vendas.

## **2. ANÁLISE SOBRE O AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

### **2.1 Um referencial teórico do comércio internacional**

As diversas teorias de comércio internacional que foram desenvolvidas e que hoje se complementam, procuram responder a fenômenos econômicos ao longo dos anos e que estão

---

\* Fonte: Exportação: você está preparado? Nelson Ludovico (STS, 2008)

ligados à competitividade das nações, no que se refere principalmente à produção de manufaturados e à exploração de recursos naturais.

Perguntas como: “Quais serão os produtos nacionais mais comercializados com outros países nos próximos anos?”, acaba por desencadear uma série de outros fatores relacionados à vantagem competitiva entre países ao se importar um produto em detrimento da produção nacional, como por exemplo, a determinação de preços de equilíbrio no mercado mundial; os impactos sobre a distribuição de renda; geração de empregos e a real possibilidade de os países envolvidos se beneficiarem do comércio internacional.

Um dos precursores das novas teorias do comércio internacional é o professor Staffian Burenstam Linder<sup>5</sup> (1960). Segundo este a concentração do comércio de manufaturas entre os países ricos era explicada fundamentalmente pela semelhança de seus níveis de renda *per capita*.

“Com padrões de demanda semelhantes os países tinham estruturas produtivas parecidas, com produtos diferenciados, e com isso havia espaço para um comércio intenso destes produtos. O potencial de comércio, portanto, seria máximo entre países semelhantes e de alta renda”. (SIMÃO, SARAIVA, 2006 - pág.14).

No caso do Brasil, o País divide sua pauta exportadora entre produtos de alto valor agregado, tais como: aviões, automóveis, equipamentos eletrônicos. Ademais, o Brasil é líder na tecnologia de exploração de petróleo em águas profundas e se destaca na produção e pesquisa de medicamentos e vacinas.

Os produtos de alto valor agregado dividem a pauta exportadora com produtos de baixo valor agregado e produtos básicos, como por exemplo, as *commodities*<sup>6</sup>. Em um mundo

---

<sup>5</sup> Economista sueco que no começo dos anos 60, apresentou uma explicação para a crescente importância do comércio entre os países ricos, em contraposição às teorias tradicionais que previam uma intensificação do comércio entre países ricos e aqueles em desenvolvimento.

<sup>6</sup> *Commodity* é um termo de língua inglesa que, como o seu plural *commodities*, significa mercadoria, e é utilizado nas transações comerciais de produtos de origem primária nas bolsas de mercadorias. Usada como referência aos produtos de base em estado bruto (matérias-primas) ou com pequeno grau de industrialização, de qualidade quase uniforme, produzidos em grandes quantidades e por diferentes produtores. Estes produtos "in natura", cultivados ou de extração mineral, podem ser estocados por determinado período.

em constante transformação, moldado pela constante variação na demanda, o País traz ainda a negativa de bater recordes (2009) na exportação destes produtos primários, em detrimento dos manufaturados, conforme podemos observar na **tabela 1.1**.

**Tabela 1.1**

Produtos mais exportados pelo Brasil (Abril –2009):
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soja em grãos US\$1,542bi</li><li>• Minério de ferro US\$1,401bi</li><li>• Óleos brutos de petróleo US\$0,462bi</li><li>• Carne de frango US\$0,424bi</li><li>• Farelo de soja US\$0,18bi</li></ul>

Fonte: Folha de São Paulo. Caderno Dinheiro ( São Paulo, 05 de Maio de 2009)

Até 2008 estatísticas demonstravam que as pequenas e médias empresas no Brasil eram responsáveis por 55% das exportações de manufaturados, mas o fato de o País ter exportado mais produtos primários depois deste período, como metal e soja, indica retorno ao perfil do comércio exterior visto na década de 80, onde havia predomínio na venda de matérias primas.\*

De acordo com Maia (2001), as desiguais distribuições de jazidas minerais, diferenças de solos e climas diversifica e incentiva a produção e troca de gêneros agrícolas entre os países. Ele demonstra ao redor de 25% dos bens produzidos no mundo (2001) já eram exportados e que este número só tenderia a aumentar.

As diferenças de estágios de desenvolvimento e evolução econômica, como por exemplo, a produção e exportação de aviões pelo Brasil, são fatores que representam de forma positiva o comércio internacional como sendo uma via de mão dupla.

---

\* Fonte: Exportação: Você está preparado? Nelson Ludovico (STS, 2008)

Ao fazermos um paralelo com a teoria da Divisão do Trabalho<sup>7</sup> do economista e filósofo escocês Adam Smith (século XVIII), o perfil exportador do Brasil proveniente da exportação dos excedentes de seus produtos básicos acaba por possibilitar maiores oportunidades de troca ao País, o que reflete no saldo positivo da balança comercial.

Além da teoria da Divisão do Trabalho, podemos destacar outra teoria desenvolvida por Adam Smith: a teoria do Liberalismo Econômico<sup>8</sup>, sendo os economistas François Quesnay e Vicent de Gournay os principais estudiosos desta.

Seguindo a linha teórica apresentada, a prosperidade econômica e a acumulação de riquezas não são concebidas através da atividade rural e nem comercial, mas sim, através do trabalho livre, sem nenhum agente regulador ou interventor. A chamada “mão invisível”, descrita no livro “A Riqueza das Nações”.

Apesar de os defensores desta idéia acreditarem que o Liberalismo beneficia a divisão internacional da produção, melhora a utilização dos recursos naturais e beneficia a economia em escala, ou seja, as bases da globalização<sup>9</sup>, estes encontram as contra-argumentações dos opositoristas, que afirmam que a liberdade escraviza, formando os *trustes*, cartéis, oligopólios e *dumpings*, ademais, gera conflito de interesses entre o Estado e empresas, o que incentiva o colonialismo dos países fornecedores de matéria-prima, como o Brasil.

---

<sup>7</sup> Segundo Adam Smith, a divisão do trabalho é o resultado da propensão natural do homem para a troca, e o primeiro valor de troca é exatamente o trabalho, que constitui a única e verdadeira medida do valor de troca de todos os bens.

<sup>8</sup> A Teoria do Liberalismo surgiu no contexto do fim do mercantilismo, período em que era necessário estabelecer novos paradigmas, já que o capitalismo estava se firmando cada vez mais na economia mundial. A idéia central desta teoria é a defesa da emancipação da economia de qualquer dogma externo a ela mesma, ou seja, a eliminação de interferências provenientes de qualquer meio da economia.

<sup>9</sup> A globalização é um dos processos de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, política, a partir do barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países no final do século XX e início do século XXI. É um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma aldeia global que permita maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados. É um fenômeno capitalista e complexo que começou na época dos Descobrimentos e que se desenvolveu a partir da Revolução Industrial, mas o seu conteúdo passou despercebido por muito tempo, e hoje muitos economistas analisam a globalização como resultado do pós Segunda Guerra Mundial, ou como resultado da Revolução Tecnológica. Existem 2 tipos de Globalização: Financeira (Intercomunicação dos mercados de capitais) e a Produtiva (Internacionalização da produção).

A contra argumentação para o Liberalismo é o chamado Protecionismo, onde o Estado regula o mercado através das burocracias estatais, sendo o governo, e não o mercado, quem dita a política comercial e controla as importações e exportações\*.

Considerado como um dos fundadores da escola clássica inglesa da economia política, juntamente com Adam Smith, David Ricardo<sup>10</sup> utilizou o princípio da Vantagem Absoluta<sup>11</sup> que cada país tem sobre algum produto, assim como o fez o economista Thomas Malthus.

Uma das primeiras teorias formuladas para o comércio exterior concebida por David Ricardo no século XIX foi a teoria da Vantagem Comparativa. Esta demonstra que duas nações podem beneficiar-se do comércio livre, mesmo que uma nação seja menos eficiente na produção de todos os tipos de bens do que o seu parceiro comercial, sendo que nem a quantidade de dinheiro em um país e nem o valor monetário desse dinheiro era o maior determinante para a riqueza de uma nação

De acordo com Simão (2006), a teoria de David Ricardo, em primeiro lugar, postula que duas nações terão relações comerciais quando apresentarem diferentes custos relativos de mão-de-obra. Em segundo lugar, ele afirma que uma nação exportará sempre o produto que fabricar com custos de mão-de-obra relativamente menores que outras e, finalmente, com base nestes resultados, ele indica que o comércio entre dois países é vantajoso para ambos.

Malthus, ao demonstrar o nível de atividade em uma economia capitalista, comprovou que este nível depende da demanda efetiva, o que constituía uma justificativa para os esbanjamentos praticados pelos ricos. A idéia da importância da demanda efetiva, que seria

---

\* Fonte: Economia Internacional e Comércio Exterior (ATLAS, 2007).

<sup>10</sup> David Ricardo foi economista (Londres, 18 de Abril de 1772 — Gatcombe Park, 11 de setembro de 1823). Os temas presentes em suas obras incluem: a Teoria do Valor-Trabalho; a Teoria da Distribuição (as relações entre o lucro e os salários); O Comércio Internacional e temas monetários.

<sup>11</sup> Em economia, tem vantagem absoluta na produção de um bem, o produtor que necessita de menos fatores de produção para produzir esse mesmo bem. Trata-se, portanto, do produtor mais eficiente. Os economistas usam o termo “vantagem absoluta” quando comparam a produtividade de uma pessoa, empresa ou nação com a de outra. Diz-se que o produtor que precisa de uma quantidade menor de insumos para produzir um bem tem uma vantagem absoluta na produção deste.

depois retomada por Keynes, teve como base a doutrina *Laizess-faire* (o Estado deixa de fazer), que no comércio exterior é denominada como Livre Cambismo.

David Ricardo, ao desenvolver um modelo de comércio internacional baseado no princípio da Vantagem Comparativa, criou o modelo teórico central da moderna teoria do comércio internacional, que exerceu uma grande influência tanto sobre os economistas neoclássicos como sobre os economistas marxistas. Este fato nos revela sua importância para o desenvolvimento da ciência econômica.

A principal questão levantada por David Ricardo se trata da distribuição do produto gerado pelo trabalho na sociedade, isto é, a aplicação conjunta de trabalho, maquinário e capital no processo produtivo que gera um produto, o qual se divide entre as três classes da sociedade: proprietários de terra (sob a forma de renda da terra), trabalhadores assalariados (sob a forma de salários) e os arrendatários capitalistas (sob a forma de lucros do capital).

O papel da ciência econômica seria, então, determinar as leis naturais que orientam essa distribuição, como maneira de analisar as perspectivas atuais da economia sem perder a preocupação com o crescimento a longo prazo.

“O modelo de David Ricardo postula que a principal causa do comércio internacional é a diferença de produtividade setorial da mão-de-obra entre nações. Ou seja, os países têm diferenças tecnológicas que se refletem na produtividade da mão-de-obra e nas vantagens comparativas” (SIMÃO, SARAIVA, 2006 - pág. 5).

No entanto, estudar o paradigma acima não seria o único parâmetro a ser analisado ao identificarmos as teorias das vantagens comparativas das nações. Diferentes estudos devem ser considerados até que se trace um roteiro apropriado para análise do ambiente de negócios no Brasil, em relação a outros países, quanto ao comércio internacional.

Existem outros modelos que podem servir como base a este exercício de reflexão, que nos remete ao século XIX quando John Stuart Mill<sup>12</sup> desenvolveu a Teoria da Demanda Recíproca.

De modo inverso a Ricardo, a base teórica de John Stuart não seria mais a unidade do produto, mas sim o que, com o mesmo número de horas, dois países diferentes poderiam produzir. De acordo com esta teoria, o comércio se realizaria quando os preços equalizarem as demandas nos dois países.

Podemos destacar também o modelo neoclássico, ou o modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson<sup>13</sup>. Ohlin, por meio de seu modelo, foi o primeiro a tratar diretamente do que hoje se conhece por Investimento Externo Direto (IED) que é o componente do Balanço de Pagamentos pesquisado por organismos internacionais.

O modelo neoclássico enfatiza a diferença relativa na dotação de fatores de produção (capital e trabalho) entre os países, bem como a diferença do uso destes fatores de produção entre as indústrias dos países. O modelo expõe que uma nação irá exportar aqueles bens que fazem uso intensivo dos fatores que são abundantes neste país, como os insumos por exemplo, e irá importar aqueles bens cuja produção é dependente de fatores escassos localmente.

Um país abundante em capital exportará bens, ao passo que um país em posição contrária, com escassez de capital, exportará bens ou serviços que sejam intensivos no uso do fator de produção e mão-de-obra.

“Em outras palavras, uma parcela importante do comércio internacional ocorre com produtos diferenciados. Além disso, os economistas constataram a importância de economias de escala e de estrutura de mercados imperfeitas, influenciando os fluxos comerciais mundiais” (SIMÃO, SARAIVA, 2006 - pgs. 13 e 14).

---

<sup>12</sup> John Stuart Mill (Londres, 1806) foi filósofo e economista inglês, e um dos pensadores liberais mais influentes do seu tempo. Foi defensor do utilitarismo, a teoria ética proposta inicialmente por seu padrinho Jeremy Bentham.

<sup>13</sup> Modelo desenvolvido por dois economistas suecos, Eli Heckscher e Bertil Ohlin, teve sua formulação desenvolvida por Paul Samuelson.



## **2.2 Análise sobre o ambiente de negócios no Brasil - conseqüências para o comércio exterior brasileiro**

Mencionaremos neste capítulo as oscilações econômicas do mercado e suas conseqüências para o comércio exterior brasileiro. A linha do tempo no qual se considera aqui analisa os fatos ligados ao comércio exterior a partir da década de 90 até os dias atuais, de modo a estudar o passado e compreender o presente, aumentando as chances de acerto quanto ao futuro econômico no âmbito nacional e global.

Durante a década de 90, o País realizou mudanças administrativas na gestão do comércio exterior<sup>14</sup> e deu início, no governo de Fernando Collor, ao processo de abertura da economia às importações, pois, até então, o país havia crescido apenas através do desempenho do seu mercado doméstico. A política de exportação havia sido formulada com a preocupação central de aumentar as reservas internacionais, negligenciando os fatores de competitividade internacional.

No entanto, para alguns estudiosos, o processo de abertura foi realizado de maneira inadequada ao não privilegiar o modelo ideal de Substituição das Importações, modelo que prioriza o decréscimo de tarifas até o país passar automaticamente para o Modelo Exportador<sup>15</sup>. Em 1991 um programa de redução tarifária foi iniciado paralelamente a um processo de extinção dos instrumentos não tarifários<sup>16</sup> e dos regimes especiais de importação, resultando na eliminação de controles quantitativos e proibições para importação, que listavam mais de 1.200 itens.

Os empresários nacionais sofreram, então, com a crescente entrada de produtos estrangeiros, através da retirada de barreiras tarifárias por meio da reversão no uso da

---

<sup>14</sup> Citamos uma importante mudança no comércio exterior brasileiro como: a extinção da Comissão de Política Aduaneira (CPA) e criação do Departamento do Comércio Exterior (Decex), subordinado a Secretária Nacional da Economia (SECEX) e ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

<sup>15</sup> Conforme Maia (2007) o modelo ideal apresentado preservaria a indústria nacional na década de 90 e por conseqüência os empregos.

<sup>16</sup> Os principais instrumentos não tarifários adotados pelo País eram o sistema de cotas regionais, imposição de compras domésticas as empresas públicas e a extinta lei do similar nacional.

legislação *dumping*. Em alguns casos o governo o fez sem exigir reciprocidade de outras nações, e sob alegação de *antidumping*, ou barreiras fitossanitárias, a não reciprocidade de outros países ainda é sentida negativamente em alguns setores produtivos brasileiros. Detalharemos mais a frente o que é e como é praticado o *dumping*.

“O ideal é inicialmente avançar na estabilização e nas reformas domésticas para depois avançar na inserção internacional; o Brasil fez exatamente o oposto, e com isso, teve de utilizar instrumentos mais adequados ao equilíbrio externo e a competitividade internacional (taxa de câmbio) para consolidar a estabilização interna, aumentando a vulnerabilidade da economia a ataques especulativos e magnificando os custos econômicos e sociais da transição para uma economia mais inserida na economia mundial”. (SILBER, SARAIVA, 2006 - pg.23).

Para Lanzana (2006), os aspectos positivos da internacionalização da economia brasileira se refletiram no aumento das exportações e importações. Defensor do modelo adotado pela gestão Collor, seus registros mostram que o governo estabeleceu um cronograma de redução gradual de tarifas para a importação<sup>17</sup>, o economista afirma que no segundo semestre de 1990 as importações, até então proibidas, representavam apenas 4% do total das compras externas nesse período, o que não representou necessariamente ameaça à indústria nacional, e ainda destaca que em 1991 a balança comercial brasileira já apresentava resultados satisfatórios.

As taxas cambiais fixas foram adotadas pelo governo até então como política de regime cambial<sup>18</sup> e serviram como pressão estabilizadora nos preços nacionais, pois o governo as fixava antecipadamente, indicando ao mercado a qual taxa operar. Neste tipo de regime cambial o Banco Central é obrigado a comprar e vender divisas a uma taxa preestabelecida,

---

<sup>17</sup> Foi estabelecido um cronograma de reduções tarifárias anunciado previamente em quatro etapas: Fev.1991 / Jan. e Out.1992/ Julho 1993, chegando em 1994 com todas as tarifas situando-se entre 0% e 40% (com alíquota média nacional de 20%), deste modo, as empresas tinham conhecimento prévio da redução de seus níveis de proteção em um horizonte de quatro anos, o que permitiria que elas se ajustassem a esses novos níveis protecionistas.

<sup>18</sup> Modelo de taxa de câmbio que um país adota. Podem ser classificadas basicamente em três categorias: regime de taxa de câmbio flutuante, taxa de câmbio fixa e de bandas cambiais.

sendo que a grande vantagem deste sistema é a não ocorrência de instabilidades cambiais e o controle da inflação.

Contudo, este sistema levou o Brasil a uma perda da política monetária como instrumento de controle econômico e, posteriormente, com a implementação do Plano Real<sup>19</sup> (1994), a política de regime cambial foi alterada. O País iniciou a vitória contra a inflação através do plano Real idealizado durante o governo de Itamar Franco, bem como preservou o modelo financeiro nos governos seguintes, mesmo em meio a diversas crises internacionais.

Dentre as principais crises econômicas, podemos citar: a Mexicana (1994); a Asiática (1997); a Moratória Russa (1998); a crise Argentina (2001), e a mais recente crise econômica mundial (2008-2009), considerada a pior desde a Segunda Guerra, conforme veremos com mais detalhes a frente.

Do sistema de taxas cambiais fixas o País passou para o regime de bandas cambiais<sup>20</sup>, onde o Banco Central através da compra e venda de moeda estrangeira adotou o sistema de “flutuação suja”, para o controle do câmbio. Através da valorização cambial os preços dos produtos importados declinaram, aumentando a competição com produtos nacionais, ou seja, este sistema permitiu ao governo “ancorar” os preços internos e reduzir a inflação. Este sistema é chamado de “âncora cambial”.

Com o resultado da redução dos importados os empresários brasileiros passaram a comprar mais insumos e maquinários do exterior, refletindo em um aumento de 70% das importações no primeiro ano do plano Real em relação aos 12 meses anteriores (julho de 1994 a junho de 1995). As exportações cresceram 20%, porém, a diferença total entre compra e venda registrou déficit comercial neste período.

---

<sup>19</sup> O Plano Real foi criado pelo governo brasileiro para combater a inflação através da implementação da URV (Unidade Real de Valor). Instituída no Brasil entre março e junho de 1994, a URV serviu para eliminar a memória inflacionária durante a implantação do Plano Real, onde ela era usada como referencial para o Cruzeiro Real, até que fosse emitida, quando passou a ser chamada de Real.

<sup>20</sup> No regime de bandas cambiais o Banco Central determina um parâmetro fixo mínimo e máximo entre os quais a taxa de câmbio pode flutuar livremente.

Em meio á deterioração das contas publicas e ao alto endividamento interno, o governo se viu obrigado, durante o primeiro mandato (1998 e 2001) de Fernando Henrique Cardoso (FHC), a realizar empréstimos financeiros junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI). Esta operação de crédito com o FMI, representou um quadro econômico onde o País em um primeiro momento não podia mais sustentar a sobrevalorização do câmbio artificialmente e a conseqüente perda de reservas. Ao fazermos uma comparação com o atual quadro econômico (2009), este fato se torna totalmente contrário devido à saúde das contas externas brasileiras<sup>21</sup>.

Para apoiar as estratégias das empresas brasileiras no mercado internacional o governo lançou (1998) o Programa Especial de Incentivo às Exportações. Em 2003 este plano foi ampliado para compor o plano estratégico governamental de incentivo às vendas estrangeiras, sendo as competências definidas pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)<sup>22</sup>.

O regime de bandas cambiais vigorou até 1999, quando finalmente foi adotado o sistema de câmbio flutuante<sup>23</sup>. Em junho do mesmo ano, um novo marco econômico foi observado quando o Brasil iniciou o regime de metas para a inflação, apesar do ceticismo do governo norte-americano, que parecia ter mais simpatia pelo sistema de conversibilidade argentino.

No décimo aniversário do regime de metas inflacionárias (junho de 2009), podemos considerá-lo como bem sucedido e consolidado, assim como o sistema de cambio flutuante,

---

<sup>21</sup> Em junho de 2009 observamos que a maturidade da política econômica adotada pelo Banco Central do Brasil fez com que, mesmo em momento de crise financeira global, o País conseguisse um acordo financeiro recíproco de moedas com o Federal Reserve (Banco Central dos EUA), ao invés de ter de recorrer novamente ao FMI.

<sup>22</sup> A CAMEX é um órgão integrante do Conselho do Governo, tem por objetivo a formulação, adoção, implementação e a coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços.

<sup>23</sup> No regime de câmbio flutuante, a taxa de câmbio é determinada pelo mercado, por meio da oferta e da demanda de moeda estrangeira. Nesse caso, a moeda é suprida pelos exportadores e a demanda pelos importadores, assim como a compra e venda de divisas pelo governo junto ao mercado.

superando alternativas de controle, sejam elas as metas cambiais ou para agregados monetários.\*

Com a taxa de câmbio flutuante o País torna-se, então, alinhado com o regime cambial usado na maioria dos países, apesar de mais exposto à volatilidade e especulação do mercado financeiro nacional e internacional. Assim, o governo pode direcionar o instrumento de política monetária para a melhoria dos níveis de atividade e de emprego, principalmente através da política de juros, agora sem a antiga taxa de inflação de quatro dígitos.

Ao final do governo de FHC, foi adotado o plano de metas para resultado do superávit fiscal primário<sup>24</sup>, e a partir da eficiência político-econômica começa a emergir a nova classe consumidora proveniente das camadas mais baixas da sociedade. Alguns estudos a classificam como classes C, D e E.

Com o reflexo positivo da balança comercial<sup>25</sup>, através do superávit no balanço de pagamento<sup>26</sup>, o País criou reservas no exterior que lhe permitiram enfrentar momentos de dificuldades econômicas, atingindo junto aos investidores estrangeiros o chamado “grau de investimento<sup>27</sup>”; assim, o governo possibilitou maior entrada de dólares no País. Além dos itens que compõe a Balança de Pagamentos, existem outros conceitos importantes utilizados na análise do setor externo e com relação direta ao comércio exterior (**tabela 2**).

---

\* Fonte: MESQUITA, Mário. “Dez anos de metas para a inflação”. FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 21, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág. B8.

<sup>24</sup> Este sistema é caracterizado pelo resultado nominal, que é a diferença entre as receitas totais e as despesas totais, excluídas a parcela referente ao pagamento de juros nominais sobre a dívida líquida adquirida anteriormente.

<sup>25</sup> Ao longo deste trabalho consideraremos a balança comercial como um valioso instrumento de medição da balança de pagamento dos países, pois ela registra as importações e as exportações efetuadas em um determinado período.

<sup>26</sup> O balanço de pagamento de um país é o registro contábil de todas as operações deste com outros países do mundo. É composto de cinco grandes itens: balança comercial, conta de serviços e rendas, transferências unilaterais, transações correntes e conta de capitais.

<sup>27</sup> Grau de investimento é uma classificação dada a um país a partir de uma avaliação concedida pelas principais agências de notas de crédito. Um país com grau de investimento teria mais chances de honrar seus compromissos financeiros do que outro que não tenha grau de investimento.

**Tabela 2**

O índice de relação de trocas (IRT) mede a relação entre os preços dos produtos que o país exporta (Px) e os preços dos produtos que o país importa (Pm), ambos são medidos em dólares:

$$\text{IRT} = \frac{P_x}{P_m}$$

O coeficiente de vulnerabilidade (CV) indica o grau de solvência externa de um país, medindo a relação entre a dívida externa líquida e o valor das exportações. O objetivo é verificar quantos anos de exportação são necessários para pagar a dívida externa:

$$\text{CV} = \frac{D_b - R}{x}$$

Db = Dívida externa bruta

R= reservas

x = exportações

Fonte: Gestão de Negócios Internacionais (SARAIVA 2006 – pgs. 101 e 102)

Na véspera da transição de governo de FHC para o de Luiz Inácio Lula da Silva (2002), o País observou momentânea crise de desconfiança<sup>28</sup> dos investidores estrangeiros, porém, com a austeridade do Banco Central ao se mostrar alheio à política nacional observamos a volta da confiança dos investidores.

No período que se seguiu até 2009, o País esteve distante da ameaça do retorno da inflação, apesar do crescente aumento dos gastos públicos, porém, acompanhado de recordes de arrecadação de impostos e uma política monetária restritiva, a redução da desigualdade social seguiu avançando. No entanto, apesar da condição financeira favorável, o crescimento econômico foi insatisfatório e o País ainda registra taxas de crescimento inferiores a de outras economias emergentes.

<sup>28</sup> O Banco Central norte-americano mostrou desconfiança com o primeiro ano de Lula à frente do governo, em relação ao compromisso com a manutenção de políticas ortodoxas e desempenho econômico do País.

Algumas heranças ainda são negativas para o ambiente de negócios no Brasil, tais como: juros altos, elevada dívida interna, desemprego, protecionismo exagerado, carga tributária inadequada e baixo investimento em infra-estrutura.

A união de alguns destes fatores resultou no pequeno dinamismo das exportações brasileiras, conforme comenta Silber (2006) sobre a herança negativa da falta de competitividade do produto brasileiro:

“Quer pelo isolamento crescente de nossa economia do cenário mundial durante os anos 80, quer por políticas macroeconômicas pouco favoráveis à expansão das exportações, talvez essa seja a grande herança negativa que o País herdou do período em que se manteve afastado da competitividade mundial devido à política protecionista. Seu maior desafio atualmente deve ser o de aumentar, diversificar e sofisticar as exportações para poder acelerar sua taxa de crescimento sem se transformar em refém do mercado financeiro internacional” (SILBER, SARAIVA, 2006 - pág.25).

### **2.3 Custo Brasil**

Ao analisarmos qualquer processo produtivo, seja na Alemanha, México ou Chile, podemos ter como certo que este processo produtivo acumula custos. Portanto, ao iniciarmos um estudo sobre os custos no Brasil não partiremos do princípio de que este é um fenômeno exclusivamente nacional, mas questionaremos se este é realmente um “sobre preço” relativo que temos de pagar. Seria em fatores equivalentes o que é cobrado a mais em relação a outros países, e conforme cita Bussinger (1997):

“[...] toda empresa, todo produto, todo país, ao produzir determinadas coisas ao compor seus custos, nunca terá resultados exatamente iguais uns aos outros. Então, temos preços relativos diferentes [...]”. (BUSSINGER, VOZES, 1997 - pág. 108).

O “Custo Brasil” é um termo genérico, usado para descrever o conjunto de dificuldades estruturais e econômicas que encarecem o investimento no País, dificultando o desenvolvimento nacional, aumentando o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. O termo é largamente usado na imprensa, fazendo parte do

jargão econômico e político local. Os exemplos do Custo Brasil, que influenciam direta ou indiretamente as exportações e as importações, são:

- Corrupção administrativa
- Déficit público elevado
- Tempo médio excessivo para a criação de uma empresa
- Manutenção de altas taxas de juros reais
- *Spread* bancário exagerado (um dos maiores do mundo)
- Carga tributária em excesso
- Altos custos trabalhistas.
- Altos custos do sistema previdenciário.
- Legislação fiscal complexa e ineficiente.

Apesar da prevalência do termo, não há um indicador específico associado ao conceito. O termo é usado geralmente de forma qualitativa, sendo impossível quantificar de forma exata quanto representa o Custo Brasil. Na prática, a conta por estas mazelas nacionais é repassada ao empresariado, a cadeia produtiva e, por fim, ao consumidor final.

Ao tratarmos do Custo Brasil, precisamos delimitar as áreas de estudo para não perdermos o foco quanto às questões que realmente prejudicam o comércio exterior, analisando três áreas de maior interesse. A primeira delas trata da logística.

“Uma logística de transporte montada adequadamente, baseada sobre variáveis importantes do processo, entre elas os custos e os prazos de entrega de mercadorias, pode representar a lucratividade ou o prejuízo na atividade exportadora ou importadora e, conseqüentemente, a sua manutenção, incremento ou retirada do jogo das trocas internacionais”. (MENDONÇA e KEEDI, ADUANEIRAS, 2000- pág.24).

Tendo isto como base em relação ao Custo Brasil, o profissional da área de comércio exterior deve optar pelo modal<sup>29</sup> de transporte mais adequado de forma a reduzir as perdas e os

---

<sup>29</sup> O transporte de mercadorias é denominado “modal” e leva em conta: o tipo de carga, a distância da movimentação e a velocidade de entrega, além da relação peso-volume e valor-risco de dano a esta.



gastos relacionados à falta de infra-estrutura, e de modo a alcançar as metas estabelecidas, considerando a armazenagem e o transporte.

“A gestão destes custos é feita através do planejamento ou do pré-cálculo de custo, pois estes permitem determinar os padrões de custo de produção ou produto/mercadoria”. (CHIAVENATO, MCGRAW-HILL, 1991 – pág. 130).

O custo de transporte pode retirar a vantagem comparativa de um país em relação à produção de determinado bem, e desfaz a idéia de que o frete é proporcional somente à distância a ser percorrida.

A segunda área de interesse é a tributária. A carga tributária, também chamada de carga fiscal, é a soma de todos os tributos (impostos, taxas e contribuições) pagos pela sociedade aos três níveis de governo (federal, estadual e municipal), e é calculada a partir do total de tributos pagos e divididos pelo valor do PIB. Segundo Mantega (1997), está é uma das mais importantes discussões dentro da economia: “A questão tributária repercute na questão do déficit público. São os recursos tributários que permitem ou não ao governo possuir capacidade de poupança e de investimentos”. (MANTEGA, VOZES, 1997 - pág. 67).

Tanto para as empresas quanto para o Estado, a questão dos impostos é primordial para a influência sobre o ritmo das atividades no País, pois quando se fala em reforma tributária no Brasil se pensa na eliminação ou redução dos tributos em cascata<sup>30</sup>.

Outro ponto importante sobre tributação no Brasil e a necessidade de sua reforma é a chamada “guerra fiscal”. Para atrair investimentos aos seus respectivos estados, os governos estaduais oferecem aos contribuintes determinados benefícios fiscais, como créditos especiais de ICMS e empréstimos subsidiados de longo prazo. Apesar de ser positivo para o contribuinte, na prática a guerra fiscal entre os estados provoca distorções na arrecadação do ICMS, pois os estados exportadores, indiretamente, transferem parte do ônus dos incentivos praticados para os estados importadores dos produtos e serviços tributados.

---

<sup>30</sup> O Brasil foi pioneiro na América Latina na eliminação de tributos em cascata, porém na década de 80, o País teve uma recaída nesta questão enquanto países vizinhos priorizavam o IVA (Imposto sobre Valor Agregado). Repensar sobre a adoção do IVA pelo governo facilitaria a integração do Brasil junto aos países latino americanos e o conseqüente fortalecimento do Mercosul.

O contribuinte, em relação ao comércio exterior, também pode ser vítima desta guerra fiscal, pois o adquirente de bens ou serviços oriundos de outro estado (quando o remetente usufrui de incentivo fiscal no estado da carga nacionalizada) pode sofrer sanções do seu próprio estado, como, por exemplo, multas e restrições do direito ao crédito do ICMS. A importação com isenção fiscal é tema de estudo na área de assessoria em comércio exterior e será abordado mais a frente, durante o capítulo 3.

“Pode-se discutir tecnicamente sistemas mais racionais ou menos racionais – mas, quando se discute a questão tributária o ponto essencial, que nunca foi devidamente enfatizado, é a questão da estrutura de despesa. O que se faz com este dinheiro para justificar esta estrutura de arrecadação”. (NASSIF, VOZES 1997 - pág.86).

A estrutura de despesas provenientes da arrecadação tributária reflete a má gestão que recai invariavelmente sobre as empresas e sobre os consumidores, já que o dinheiro arrecadado, que deveria ser convertido para a melhoria de estradas, portos e aeroportos, assim como para a segurança e tecnologia, não é aplicado adequadamente pelo governo. Este processo estimula, inclusive, a sonegação de impostos:

“Se o sistema tributário é confuso, cambiante, com obrigações acessórias excessivas, o custo é tão alto que também é um indutor à sonegação”. (DA NÓBREGA, VOZES 1997 - pg.105).

O empresário brasileiro trabalha 2.600 horas a cada ano para acertar suas contas com o fisco. Segundo o relatório "Doing Business - 2010", divulgado pelo Bird (Banco Mundial), trata-se do maior patamar verificado em um conjunto de 183 países. No sentido oposto, o empresário precisa trabalhar apenas 12 horas para quitar as dívidas com o fisco nos Emirados Árabes e 63 horas na Suíça. Na comparação regional, o Brasil também apresenta desvantagem, pois a média dos países da América Latina é de 563,1 horas e, de modo geral, o País fica no 129º lugar no ranking, elaborado pelo Banco Mundial, dos locais de maior facilidade para a realização de negócios.

A classificação coloca o País atrás de Colômbia, Chile, Peru, El Salvador e Nicarágua, entre outros (no relatório anterior o Brasil estava no 127º lugar). O indicador leva em conta: exigências para abertura de um negócio, legislação trabalhista, registro de propriedade, pagamento de impostos, comércio exterior e fechamento de empresas, entre outros aspectos.

Entretanto, o relatório cita como fator positivo o começo da implementação de serviços on-line em algumas cidades de São Paulo.

O Banco Mundial diz que um ambiente de negócios com regulação engessada não contribui para elevar a qualidade dos produtos, tornar o trabalho mais seguro ou reduzir a poluição. Na prática, serve só para inibir a iniciativa privada, o que eleva o número de pessoas na economia informal, aumenta os preços ao consumidor e incentiva a corrupção.

A terceira área de interesse em relação ao Custo Brasil no comércio exterior é o controle aduaneiro, que devido ao excessivo tempo de espera para a liberação alfandegária em fronteira, acarreta custos extras de armazenagem de carga, tanto na importação quanto na exportação. No Brasil, soluções para este problema estão sendo desenvolvidas, principalmente através de entrepostos aduaneiros.

“[...] envolve interiorização, quer dizer, possibilidades de alfandegamento no interior. Isto diminui custos de congestionamento de porto”. (BARROS, VOZES, 1997 - pg.26).

A Estação Aduaneira Interior (EADI), ou também denominado Porto Seco, é um depósito alfandegário localizado na Zona Secundária (fora do porto organizado), geralmente no interior. A EADI recebe as cargas ainda consolidadas e o interessado opta em nacionalizá-las de imediato na importação, ou ainda, trabalhar no sistema de entreposto aduaneiro.

O mesmo pode acontecer na saída da carga do país, pois este sistema permite que o exportador utilize a Estação para depositar sua carga e aguardar pela liberação física e documental da mesma, ao contrário de armazená-la no porto, por exemplo, onde os custos tendem a ser mais elevados.

Em média, os custos de estadia na armazenagem são mais baixos no Brasil do que os praticados no exterior; no entanto, este sistema não é utilizado com toda a sua potencialidade, muitos embarcadores ainda não conhecem o modelo EADI, cabendo a assessoria em comércio exterior divulgá-los como opção ao Custo Brasil.

Não podemos nos esquecer que a viabilidade para as melhorias pretendidas passam também pela reforma administrativa, pois é na administração pública que está o instrumento para análises e modificações necessárias, porém este trabalho esbarra na questão burocrática.

### **2.3.1 O Custo Brasil e a burocracia – o caso da LI compulsória**

Podemos destacar a burocracia como um dos fatores que mais prejudicam as empresas que querem lançar seu produto no exterior, receber produtos de um fornecedor internacional, e neste caso, agenciar cargas para estas exportadoras e importadoras. Além do peso dos impostos, o empresário brasileiro lida com entraves relacionados ao número de procedimentos para a abertura de um negócio, sendo que a burocracia requer 16 procedimentos, um dos patamares mais elevados no mundo. Porém, houve melhora em relação ao ano anterior (2008), quando eram necessários 18 procedimentos.

Segundo relatório do Banco Mundial, a abertura de um negócio no País leva cerca de 120 dias (a média da América Latina é de 45,5 dias), sendo que um dos pontos favoráveis ao País é o custo para abertura de uma empresa, estimado em 6,9% da renda per capita, contra a média de 35,6% da América Latina.

Nos dados de comércio exterior, o Brasil tem resultado mais positivo do que a média latino-americana: 12 dias contra 19,9. Em compensação, o custo é mais elevado, de US\$ 1.540 por contêiner. Na região, esse valor fica em US\$ 1.309,80. O tempo médio de importação é de 16 dias, abaixo da média de 22,9 dias na região. O Banco Mundial destaca que mesmo em um ambiente de crise, 70% das 183 economias analisadas no relatório fizeram algum tipo de reforma no período de junho de 2008 a maio de 2009.

O déficit governamental não ocorre somente no repasse de verbas para a infra-estrutura logística em nome do controle fiscal, a arrecadação também é desigual frente aos investimentos na melhoria aduaneira, em um país de fronteiras extensas e com eficácia discutível quanto à vigilância destas. Cria-se assim um sistema que engessa a economia e facilita a corrupção e que, por fim, é muito difícil de ser medido.

Ilustraremos a condição titubeante da política aduaneira no Brasil com o caso a seguir, sobre a Licença de Importação (LI):

A portaria criada em Janeiro de 2009 impôs licenças prévias a maioria dos produtos importados, pois o governo estaria preocupado com o impacto da crise global na balança comercial, que já acumulará na ocasião déficit de mais de 600 milhões de dólares. Este fato gerou grande polêmica entre os profissionais de comércio exterior, pois onerou diversas

empresas importadoras, que alegaram não terem sido devidamente alertadas a cerca das novas exigências para 17 setores (o que representa mais de 60% das importações).

Como regra geral, a utilização da LI serve de controle contra a entrada de produtos perigosos no Brasil, ou itens sujeitos as medidas de defesa comercial, como as tarifas *antidumping*. O Brasil tem como tradição aplicar a LI para alguns produtos como têxteis, brinquedos e calçados, entre outros, representando apenas 10% das importações totais.

A ampliação de exigências para bens de capital provocou surpresa no empresariado e dificultou o investimento, já que antes dessa mudança os importadores obtinham autorização para a entrada da maioria das mercadorias através da internet, de maneira automática. Para evitar multas, as empresas, cujas mercadorias estavam em trânsito para o Brasil, foram orientadas a elaborar petições informando que seus embarques ocorreram em data anterior a medida.

Os setores mais afetados pelas mudanças foram as indústrias de moagem (trigo), plásticos, borrachas, ferro e aço, obras de ferro fundido, cobre e alumínio, bens de capital, máquinas e aparelhos elétricos, têxteis, material de transporte (autopeças), automóveis e tratores, aparelhos ópticos e instrumentos cirúrgicos. Segundo o governo, a medida foi adotada para fins estatísticos\* .

Em Washington (Dez 2008), o presidente Lula havia se comprometido com os demais líderes mundiais a não adotar medidas protecionistas; o que de fato não ocorreu, e em notas jornalísticas alguns empresários se referiram criticamente ao governo:

Segundo Dedivitis (2009), presidente da Associação Brasileira de Produtos Populares (Abipp), nesse ano de crise o governo está muito voltado para a defesa comercial, e tomou, sem dúvida, uma medida protecionista. Dedivitis (2009) afirmou ainda, que o governo chegou

---

\* Fonte: VALOR ONLINE. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 18 jun. de 2009

a uma decisão equivocada, já que os produtos populares poderiam ajudar a estimular o consumo em tempos de crise. \*

Na mesma ocasião, Jonatan Schmidt (2009), presidente da Associação Brasileira dos Importadores Têxteis (Abitex) comentou que o governo dificultou a importação de insumos, assim, a indústria iria parar.

Para o diretor do Departamento de Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Roberto Giannetti da Fonseca (2009), a atitude pareceu, em suas palavras, precipitada e assustada, devido ao resultado da balança: "O problema é que às vezes medidas anti-crise são indesejáveis, mas necessárias". Ele acredita que apenas atitudes preventivas podem evitar que surtos de importação provoquem o desemprego.

Com a medida adotada, o Brasil seguiu uma linha parecida com os demais países do continente, pois a Argentina já aplicara anteriormente licença não-automática para importações de calçados e geladeiras. Porém, segundo relato dos exportadores brasileiros, a Argentina tem dificultado cada vez mais o processo por conta da crise. Já o Equador, elevou tarifas e impôs cotas para controlar a balança comercial. Na Venezuela, o processo é mais direto e uma comissão libera cada dólar destinado à importação.

Devido à repercussão negativa da medida, o governo suspendeu a decisão sobre a LI, no mesmo mês de sua criação (Janeiro de 2009), e após uma semana de intensa pressão de empresários brasileiros ligados ao comércio exterior, em igual período, a LI voltou ao patamar anterior de exigência.

Como pudemos observar através desse exemplo prático, por atrasar os processos e gerar custos sobre a mercadoria, a burocracia prejudica a imagem do País, isto é, ela está intrínseca no chamado "Custo Brasil", fazendo com que as empresas percam produtividade e gerem custos adicionais a seus produtos.

---

\*Fonte: VALOR ONLINE. Disponível em: < <http://www.direitoaduaneiro.blogspot.com/2009>>. Acesso em: 20 jul. de 2009

Para o empreendedor da área de comércio exterior, a burocracia faz parte de uma matriz maior de problemas e, atualmente, para agregar valor ao mercado de assessoria logística, alternativas para questões que há décadas necessitam ser constantemente repensadas pelos gestores.

“Apontado por quase todos como um dos grandes obstáculos para o crescimento do país – o Custo Brasil – não tem merecido a devida atenção das autoridades, que se fazem de cegas aos problemas que atrapalham a produção, e de surdas às reclamações dos vários segmentos da sociedade”. (DA SILVA, VOZES, 1997 - pág.7).

Em referência a declaração acima, feita por Lula<sup>31</sup> após sua derrota à presidência para FHC (1994), devemos analisar para fins comparativos, se o quadro gerado pela falta de investimentos mudou desde a época do então candidato até o momento atual, com a proximidade do término de seu segundo e último mandato (2010) como presidente da república.

### **2.3.2 Custo Brasil – influência econômica e política**

Durante a gestão FHC, o País presenciaria o início de uma série de crises agudas e de abrangência nacional, que incluem deficiência administrativa e estrutural, sendo denominada “apagão”<sup>32</sup> após a primeira crise, que afetou o setor de energia elétrica (2001 e 2002). Esta deficiência originou-se do pouco investimento realizado no setor energético ao longo de governos passados, sendo agravada pela escassez de chuva e pelo contínuo aumento do consumo de energia, devido ao crescimento populacional e industrial.

A falta de planejamento e execução de políticas para suprir, a tempo, as necessidades de expansão da produção, ao longo do segundo mandato de FHC, acabaram por fortalecer a oposição. Abdicando-se das manifestações tidas como radicais em eleições anteriores, Lula optou, durante a campanha de seu primeiro mandato (2002), por um discurso moderado e com

---

<sup>31</sup> Lula foi claramente reconhecido como liderança incontestável da esquerda brasileira após derrota para campanha presidencial (1998) e tornou-se um dos principais opositores da política econômica do governo de FHC, sobretudo da política de privatização de empresas estatais realizadas neste período, assumindo a presidência pela primeira vez em 2003.

<sup>32</sup> “Apagão” é um termo que designa interrupções ou falta de energia elétrica freqüentes, como *Blecautes* (do inglês *blackout*) de maior duração.

planos de ortodoxia econômica, respeito aos contratos e reconhecimento da dívida externa do País.

Conquistou a confiança de parte da classe média e do empresariado com projetos de melhorias, neste caso, em relação à redução do Custo Brasil. Foi reeleito como presidente (2006) tendo como pauta principal de governo o desenvolvimento econômico, com medidas para a continuidade do dinamismo no comércio exterior. No entanto, destacamos, além do apagão da energia elétrica, outra crise administrativa e de graves consequências para o País, o apagão do setor aéreo brasileiro (2007).

Ocorrido durante o governo Lula, o colapso no setor da aviação resultou em acidentes aéreos, divulgação da falta de tecnologia para a segurança de vôo, greve de agentes públicos e constantes atrasos nas decolagens. O negligenciamento da infra-estrutura aérea demonstrou que muito pouco havia mudado na gestão governamental do País, e o termo “apagão logístico” passou a ser adotado neste período para ilustrar a falta de espaço em navios, aviões e terminais, no caso do transporte de cargas nacionais.

A política adotada por Lula, de menor exposição aos risco econômicos e controle rígido das metas inflacionárias a longo prazo, impôs ao Brasil limitações para o crescimento. Registrou-se, ainda assim, taxas mais altas de desenvolvimento anual do PIB<sup>33</sup> do que as alcançadas durante o governos anterior: 3,35%, contra 2,12% médios (2007). Isto se deveu principalmente ao ambiente favorável, até este período, da conjuntura econômica mundial.

Ressalvam os críticos que a manutenção dos baixos índices inflacionários foi conseguida a partir de políticas monetárias restritivas, que levaram o País a um crescimento dependente, por exemplo, de exportações de *commodities* agrícolas, especialmente a soja. A política adotada não só limitou o crescimento, como também contribuiu para o aumento dos latifúndios<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> O PIB representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (quer seja, países, estados, cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc.). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região.



O desafio para o governo em relação ao aumento da exportação das *commodities* agrícolas brasileiras passou a ter relação com a política de escoamento adequado da safra, desde os centros produtores até as fronteiras, e para um país que tem no agronegócio<sup>35</sup> uma grande parcela das vendas ao exterior, a qualidade da logística quanto ao escoamento da carga é, sem dúvida, um dos temas mais relevantes.

Para relacionarmos o escoamento da produção com o Custo Brasil, podemos exemplificar que, ao carregar um caminhão com uma tonelada de soja, a média cobrada pelos transportadores do modal rodoviário varia em nove centavos de real. Por ferrovia, esta mesma tonelada de soja pode ser transportada por pouco mais de cinco centavos, e por hidrovia por menos de quatro centavos, em média\*.

“[...] somos o país do mundo mais produtivo e mais competitivo na produção de soja. Portanto, a soja, até a porteira, é a soja mais barata do mundo. No entanto, da porteira até o porto nós perdemos praticamente toda a nossa competitividade”. (BUSSINGER, VOZES 1997 - pág.114).

Grande parte dos custos com a exportação de grãos é originada pela logística inadequada, entre a lavoura e o porto, e o desafio será atender adequadamente aos mercados do Atlântico Norte e Oriente Médio, sendo que a prioridade é solucionar o escoamento da safra do Centro-Norte e do Centro-Oeste do País.

Porém, não é somente o agronegócio que sofre com o problema do afinilamento no escoamento de carga, diversos setores também encontram o mesmo problema. Em grande parte, isto se deve a ineficiente política desenvolvimentista adotada no passado, que priorizou a malha rodoviária em detrimento da ferroviária e/ou fluvial, ainda que, o rodoviarismo tenha trazido progresso aos recantos do País e mais flexibilidade, em determinada época, do que outros modais de transporte.

---

<sup>34</sup> Latifúndio é uma terra improdutivo e que não gera empregos. Segundo a definição de Jayme Mariz Maia, em seu livro Economia Internacional e Comércio Exterior (ATLAS, 2007).

<sup>35</sup> O Brasil é considerado o maior produtor mundial de etanol; soja, carne suína, frango e couro. E o maior produtor e exportador de café, cana-de-açúcar e sucos de frutas.

\* Fonte: CONFERÊNCIA NACIONAL DA AGRICULTURA. Disponível em: < <http://www.cna.pt/> >. Acesso em: 05 ago. de 2009

Comparativamente, os custos de logística no Brasil situam-se entre 16% e 20% do PIB, ante uma média de 11% a 12% na Europa, e menos de 10% nos EUA, onde 44% do transporte dos produtos são feitos por ferrovias. Na China, quase 50% dos produtos são transportados por hidrovias.\*

A matriz brasileira continua fortemente rodoviária (58%), com o agravante de que 75% das estradas estão em péssimas condições de uso. O governo informa (2009) que está tentando vencer uma inércia de 20 anos na área da infra-estrutura e tem um plano de reversão da matriz de transporte (2025), com a redução da participação do rodoviário para 30%, aumento da parcela do ferroviário para 35% e do transporte hidroviário para 29%.\*\*

A atenção ao Custo Brasil deve ser constante por parte do governo, pois pode prejudicar resultados positivos da economia. Como vimos, a partir de 2007, o nível de atividade econômica registrou melhora em virtude principalmente da recuperação da renda da população e da expansão do crédito no País. Estes fatores também incrementaram o desempenho da indústria, com destaque para os sucessivos recordes (com excessão do período agudo da crise de 2008-2009) na produção do setor automotivo e do setor de construção civil.

No entanto, com a perspectiva de retomada do crescimento da atividade econômica mundial em dois anos (2011), o escoamento da produção agrícola poderá estar ameaçado devido a falta de investimentos (2009) na organização e adequação da infra-estrutura. Somente com problemas operacionais portuários, o Brasil perde por ano 300 milhões de Dólares.\*\*\*

O Custo Brasil também envolve a falta de uma política adequada de crédito a determinados setores industriais, alguns deles com perfil exportador. O principal órgão de financiamento no Brasil, o BNDES, por ser o principal meio de repasses de verbas públicas

---

\* Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2009

\*\* FOLHA DE SAO PAULO. País passou 20 anos sem obra, afirma governo, São Paulo, 05, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B4.

\*\*\* Fonte: FOLHA DE SAO PAULO. Apagão logístico ameaça reação no pós-crise, São Paulo, 05, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B4.

para as áreas carentes de melhorias, deve ser cada vez mais criterioso quanto ao investimento, inclusive por possuir grande influência no ambiente econômico e político.

Porém, muito se discute sobre financiamentos privado para a recuperação da infraestrutura, pois somente com o dinheiro público não vislumbraremos investimentos relevantes na área logística. Foi criado (2004) o fundo garantidor de Parcerias Público-Privadas<sup>36</sup> (PPPs) para minimizar as incertezas sobre retorno a longo prazo pelo setor privado<sup>37</sup>.

Em 2007, o governo federal lançou um programa que engloba um conjunto de políticas econômicas, planejado para os quatro anos seguintes, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que tem como objetivo acelerar o crescimento econômico do Brasil, prevendo investimentos totais de 503,9 bilhões de Reais até 2010, priorizando o investimento em transporte, energia e recursos hídricos, entre outros.

Entretanto, um novo levantamento (2009), realizado a partir dos relatórios estaduais apresentados pelo comitê gestor do PAC, revela que 827 projetos foram concluídos após dois anos e três meses do lançamento do programa - incluindo os três eixos: infra-estrutura, logística, energética e social-urbana. O número representa apenas 7% de um total de 11.990 empreendimentos previstos para o período 2007-2010. Cerca de 64% (equivalente a 7.721 projetos) ainda não saíram do papel, ou seja, estão em fase de “contratação”, ação preparatória (estudo e licenciamento) ou licitação (desde o edital até o início do projeto). O investimento para ajustar a infra-estrutura à demanda do agronegócio, por exemplo, seria de 82 bilhões de

---

<sup>36</sup> PPP é quando o parceiro privado assume o compromisso de disponibilizar à administração pública ou à comunidade uma certa utilidade mensurável mediante a operação e manutenção de uma obra por ele previamente projetada, financiada e construída; em contrapartida a uma remuneração periódica paga pelo Estado e vinculada ao seu desempenho no período de referência.

<sup>37</sup> O fundo garante o cumprimento das obrigações assumidas pelo parceiro público, como as auto-estradas, por exemplo, onde este se torna parceiro na medida em que é comprador, no todo ou em parte, do serviço disponibilizado pelo parceiro privado. O controle do contrato passa a ser por meio de indicadores relacionados ao desempenho na prestação do serviço, e não mais ao controle físico-financeiro de obra.

dólares até 2023, o que representa um déficit de 45 bilhões de dólares na totalidade orçamentária do PAC.\*

A influência econômica do estado de São Paulo para o Brasil é indiscutível e, assim, voltando nossa bússola para a cidade de SP, que é a delimitação regional deste trabalho, veremos que importantes obras logísticas há muito tempo esperadas, estão sendo realizadas (2008-2009).

Um exemplo que merece destaque é a conclusão do Trecho Sul do Rodoanel<sup>38</sup>. A previsão, após os termos das obras neste trecho (2010), é de que haverá redução de R\$2 bilhões/ano nos custos com transporte na região, pois haverá a integração de importantes rodovias paulistas.\*\*

Para se tentar chegar a soluções satisfatórias para o Custo Brasil, será importante promover contantes debates, através do Ministério dos Transportes e do Ministério da Indústria e Comércio junto as Câmaras Setoriais, atuando em conjunto com representações públicas e privadas. Muitos entraves para investimentos na infra-estrutura ocorrem devido as exigências para licenciamento ambiental, sendo que algumas exigências são consideradas exageradas.

A questão do Custo Brasil é complexa, mas, através da identificação e reflexão dos problemas, e da busca por parcerias público-privadas de qualidade, como ocorre em outros países, será possível encontrar soluções satisfatórias e, talvez, definitivas, para este problema.

## **2.4 A política externa brasileira**

A política externa no Brasil tem como característica principal a atuação defensiva na área de relações exteriores, estrategicamente focada na OMC (Organização Mundial do

---

\* Fontes: CONTAS ABERTAS. Disponível em: <<http://www.contasabertas.uol.com.br>>. Acesso em: 04 agos. 2009 e FOLHA DE SAO PAULO. Apagão logístico ameaça reação no pós-crise, São Paulo, 05, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B4.

<sup>38</sup> O Trecho Sul chegará até o sistema Anchieta- Imigrantes, facilitando o transporte e o escoamento de cargas pelo Porto de Santos e principais vias do Mercosul. O anel viário que circundará a cidade de SP já conta com o Trecho Oeste em operação, e os Trechos Leste e Norte em fase de licenciamento e estudo.

\*\* Fonte: DERSA. Disponível em: <<http://www.dersa.sp.gov.br>> Acesso em: 04 agos. 2009

Comércio) e na formação de grupos de trabalho formados por países em desenvolvimento, bem como interações bilaterais com a União Européia.

Esta forte atuação específica gerou melhora na exposição do País internacionalmente e resultou na ampliação do comércio brasileiro com nações não pertencentes ao chamado primeiro mundo, e na conseqüente diminuição da dependência em relação aos EUA quanto ao destino das exportações brasileiras.

“Na primeira metade dos anos 90, advogava-se que a abertura comercial externa era opção atraente para elevar a competitividade internacional dos produtos brasileiros, trazendo maior disciplina aos preços com benefícios ao mercado interno. Propunha-se também que a incorporação de melhorias em termos de qualidade, desempenho, prazo de entrega e outros fatores requeridos pela competição internacional seria traduzida na maior eficiência produtiva doméstica. Pelo lado das importações, o controle seletivo seria utilizado para absorver os avanços tecnológicos verificados em outros países”. (GUIMARÃES, SARAIVA 2006 – pág.143).

Em relação a integração regional física do continente Sul Americano, estão em andamento, com previsão para conclusão no ano de 2012, o corredor Bioceânico que ligará o porto de Santos ao de Iquique (Chile), passando pela Bolívia; e a rodovia Interoceânica que conectará o Brasil ao Peru. Estas obras tendem a melhorar o fluxo de comércio exterior e a utilização da infra-estrutura nos países envolvidos, principalmente como opção para as *commodities*. A Interoceânica é um dos mais importantes projetos entre os 31 selecionados pelo programa Iniciativa de Integração da Infra-estrutura da América do Sul (IIRSA), cujos eixos de integração foram definidos na Cúpula de Cuzco (Dez 2004); e deverá diminuir de 24 para 20 os dias de viagem por navio entre Santos e Xangai, com 3.989km a menos em relação à rota atual.\*

Observamos o esforço do Brasil de conseguir uma maior integração junto aos países do continente, com o aumento das exportações para países da região, na tentativa de expandir e

---

\* Fonte: VALOR ONLINE, <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 30 de Jul. 2009.

fortalecer o Mercosul<sup>39</sup>. Conforme veremos mais adiante, no capítulo sobre Acordos Internacionais, este fato faz com que muitos países sul-americanos vejam o Mercosul como uma arma contra a influência dos EUA na região, tanto na forma da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), quanto na forma de barganha em tratados bilaterais.

Entretanto, alguns incidentes políticos levaram o Brasil a tomar ações diplomáticas visando evitar prejuízos maiores em relação ao governo de países vizinhos, como as ações tomadas durante as mudanças implementadas pela Bolívia na gestão do presidente Evo Morales (2008), que trouxeram o anúncio do decreto de nacionalização e expropriação das jazidas e instalações de petróleo e gás no país. Fato este que prejudicou a multinacional brasileira Petrobrás, e rendeu críticas a atuação do departamento de relações exteriores brasileiro pela fraca condução do caso.

“Pode-se definir o fenômeno da globalização como intensificação das relações internacionais entre os países[...]. Todo esse complexo de relações faz com que o desempenho econômico de um país dependa não apenas do que acontece internamente, mas também dos acontecimentos externos”. (BRAGA e VASCONCELLOS, SARAIVA 2006 – pág.85)

Considerado um dos grandes mercados emergentes do mundo, juntamente com a Rússia, a Índia e a China, o Brasil forma com estas nações o chamado BRIC<sup>40</sup>. Através de projeções demográficas, modelos de acumulação de capital e aumento da produtividade, a economia destes países foi mapeada até 2050 e o resultado desta análise descrito em um relatório entitulado “*Building Better Global Economic Brics*”. De acordo com o estudo, o grupo deverá concentrar mais de 40% da população mundial e um PIB de mais de 85 trilhões de dólares.

---

<sup>39</sup> O Mercosul é a união aduaneira (livre comércio intrazona e política comercial comum) de seis países da América do Sul. Em sua formação original o bloco era composto por quatro países: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Posteriormente somou-se ao bloco o Chile e a Bolívia, sendo que a Venezuela aguarda aprovação para ratificar seu ingresso.

<sup>40</sup> BRIC é um acrônimo criado em 2001 pelo economista Jim O'Neill, chefe de pesquisa em economia global do grupo financeiro Goldman Sachs. Representa atualmente 15% do PIB mundial, com 14% das exportações e 12% das importações no mundo.

Para Mantega (2009), a estratégia de governo é fazer com que o grupo BRIC seja reconhecido como protagonista da cena econômica mundial, e que os países que o compõe tomem parte das decisões que estão sendo estudadas para enfrentar a crise econômica mundial e decisões posteriores a ela.\*

O relatório conclui que juntos estes países podem tornar-se a maior força econômica mundial, superando em termos de valor relativo ao PIB (Dólar) as economias de países como EUA e Japão, e também dos países europeus mais ricos. Ademais, existe a perspectiva de aumento na influência política e militar sobre o resto do mundo, através do ingresso no Conselho de Segurança das Nações Unidas. Outro ponto importante da política externa brasileira é a pressão para a retirada de subsídios governamentais pelos países de primeiro mundo, com o apoio da Índia e de outras nações consideradas subdesenvolvidas.

De acordo com O'Neill (2009), a crise econômica fez com que as projeções de superação pelos países do BRIC fosse antecipada de 2037 para 2027, a razão, para ele, seria o indutível descolamento de grandes países emergentes em relação ao quadro negativo das economias ricas.\*\*

Após registrar prejuízos devido a diversas crises econômicas durante a década de 90, os países emergentes se tornaram mais cautelosos com suas contas externas, resultando no aumento de reservas, forte valorização do preço do petróleo e outras *commodities*.

O Brasil enfrenta o grande desafio de manter um conjunto de políticas econômicas coerentes para poder aproveitar as oportunidades que a globalização dos mercados lhe oferece, retornando ao seu padrão histórico de crescimento acelerado e interrompido no final dos anos 70. O estudo mencionado acima ressalta ainda que os países que compõe o BRIC enfrentarão desafios que comprovarão a capacidade destes de atingir os níveis previstos.

---

\* Fonte: MANTEGA, GUIDO. BRICs têm de assumir protagonismo na economia mundial. 15/06/2009. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/>> Acesso em: 15 de Jun. 2009.

\*\* Fonte: O'NEILL, Jim. "Brasil pode crescer até 5% em 2010". O ESTADO DE SÃO PAULO. Rio de Janeiro, 28, jun. 2009, Caderno Economia, pág.B21.

De acordo com Silber (2006), é necessário que o País mantenha políticas macroeconômicas estáveis, crie condições favoráveis aos investimentos em capital físico e humano, e mantenha a abertura no exterior, pois o Brasil em si, é um grande desafio à inteligência e ao bom senso. Desafio maior é abjurar os dogmas que impedem o País de transformar seus extraordinários recursos em efetivo crescimento econômico e social, deixando de ser “o país do futuro”, dos discursos bombásticos, para alcançar com eficiência e maturidade, a posição de altamente desenvolvido.

#### **2.4.1 Política comercial (exportação e importação)**

Em geral, o desenvolvimento econômico a longo-prazo será fruto do aumento da produtividade de alguns fatores: acúmulo de capital físico, da infra-estrutura básica, do incremento do conhecimento e do nível de escolaridade da população de um país. O crescimento do Brasil hoje (2009) está baseado principalmente no mercado interno, não no externo. Considerado como uma economia pouco aberta, as exportações brasileiras representam apenas 13% do PIB, sendo que as exportações da China e da Alemanha representam 40% de seu PIB, respectivamente.

Dito isto, existem dois componentes em pauta para a política comercial brasileira: o primeiro diz respeito às medidas que ampliem a competitividade, de forma que o piso do PIB seja o maior possível, com a capacidade de crescimento menos elástica. O segundo componente diz respeito às medidas compensatórias destinadas a reduzir o custo social no curto prazo, e que envolvem a defesa do capital, aporte governamental e crédito especial às fábricas, de modo a proteger a economia contra turbulências financeiras internacionais.

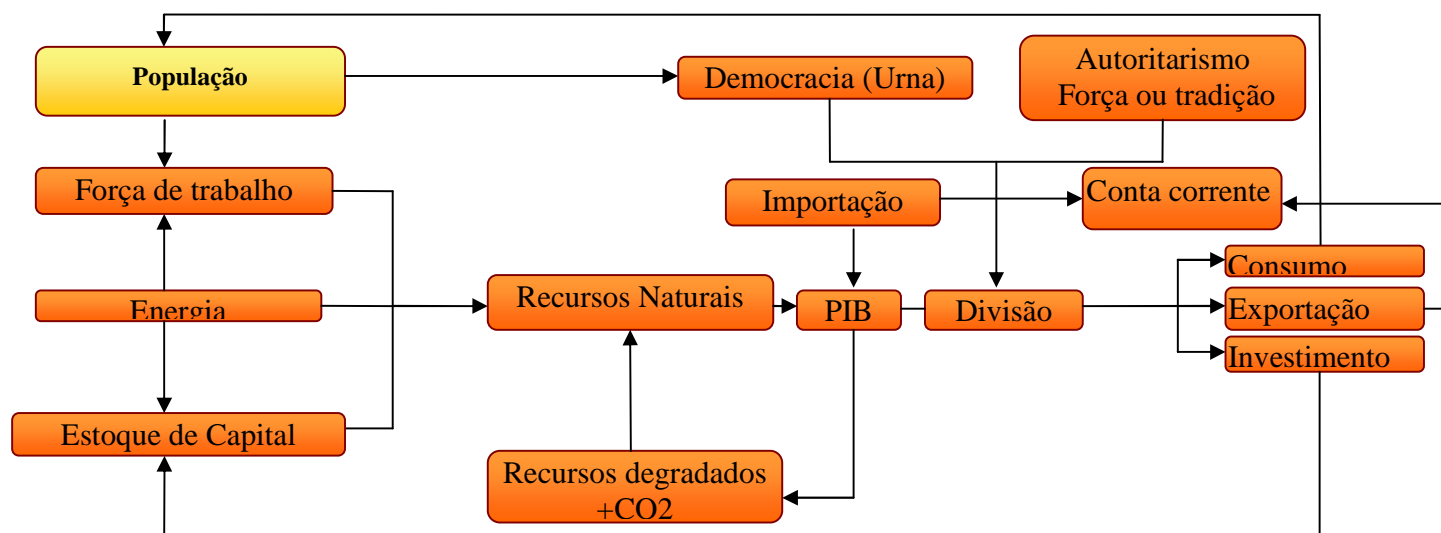
“Quando as empresas participam com sucesso no mercado internacional, uma parcela dos ganhos de produção derivada do comércio pode ser revertida para os salários reais, resultando em maior bem-estar da nação. Por isso, a maior competitividade internacional, obtida pela maior produtividade e eficiência, deve ser objetivada e o comércio exterior naturalmente expandido”. (GUIMARÃES, SARAIVA 2006 – pág.148).

Na reforma política do comércio exterior (1990), o aumento das exportações ocorreu, em parte, pela modernização dos setores produtivos, que passaram a contar com mais acesso



aos bens de capital e insumos importados a preços menores. A partir deste ano, o sistema de crédito a exportação brasileira pode contar com as linhas de financiamento do BNDES, até então circunscrita ao mercado interno. Ademais, a extensão do crédito, que se resumia apenas aos bens de capital, foi estendida para as exportações de outros bens manufaturados e serviços (Fig.1).\*

**Figura 1**



As reformas de cunho neoliberal estabeleceram ajustes macroeconômicos, estimulando a entrada de investimento externo no País. As exportações teriam, então, papel estratégico para diminuição da vulnerabilidade externa, bem como para a política econômica, evitando a imposição generalizada de aumentos tarifários, seguindo, assim, o processo de liberalização da economia, revertendo o saldo deficitário das contas externas.

Para Silber (2006), dois grandes motores da globalização são: as expansões do investimento direto externo e a expansão do comércio internacional. Juntos eles facilitam a divisão internacional do trabalho e representam a forma mais eficiente de difusão de conhecimento tecnológico, capital e criação de riquezas. Ademais, possibilitam a incorporação do potencial produtivo dos países no processo de desenvolvimento econômico, abrindo novos mercados para produtos e serviços de alto valor adicionado, possibilitando ainda oportunidades de empregos melhor remunerados.

\* Fonte: Apex Brasil "As Tradings e o Desenvolvimento Brasileiro", Antonio Delfim N.– Maio 2009 - SP

Na segunda metade dos anos 90, registrou-se que as vendas externas de produtos industriais das pequenas empresas brasileiras tiveram crescimento maior do que as de empresas de médio e grande porte (77% contra 18%), sendo que as grandes empresas já respondiam por 80% das exportações totais do País.\*

O desempenho das exportações de manufaturados no Brasil depende, no entanto, das condições de oferta: como a capacidade produtiva e a rentabilidade do comércio exterior. A maioria dos produtos manufaturados nacionais tende a uma relativa rigidez por este motivo, pois são padronizados e com pouca sofisticação tecnológica, dependendo mais da demanda externa por meio dos preços do que pela diferenciação de produtos.

O Governo Federal desenvolveu em 1993 um sistema de informações que integra as atividades dos principais órgãos públicos envolvidos com o comércio exterior, o SISCOMEX. Com este sistema, o Governo visa, justamente, dar mais dinamismo às exportações e às importações, permitindo a eliminação de quase todos os documentos administrativos usados anteriormente. Ao mesmo tempo, esse sistema concedeu aos órgãos do governo intervenientes no comércio exterior o controle do processo de saídas (exportações) e entradas (importações) de mercadorias.\*\*

“Os modelos de apoio governamental da atividade comercial externa têm, por isso, sua extensão e profundidade condicionada ao fato de que relação internacional de compra e venda pode ir desde a simple entrega do produto e serviço nos mercados externos até a criação de forças competitivas nacionais no mercado internacional.” (GUIMARÃES, SARAIVA 2006 – pag.132).

Constatou-se assim um processo no qual as empresas nacionais identificaram nichos do mercado estrangeiro com relevante propriedade; paralelamente a isto, as importações registraram considerável aumento (entre 1990 a 1995), porém registraram queda no período seguinte, devido principalmente à valorização cambial (de 1995 a 2003).

---

\* Fonte: Gestão de Negócios Internacionais (SARAIVA 2006 – pag.152).

\*\* Fonte: The Comex Course, Lição1 (ACTUS CONSULTING 2008).

Conforme mencionamos, as competências criadas pelo governo a partir de 2003 (CAMEX) tiveram como principais objetivos: aumentar as exportações, alargar a base de empresas exportadoras diversificando os mercados-alvos das exportações e formular diretrizes básicas da política tarifária na importação.\*

Em 2004, o Governo Federal criou o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), com o intuito de proporcionar às exportações brasileiras condições de financiamento equivalentes às do mercado internacional, sendo o Banco do Brasil o agente financeiro da União para operacionalização do Programa. As modalidades de assistência creditícia são: Financiamento, Equalização de Taxas de Juros, Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações.\*\*

De maneira a obter ganho de competitividade internacional para suas mercadorias, o exportador brasileiro também pode contar com financiamentos específicos provenientes de bancos, tanto para a produção como comercialização de bens. Dentre estes citamos: Adiantamento sobre Contrato de Câmbio e Adiantamento sobre Cambiais de Exportação, conhecidos como ACC e ACE, respectivamente.

As importações de implementos e insumos agrícolas cresceram com a redução dos níveis de proteção, flexibilização cambial e condições favoráveis da economia. Os produtos agrícolas dependem de variáveis exógenas como o nível da renda mundial e dos preços internacionais, pois os ganhos são obtidos pela quantidade exportada, uma vez que seus preços são cotados pela bolsa de valores internacionais de mercadorias. A soja destinada ao mercado externo, bem como a produção de carne bovina e frango, expandiram-se redesenhando o espaço geográfico agrícola para o centro-oeste do País.

A Argentina é um dos países ao qual o Brasil mais exporta produtos manufaturados, com predomínio de automóveis, celulares, autopeças e máquinas, representando mais de 90% do total da pauta exportadora para este país. Entretanto, têm sido registradas sucessivas quedas nas vendas devido à redução da atividade econômica argentina. Para entendermos o perfil do

---

\* Fonte: Ministério do Desenv. Indúst. e Com. Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 23 jul. 2009

\*\* Fonte: Ministério da Fazenda. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br>>. Acesso em 10 jul. 2009

comércio exterior brasileiro observamos na **tabela 1.3** o aumento da venda de produtos básicos:

**Tabela 1.3**

Exportação brasileira classificada por gênero de produto (1º semestre 2009)	
•	Soja US\$10,2bi
•	Minérios US\$7bi
•	Carros e autopeças US\$5,4bi

Fonte: Secex ( São Paulo, 16 de Set. de 2009)

De janeiro a junho de 2009, as exportações de básicos representaram 42% do total exportado pelo País, sendo que em igual período do ano anterior, respondia por apenas 35%. Se esta tendência persistir até o final do período, será a primeira inversão - menor venda dos manufaturados em detrimento do aumento dos produtos básicos-, desde 1978. Este quadro se deve principalmente pela redução em maior escala da demanda por produtos industrializados ocasionada pela crise econômica mundial. Assim, as exportações de manufaturados tiveram queda de 30% em 2009.\*

Neste cenário, que ajuda a explicar a piora no perfil exportador do Brasil, a China superou os EUA (Abr 2009), estabelecendo um marco ao se colocar em primeiro lugar como principal parceiro comercial brasileiro. Desde a década de 30, os EUA figuravam como o principal parceiro, e a tendência é que a Ásia se consolide na liderança da corrente de comércio exterior, sendo que, após anos de superávit nas negociações com os EUA, o Brasil registrou déficit com o país norte-americano devido principalmente aos reflexos da queda nas vendas de *commodities*.

No geral, o Brasil registrou queda nas exportações (1º sem. 2009) de 22% em comparação com os seis primeiros meses de igual período do ano anterior, no entanto, as vendas para a China obtiveram crescimento de 42% nos meses estudados. As importações

---

\*Fonte: FOLHA DE SAO PAULO. Novo perfil de exportações fragiliza País, São Paulo, 12, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pg.B5.

brasileiras também apresentaram redução (28,9%) em consequência da retração do mercado mundial e do interno, esta diferença fez com que a balança comercial registrasse superávit 24,8% maior em relação ao primeiro semestre de 2008, apesar do fluxo negativo do comércio exterior.\*

Dos produtos básicos produzidos pelo Brasil, a agropecuária<sup>41</sup> é o setor que teve melhor desempenho médio nos últimos anos, além da demanda internacional por *commodities*. Este fato se deveu também ao aumento do consumo interno de alimentos, além do esforço dos empresários ligados ao agronegócio e do empenho do governo em tentar manter as linhas de créditos aos ruralistas. Os investimentos, no entanto, ficaram ainda mais escassos no setor, com perdas acumuladas de até 2,26% após o início da crise (2008). O investimento estudado pelo governo prevê crédito, em 2009, de 7 a 10 bilhões de Reais, somente para a Agropecuária. Segundo pesquisa (IBGE 2009), a agricultura representa 33% do PIB e 23% do emprego no País, ambos em ascensão.\*\*

Como vimos no capítulo anterior, mesmo antes do aumento da restrição às linhas de crédito, a falta de financiamento já era uma realidade para o produtor rural, que o obtinha em parte através de recursos próprios, e em parte através das *Tradings Companies*<sup>42</sup>.

Em uma situação em que o Estado não mais tutelaria o processo de crescimento favorecendo o jogo livre das forças do mercado, conforme Guimarães (2006), as preocupações nos meios empresariais e acadêmicos durante a adoção do modelo de abertura econômica

---

\* Fonte: FOLHA DE SAO PAULO. Recuperação volta a elevar déficit externo, São Paulo, 28, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pg.B4.

<sup>41</sup> Agropecuária reúne os substantivos agricultura e pecuária. É, portanto, a área do setor primário responsável pela produção de bens de consumo, mediante o cultivo de plantas e da criação de animais como gado, suínos e aves, entre outros.

\*\* Fontes: FOLHA DE SÃO PAULO. Lula dá aval para a ajuda ao agronegócio. São Paulo 21, jun. 2009 - Caderno Dinheiro, pg B3. e TAMER, Alberto. Discutir Doha na recessão é insensatez. O Estado de São Paulo. São Paulo, 28, jun. 2009, Caderno Economia, pg.B4.

<sup>42</sup> *Trading* é uma empresa com estrutura comercial administrativa e financeira que possui enorme capacidade de realizar e de concentrar negócios. Um aspecto significativo deste tipo de empresa diz respeito à sofisticação de produtos, pois, quanto mais sofisticado esse grau, menos adequado ele será para as *tradings*. Frequentemente as *tradings* se interessam por grandes volumes de negócios ou de matérias-primas (*commodities*), mas isto não se configura como regra.

eram a abundância de mão-de-obra, recursos naturais e a reduzida capacidade tecnológica da estrutura industrial brasileira, que juntos, viriam a incrementar as exportações de produtos primários e de baixo valor agregado, em detrimento dos bens relacionados as últimas etapas da cadeia produtiva, o que de fato pode ser observado em levantamento atualizado.

O perfil exportador do Brasil não tem influência direta sobre o retorno comercial das empresas de assessoria em comércio exterior. Conforme entrevista, realizada em junho de 2009 com o Sr. Cristiano Cardoso da empresa Braservice, a maior venda de produtos de baixo valor agregado em relação aos manufaturados registrada na balança comercial brasileira, não tem impacto no ramo de negócios estudado.

Devido ao crescente aumento da venda de itens extraídos do meio ambiente, a exportação de produtos com certificação ambiental será cada vez mais debatida no mundo. A busca por uma alternativa ao declínio na produção de petróleo, por exemplo, irá provocar indubitavelmente uma corrida por outras fontes de energia não poluentes. O Brasil tem larga vantagem em um produto com investimento em alta escala, produzido com matéria prima e tecnologia nacional: o álcool combustível extraído da cana-de-açúcar, ou o etanol (extraído do milho), como preferem chamar os norte-americanos.

Segundo Barbeiro (2006), devido a dimensão do impacto que a questão ambiental e a escassez de recursos causa na economia mundial, os EUA deve parar de importar 12 dos 21 milhões de barris que queimam por dia, se pretendem chegar em 2025 com menos dependência do petróleo.

Em tese, o fato de o Brasil retomar o crescimento econômico (2º sem. 2009), pós início da crise econômica mundial) de maneira mais rápida do que a média mundial, pode afetar negativamente as contas externas do País, pois esta recuperação aumenta a demanda por importados, ao mesmo tempo que o mercado externo continua em estagnação. Contudo, o crescimento mundial tem se sustentado nos números positivos dos países emergentes, o que aumenta a demanda por *commodities* e, conseqüentemente, favorece a balança comercial brasileira.

## **2.5 A influência do mercado internacional**

Metade do movimento internacional de comércio ocorre nos três continentes mais ricos do mundo (América do Norte, Europa e Ásia), as chamadas trocas intracontinentais<sup>43</sup>. A metade restante, 25% do comércio mundial, ocorre nos mesmos três continentes, em operações conhecidas como intercontinentais<sup>44</sup>. Ou seja, em números aproximados, 75% do comércio mundial está localizado nos continentes mais ricos do mundo, de acordo com a OMC.

No entanto, existem várias formas para expressar o grau de integração de um país na economia mundial, através do grau de abertura da economia, da participação das importações no mercado interno, da participação das exportações no PIB como indicadores da exposição do país à concorrência mundial e da capacidade do país de produzir dentro dos padrões mundiais e de absorver níveis mais sofisticados de tecnologia.\*

“Em primeiro lugar, a globalização não pode ser retardada nem ignorada. As poderosas forças que a comandam, ligadas aos avanços tecnológicos em transporte e comunicações, têm vida própria e são independentes dos governos. Portanto, participar ou não da globalização não é uma escolha, dada às mudanças irreversíveis no ambiente internacional. Na era da tecnologia da informação, é impossível a um país isolar-se do mercado mundial, a não ser a um custo social elevado muito alto [...]” (SILBER, SARAIVA 2006 - pág.23).

As classes trabalhadoras não vêm com bons olhos a globalização, pois ao concentrarmos a produção em grandes conglomerados, expomos ao risco as menores empresas, que é a grande geradora de empregos.

Ferramentas de proteção contra as exportações são largamente utilizadas pelos Estados, principalmente em momentos recessivos da economia, como: quotas, direitos ou medidas compensatórias, restrições voluntárias às exportações, normas fitossanitárias e técnicas, salvaguardas e os próprios processos *antidumping*.

Abordaremos cada uma das principais barreiras a exportação no capítulo seguinte, porém, destacaremos aqui a prática do *dumping*, por se tratar de um exemplo atual de vantagem competitiva das indústrias estrangeiras obtida em larga escala, como por exemplo,

---

<sup>43</sup> Quando os produtos viajam de um país a outro, mas dentro de um mesmo continente.

<sup>44</sup> Quando os produtos trafegam de um país para outro, trocando de continente.  
\* Do livro “Gestão de negócios internacionais” (São Paulo: SARAIVA, 2006)

os produtos provenientes da Ásia (sobretudo da China) que influenciam diretamente a dinâmica do mercado brasileiro.

*Dumping*<sup>45</sup> é o processo de venda ao exterior por um valor abaixo do custo de produção de um determinado bem, em seu país de origem, prejudicando assim o concorrente local para onde se exporta tal produto.

“Quando o subsídio é destinado a exportação, ele poderá constituir-se num *dumping*”. (MAIA, ATLAS 2007 - pág. 211)

O termo adequado para esta prática prejudicial, quando afeta os níveis de emprego, é chamado de *Dumping Social*. À custa de encargos sociais zero, fazem concorrência desleal ao empresário, ocasionando o aumento do desemprego e danos a determinados setores, e muitas vezes, estes danos são causados, inclusive, pela falsificação de produtos importados (pirataria).

Segundo Silber (2006), ao estudarmos esta atração que o Brasil exerce em relação à entrada de capital/investimento estrangeiro, veremos que uma parcela significativa do comércio mundial é intra-firma, comandada pelo investimento externo, na medida em que as empresas procuram aumentar suas escalas de operação, reduzir custos e ampliar suas participações nos mercados nacionais e internacionais.

Através do modelo de Ohlin, o IED, é possível medir que quase a totalidade dos fluxos de investimentos estrangeiros tiveram o capital destinado aos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil, o que resultou nos últimos anos escalas de produção compatíveis com padrões internacionais, aumento da produtividade da mão-de-obra e da concorrência, além da difusão da tecnologia no mercado interno, garantindo a expansão do comércio internacional\* .

---

<sup>45</sup> No *Dumping*, para que seja caracterizado dano à produção doméstica de produtos similares, devem ser citadas pela parte prejudicada: quedas reais ou em potencial na vendas, nos lucros, na produção, na participação de mercado, na produtividade, no retorno do investimento, no grau de utilização da capacidade e fatores que afetem os preços domésticos. Porém, nenhum destes fatores podem isoladamente caracterizar prejuízo pela prática de *Dumping*.

Fonte: Gestão de Negócios Internacionais (SARAIVA 2006 – cap. 5.5.1)



“Esse fenômeno da “desverticalização” da atividade produtiva está no âmago da estratégia das empresas transnacionais<sup>46</sup>, que procuram distribuir suas atividades produtivas em escala mundial, selecionando os países de acordo com as vantagens comparativas em relação a determinados segmentos da produção”. (SILBER, SARAIVA 2006 - pág.18).

É neste cenário de construção de governos abertos e globalizados, altamente competitivos, onde a concorrência entre as nações e a conseqüente influência do mercado internacional se faz presente, o que nos remete à primeira questão relevante ao estudo do ambiente de negócios: Quais produtos serão os mais comercializados com outros países na década seguinte? Em complemento a esta, poderíamos acrescentar outra dúvida: Para quais países determinados produtos seriam mais atrativos e qual a logística mais adequada para o escoamento destes produtos?

“Disputa, competição das empresas entre si, em cada segmento; disputa para os que exportam com os competidores lá fora; disputa interna com o produto importado. Esse quadro leva a questão do custo vital para uma empresa. É uma questão de sobrevivência”. (TABACOF, VOZES,1997 - pág.170).

A abertura da economia brasileira não foi exclusividade do País, ela foi implementada simultaneamente em outros países devido à conjuntura econômica mundial da época. A aplicação desta estratégia neoliberal em diversos países colocou o produto brasileiro (principalmente o semimanufaturado) em concorrência direta com outros.

Segundo Guimarães (2006), a contribuição das exportações brasileiras para o crescimento da economia nacional foi modesta em relação às expectativas criadas.

A influência do mercado internacional impacta na tendência de crescimento das nações. Dentre os países destacamos atualmente a China, que não deixa dúvidas de que trilha o rumo da ascensão, pois se trata de um país que está moldando aspectos culturais com impactos estratégicos a nível mundial, de modo a chegar à frente das demais nações através de investimentos nos campos da ciência e tecnologia, por meio de aprimoramento nas pesquisas básicas e manutenção de milhares de bolsistas em universidades ocidentais.

---

<sup>46</sup> Empresas transnacionais são empresas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais, ou seja, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais.

Lembramos que a Índia também tem trilhado caminhos similares aos da China.

### **2.5.1 A crise econômica mundial**

A crise econômica mundial iniciada com a bolha da Internet (2001) pelas chamadas “empresas ponto com”, se expandiu devido a falência do banco norte-americano Lehman Brothers (Out 2008). A conjunção de fatores financeiros gerou, então, um efeito devastador para a economia dos EUA e congelou os créditos bancários a nível mundial.

Diversas indústrias e seguradoras multinacionais americanas entraram em colapso financeiro, demitindo milhões. Os efeitos sistêmicos da crise sem precedentes pode ser sentido em diversos bancos ao redor do mundo. As bolsas de valores registraram prejuízos recordes em uma onda de pessimismo financeiro que tomou conta do mercado de capitais.

A economia brasileira foi abalada pela crise entre os meses de outubro de 2008 e abril de 2009 (segundo a variação mensal do PIB), obtendo o pior resultado comparativo registrado em dezembro de 2008, gerando ainda mais polêmica quanto às declarações do presidente Lula, ao afirmar (Out. 2008) que os efeitos desta seriam sentidos apenas como uma “marolinha” perto do “tsunami” em que se transformaram os problemas relacionados a outros países. A variação do Dólar frente ao Real atingiu um elevado índice de volatilidade, tornando imprevisível o planejamento para custos de produção, em relação a matérias-primas importadas, bem como fechamentos de contratos de venda a longo prazo.

Neste período, Alemanha, França, Áustria, Itália e Países Baixos anunciaram pacotes que juntos somaram 1,17 trilhão de euros (US\$ 1,58 trilhão) em ajuda ao seus sistemas financeiros. O PIB da Zona do Euro teve uma queda de 1,5% no quarto trimestre de 2008, em relação ao trimestre anterior, a maior contração da história econômica da zona européia.

“[...] as economias mundiais se movem em ciclos de crises e crescimento econômico. Estes ciclos são diferentes em cada país ou região e geralmente quando um país entra em crise econômica outra região está saindo dela e entra num período de auge e prosperidade”. (LUDOVICO, STS, 2008 – pág. 22).

Uma nota jornalística é citada como forma de demonstrar que a crise econômica mundial afetou, no entendo, a economia global como um todo:

Por ocasião da visita do primeiro-ministro britânico Gordon Brown<sup>47</sup> ao País, Lula afirmou (Mar. 2009) que a crise econômica mundial foi causada por “comportamentos irracionais de gente branca de olhos azuis”, a declaração deixou Brown constrangido e ganhou destaque na imprensa britânica, pois dizia que até o Brasil, que obtera relativa estabilidade financeira devido a política econômica, também estaria sujeito aos efeitos negativos proveniente, principalmente, da falta de controle bancário por parte dos países desenvolvidos.\*

Em um condição ímpar na história econômica mundial, os países da América Latina se encontram como vítimas e não causadores da crise econômica, sendo que os efeitos foram passados aos emergentes, não por intermédio de suas causas primárias, mas derivado do colapso financeiro das economias centrais. No Brasil, o setor industrial foi o que mais sofreu com a crise, principalmente as empresas exportadoras.

Entretanto, o País sinalizou com uma recuperação a partir de Janeiro de 2009, e o fim da recessão (caracterizada por dois trimestres seguidos de retração) foi registrada no Brasil (Maio 2009), com o mercado interno nacional mais “aquecido”, por consequência creditada às medidas econômicas adotadas nas últimas duas décadas e também pelos cortes nos impostos a determinados segmentos chaves da indústria nacional (2009) denominadas de medidas contracíclicas. Assim, se formou um cenário econômico menos prejudicial em comparação a outras economias e até mesmo ao fazemos uma comparação com a política econômica adotada pelo País no passado recente, indicando que em outros períodos de baixo crescimento interno, o Brasil teria sofrido consequências extremamente prejudiciais devido à turbulência global.\*\*

O impacto da crise varia de acordo com o setor de atuação, mas poderá revelar uma desaceleração na internacionalização das empresas brasileiras (2009). No entanto, quando questionados sobre suas expectativas de desempenho para 2010, os gestores das transnacionais

---

<sup>47</sup> James G. Brown é o primeiro-ministro do Reino Unido, tendo assumido o cargo em junho de 2007.

\* Fonte: O GLOBO, Título, São Paulo, 26, mar. 2009, Caderno Política.

\*\* Fonte: FOLHA DE SAO PAULO. Bancos apontam fim da recessão no país. São Paulo, 28, jun. 2009, Caderno Dinheiro, pg. B1.

indicam confiança na recuperação da economia e no futuro crescimento das vendas, lucratividade e *market share*, tanto no mercado doméstico como no mercado internacional.\*

O sistema financeiro brasileiro é hoje um dos mais sólidos do mundo. Anterior a crise era, contudo, considerado conservador e de baixa alavancagem, ou seja, emprestava um volume menor em relação a seus ativos do que outros países que alavancavam muito. Nos Estados Unidos, chegaram a alavancar mais de 30 vezes o capital, sendo que a alavancagem média no Brasil é de 6,5 vezes o capital, ou seja, abaixo do nível de Basileia. Portanto, o que foi considerado conservadorismo numa época, tornou-se favorável em um momento de crise, sendo que atualmente a regulação dos bancos brasileiros é mais avançada do que em vários países.

O fato de o País possuir bancos públicos e sistema financeiro privado sólido ajudou a economia brasileira a se diferenciar, juntamente com o mercado interno robusto, atuação do Estado estimulando a economia, fundamentos sólidos e contas públicas bem equilibradas. Em 2009, o Brasil teve como resultado destes fatores um desempenho na área melhor do que o G20<sup>48</sup>.

Mesmo com a extensão da crise, a trajetória positiva da economia brasileira tende a continuar. Grande parte dos países sairá com prejuízos da crise, dívida maior e déficit elevado, os Estados Unidos terão déficit de 10% e o Brasil terá pouco mais que 2% segundo economistas, um déficit menor do que a China e Índia. Segundo levantamento da OMC o comércio internacional tende a contração de 10% (2009), a maior queda em 70 anos se confirmado, mas apesar da redução brusca desde o início da crise, a economia global começou a apresentar sinais de estabilização (2º sem. 2009), sobretudo na Ásia.

---

\* Fonte: BBC Brasil. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009

<sup>48</sup> O grupo das 20 economias mais desenvolvidas e emergentes foi criado em 1999, após as sucessivas crises financeiras durante a década de 90. Visa favorecer a integração internacional com o princípio de um diálogo ampliado entre as nações, levando em conta o peso econômico crescente de alguns países, como Brasil. O grupo reúne as 19 maiores economias do mundo mais a União Européia, que juntos compreendem 85% do produto nacional bruto mundial, 80% do comércio mundial (incluindo o comércio intra-UE) e dois terços da população mundial.

O ambiente econômico pós-crise econômica, entretanto, não será o mesmo; a tendência econômica para os próximos anos é de restrição ao controle financeiro e destruição de capital, indicando que a produtividade média será maior que a atual e o comércio mundial tenderá a ser mais competitivo, com mais valor de conhecimento incorporado aos produtos e restrições comerciais, dito isto, os indicadores mostram que os países criaram em meio a crise, três barreiras comerciais por semana em média, segundo relatório do G20, entre outras medidas que distorcem o mercado internacional.\*

A tendência econômica indica que os EUA, maior economia do mundo e epicentro da crise, irá registrar um recuo no PIB de -2,8% (2009), com projeção de retomada gradual em torno 0,9% do PIB (2010). Na Europa, os indicadores apontam que os países da região terão recuperação mais lenta do que a média mundial; na Ásia, o Japão deverá registrar retração de -6,2% do PIB (2009). A OMC aponta que o comércio exterior dos países desenvolvidos deve cair 14% e dos países em desenvolvimento 7% (2009). A atividade mundial deverá voltar aos níveis médios de crescimento (2011), com destaque para a China e Índia.\*\*

## 2.6 As barreiras ao comércio exterior

São fatores que dificultam o comércio internacional: tarifa de importação e medidas não tarifárias; elas podem ser constituídas através de impostos cobrados por unidades de produto ou por *ad valorem*<sup>49</sup>, e regulam o preço de produtos comprados no exterior dentro do país importador. Os efeitos econômicos das tarifas agem contra a ação aos subsídios<sup>50</sup>.

“O tema da proteção no comércio internacional suscita debates acerca dos efeitos econômicos dos diferentes instrumentos de política comercial. Esses efeitos variam conforme

---

\* TAMER, Alberto. Discutir Doha na recessão é insensatez. O Estado de São Paulo. São Paulo, 28, jun. 2009, Caderno Economia, pág.B4.

\*\* Fontes: MING, Celso. Decolando e descolando. O Estado de São Paulo, Caderno Economia, pg.B2 e BARROS, Mendonça. Fed, saindo à francesa. Folha de São Paulo, Caderno Dinheiro, pg. B2 (São Paulo 26, jun. 2009). Folha de São Paulo, Caderno Dinheiro. São Paulo 09, jul. 2009, pg. B1

<sup>49</sup> *Ad valorem* se trata da cobrança do imposto como percentual do preço do bem.

<sup>50</sup> Subsídios governamentais fornecidos às empresas (comércio e indústrias) têm o intuito de abaixar o preço final dos produtos vendidos, para que estes produtos possam competir com os produzidos em outros países a preços menores, entre outras razões, por causa dos menores custos de mão-de-obra e de diferenças de taxas cambiais. Os subsídios governamentais às empresas são comuns em países desenvolvidos, cujos produtos são sensivelmente mais caros do que similares fabricados em países em desenvolvimento.

a natureza da medida aplicada ao comércio entre países e as estruturas dos mercados”. (CORNET, ATLAS, 2006 – pág.29).

A barreira alfandegária faz com que as tarifas tenham um conceito comercial mais adequado dentro do cenário internacional ao influenciar diretamente as empresas ligadas a área de comércio exterior. São reguladas pelos governos de acordo com o nível de proteção que se deseja dar a determinado segmento da indústria, ou comércio, contra produtos importados.

Existem várias formas de controle aplicado pelas diferentes nações e que devem ser constantemente observadas por uma assessoria de comércio exterior, pois dizem respeito aos custos e trâmites para internalizar mercadorias em países estrangeiros, algumas normas possuem termos específicos, chamados de “novas barreiras”, dentre estas destacamos: barreiras técnicas, barreira ecológica, barreiras burocráticas e a antidrogas.\*

- Normas Técnicas: quando um país impõe especificações técnicas sobre um produto para que este se adéque às especificações locais;
- Normas Fitossanitárias/Ecológica: sob a alegação de agressão à natureza os países desenvolvidos criam exigências ecológicas, também chamadas de Selos Verdes, que camuflam barreiras contra a entrada de determinado produto proveniente, geralmente, de países em desenvolvimento como o Brasil. A título de exemplo, citamos o rastreamento de bois destinado ao corte e os rígidos padrões para a importação de combustível pelos norte-americanos;
- Restrições Quantitativas ou quotas: limitam o volume de importação;
- Medidas *Antidumping*: para aplicação desta medida é requerida a prévia realização de uma investigação pelo país interessado, ela somente poderá ser adotada caso tal investigação alcance uma determinação positiva desta prática por outros países, e com dano comprovado à indústria doméstica;
- Medidas Compensatórias: opção de barreira comercial contra preços artificialmente mais baixos, e de forma análoga ao direito *antidumping*, a medida compensatória será calculada por empresa exportadora em separado, tendo como base a unidade de produto subsidiado na origem e exportado;

---

\* Fonte: A regulação do comércio internacional e as diferentes formas de controle comercial usadas podem ser encontradas no livro “Gestão de Negócios Internacionais” (SARAIVA, 2006).

- Restrições Voluntárias: quando surge ameaça para a indústria do país importador, este induz a outra nação a reduzir suas exportações, sob a ameaça de restrições comerciais. As restrições implicam na criação de uma cota imposta pelo próprio país exportador (ao invés de ser imposta pelo importador) de modo a se evitar sanções oficiais;
- Salva-guardas: oferece ao um governo autorizar suspensão temporária para a observância de compromissos assumidos perante o GATT<sup>51</sup>, de modo que este governo estabeleça barreiras de importação, protegendo produtores domésticos em um período de tempo determinado até que estes se ajustem a competição dos importados.

O Brasil também conta com a aplicação da LI contra a entrada de produtos estrangeiros. Como vimos anteriormente, além de proteção a determinado segmento produtivo nacional, a LI também tem a função de regular a escassez de divisas através do controle das importações para os artigos essenciais.

No passado, utilizar diversas tarifas alfandegárias era uma característica das economias subdesenvolvidas, mas atualmente este quadro mudou, e os países desenvolvidos adotam tais medidas de modo a se protegerem dos produtos importados provenientes, principalmente, dos países emergentes. Contra o Brasil, podemos citar a tributação americana ao suco de laranja, por exemplo.

Os críticos das barreiras comerciais afirmam que estas favorecem a ineficiência da indústria nacional e o surgimento de monopólios, que implicam em aumento dos preços internos de produtos nacionais. Existem vantagens em se optar, no entanto, por uma medida protecionista em detrimento de uma barreira alfandegária, como no caso das quotas por produtos:

“Alguns economistas acham que esse sistema oferece mais vantagens do que a restrição por meio das barreiras alfandegárias. Isso porque, pelas quotas, há uma limitação precisa da quantidade ou valor das mercadorias importadas; o sistema de barreiras

---

<sup>51</sup> Foi criado (1947) para harmonizar as políticas aduaneiras dos Estados signatários, está na base da criação da OMC. É um conjunto de normas e concessões tarifárias criado com a função de impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas, além de regular provisoriamente as relações comerciais internacionais.

alfandegárias limita sem estabelecer precisamente a quantidade ou o valor que será importado”. (MAIA, ATLAS, 2001 - pág.217).

Ao observarmos as tendências protecionistas atuais de outros países, notamos que dificilmente o Brasil conseguirá fácil acesso para seus produtos agrícolas nos mercados da Índia e da China em uma negociação bilateral, por exemplo, e também não é possível crer a curto e médio prazo que existirão acordos que convençam EUA ou Europa a se abrirem comercialmente ao Brasil.

Devido à crise econômica mundial o Brasil advertiu a comunidade internacional (2009) que poderá elevar tarifas de importação em resposta ao protecionismo contido nos pacotes de estímulos aplicados por vários países desenvolvidos. O caso mais polêmico trata-se da cláusula “*Buy American*” do pacote apresentado pelos EUA, que exige das empresas socorridas pelo governo, o uso de matéria-prima americana, como aço ferro e manufaturados.\*

Por conta disto se faz necessário, por parte do governo e empresários, o contínuo investimento do potencial exportador brasileiro, tanto nos mercados tradicionais quanto em novos mercados, localizados principalmente na África e no Oriente Médio.

### **2.6.1 Barreiras comerciais e a OMC**

Durante a rodada do Uruguai<sup>52</sup> (1994) foi estabelecido que o GATT seria substituído por uma nova entidade, a OMC, com muito mais poder de controle quanto ao cumprimento das normas a serem adotadas pelos países signatários. A transparência, a igualdade de condições e a não adoção de obstáculos ao comércio internacional formam os preceitos definidos durante a Rodada do Uruguai, mas que nunca chegaram a ser seguidos em sua totalidade até então.

Devido aos entraves relacionados principalmente aos produtos agrícolas, os principais países produtores, do chamado primeiro mundo, chegaram a reduzir os subsídios agrícolas, porém, de modo a preservar o mercado interno, não estabeleceram cortes substanciais nas

---

\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. Brasil ameaça elevar tarifas contra onda protecionista. São Paulo, 26, jun. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B7

<sup>52</sup> A Rodada do Uruguai foi iniciada em setembro de 1986 e durou até abril de 1994. Baseada no encontro ministerial de Genebra do GATT (1982), foi lançada em Punta del Este, no Uruguai, seguido por negociações em Montreal, Genebra, Bruxelas, Washington e Tóquio.



tarifas. Este fator não permitiu maior competitividade dos produtos agrícolas provenientes das nações em desenvolvimento, como o Brasil.

“Todos os nossos competidores aproveitaram a Rodada do Uruguai e ampliaram drasticamente as suas exportações. Nós fomos algemados pela política cambial equivocada, por uma forma de concessão de tarifas não discutida e também exagerada, por um processo de financiamento que puniu drasticamente o produtor nacional com taxas de juros internas quatro ou cinco vezes superiores às externas”. (NETTO, VOZES, 1997 - pág. 30).

A crítica do economista Delfim Neto nos mostra a qualidade do crescimento das exportações brasileiras (1995) que fez com que o País deixasse de aproveitar uma das principais metas da Rodada do Uruguai, que foi justamente a redução dos subsídios agrícolas, apesar de sua não eliminação por completo. No entanto, Cornet (2006) destaca aspectos positivos da rodada do Uruguai:

“Pela primeira vez, uma rodada de negociações buscou enfrentar com mais seriedade o problema das barreiras não tarifárias no comércio mundial”. (CORNET, SARAIVA, 2006, pág.32).

No comércio de bens, quase todos os produtos comercializados pelos países desenvolvidos, e grande parte dos países em desenvolvimento, têm suas tarifas de importação consolidadas no âmbito da OMC. Essa consolidação garante segurança e estabilidade no acesso aos mercados externos, permitindo a programação das exportações em melhores condições.\*

Neste momento, existem no âmbito da OMC diversas acusações entre os países membros de adoção de medidas restritivas e protecionistas, que aumentam conforme as crises econômicas, como a de 2008-2009, se agravam em todo o mundo.

O Brasil passou por sua revisão periódica (2009) em relação à política comercial junto a OMC, recebendo cerca de 800 questionamentos dos demais países membros, na maior parte

---

\* Fonte: Os direitos conferidos pelo novo ordenamento jurídico multilateral ao setor privado podem ser encontrados no livro “Gestão de Negócios Internacionais” (SARAIVA, 2006).

sobre a proteção em relação a determinados setores. Em nota a Organização afirmou que o Brasil, desde a última revisão (2004), continuou com a progressiva modernização e racionalização do seu regime comercial, embora tenha aumentado a tarifa média de proteção.

O relatório aponta ainda que a economia brasileira cresceu a uma taxa média anual de 4,5% (2004-2007), porém, elevou sua tarifa média de importação de 10,4% (Jan. 2004) para 11,5% no mesmo período (2008), terminado em 80º lugar entre 118 países no ranking de país com maior abertura para o comércio mundial, e 87º lugar entre 121 países no último ranking divulgado (2009).\*

De modo geral, os países investem na busca por novos mercados, porém a elevação de impostos é a prova de que há contradição neste aspecto da globalização, resultando em acusações mútuas em relação ao protecionismo, e de certa forma, nenhum dos países membro da OMC manifesta interesse em ser exemplo aos demais neste aspecto.

O Brasil, em relação aos seus vizinhos da América do Sul, tão pouco consegue estabelecer uma relação comercial harmoniosa duradoura. A Argentina, por exemplo, mesmo figurando entre os principais mercados com quem o Brasil comercializa, impõe sobretaxas, cria listas de restrições e aparenta estar sempre contrária às posições do Brasil junto a OMC. A Secretária de Comércio Exterior<sup>53</sup> (SECEX) dá continuidade ao ciclo vicioso e adota restrições a importação de produtos argentinos. Este fato tende a beneficiar o comércio exterior da China na região, uma vez que o Brasil apresentou déficit comercial com o país vizinho, com queda de 42% nas vendas (2009).\*\*

O protecionismo não é a resposta adequada para se evitar os custos associados a globalização, conforme Silber (2006), a participação crescente na economia internacional possibilita inúmeros benefícios: ela permite uma melhor alocação dos recursos em direção ao

---

\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. Brasil cai em ranking sobre abertura comercial, diz Fórum. São Paulo, 08, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B3

<sup>53</sup> Compete a SECEX formular propostas de políticas e programas de comércio exterior, estabelecendo normas, medidas e diretrizes que incluem mecanismos de defesa comercial.

\*\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 02, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B2 e B3.

setores nos quais o país tenha vantagens competitivas, aumenta a eficiência por meio da concorrência entre as empresas e favorece a difusão tecnológica e do conhecimento.

Nas próximas décadas, o mundo assistirá ao nascimento de novas potências, e será inevitável que as potências tradicionais atraiam maior atenção para si, pois com a instauração da globalização e a internacionalização cada vez mais acelerada, os interesses dos grupos transnacionais tenderão a ser mais contrários.

Os conglomerados, que no passado se concentravam em certos setores estratégicos e de alta tecnologia, estenderam-se para outros setores, tais como alimentação, vestuário e entretenimento, com marcas globalizadas. As disputas serão cada vez mais arbitradas nos fóruns da OMC e as regras definidas de tal forma que os países pobres e em desenvolvimento tenham vantagens indispensáveis.

Os formuladores dessas políticas consensuais serão obrigados a impor sanções mesmo contra grandes potências econômicas, e também contra economias de países menores e com leis menos específicas, ou inexistentes, para o âmbito internacional. Esta prática tende a se tornar presente na compra e venda internacional.

A expectativa é que as empresas cada vez mais atentem para os contratos<sup>54</sup> que incluem as partes de diferentes países para, deste modo, dar maior segurança e proteção aos seus interesses contra eventuais litígios internacionais, que tendem a aumentar, pois conforme vimos o fluxo do comércio exterior cresce conforme as empresas se globalizam.

É importante observar que os governos só podem apresentar queixas junto a OMC sobre violações de regras e acordos, a partir de reclamações que lhes forem encaminhadas pelas empresas de seus respectivos países, sejam estas produtoras, importadoras ou exportadoras. Defesas recentes e notórias de sucesso no âmbito destes procedimentos, expressam a crescente participação do Brasil no foro da OMC, como por exemplo, no caso do

---

<sup>54</sup> O contrato comercial será aquele que tem por objetivo regular os aspectos mercantis vinculados a prática de comércio internacional. Podem dispor de normas com diferentes naturezas para o mesmo tema, sugerindo a necessidade de identificar qual o direito aplicável (*common law*), disciplina da matéria denominada *conflicts of law*, que no ordenamento jurídico brasileiro encontra-se regulado no âmbito do direito internacional privado.

Canadá e os subsídios proibidos acionado contra o PROEX, que porém, não obtiveram enquadramento que envolvesse a Embraer como beneficiária de apoios financeiros do governo brasileiro.

Esta análise da conjuntura econômica internacional nos dias de hoje, na qual há espaço para benefícios a países em desenvolvimento, como o Brasil, fornece ao empreendedor no ramo de assessoria internacional valiosas dicas.

## **2.7 Acordos Internacionais – blocos econômicos**

Conforme vimos, foram desenvolvidos pelos países da comunidade internacional, ao longo das últimas décadas, mecanismos para barreira ao comércio exterior, além de restrições a compra e venda de mercadorias; contudo, os profissionais da área podem contar com instrumentos legais que alavanquem positivamente o fluxo de produtos, através de tratados e acordos internacionais, regras e convenções editadas pela Câmara de Comércio Internacional (CIC)<sup>55</sup>, GATT e pela OMC.

Os tratados e acordos internacionais são acertos firmados entre diferentes nações e que visam estabelecer objetivos para a redução ou extinção de taxas de importação por um determinado período e para determinados produtos, em geral, a duração dos tratados é mais longa e complexa, ao contrário dos acordos.

A América Latina e o Caribe apresentaram baixo crescimento de acordos bilaterais em 2008, de um total global de 59 acordos, apenas 8 foram fechados na região. Já em 2009, apenas 2 acordos globais foram fechados, dos 25 existentes.\*

De acordo com o Ministério das Relações Exteriores, atualmente o Brasil possui cerca de 150 acordos bilaterais, incluindo blocos econômicos e organismos internacionais.

---

<sup>55</sup> A CIC é uma organização internacional que trabalha para promover e assessorar o comércio, a globalização e a criação de trabalho. Suas atividades abrangem desde arbitragem até resoluções que digam respeito ao livre mercado, ao sistema financeiro, à regulação de negócios, à luta contra corrupção e combate ao crime comercial, com acesso aos governos de países através de seus comitês nacionais.

\* Fonte: Folha de São Paulo, Caderno Dinheiro. São Paulo 09, jul. 2009, pág. B3.

“O objetivo das negociações multilaterais é obter a melhoria de acesso aos mercados externos para que as empresas exportadoras possam converter as concessões comerciais em novas oportunidades de comércio ou investimento”. (CORNET, ATLAS, 2006 – pág.71).

As regras aplicáveis as diversas situações possíveis de venda internacional de mercadorias, que asseguram e harmonizam as distintas forma de pagamento referente a custos, seguro e frete, é chamada de *Incoterms*<sup>56</sup>. Estes termos são utilizados para dividir as responsabilidades no transporte entre a figura do comprador e do vendedor, porém a utilização dos *Incoterms* podem sofrer variações em função de legislação tributária de cada país.

Segundo Cornet (2006), a falta de consciência quanto às vantagens da regulamentação comercial e dos benefícios decorrentes destas advém da complexidade das regras envolvidas. Existem dois modelos de desenvolvimento que podem ser adotados pelas nações: o Modelo da Substituição das Importações e o Modelo Exportador.

O primeiro modelo, afirma que os países devem produzir mercadorias ao invés de importá-las, gerando aumento da produtividade, empregos e arrecadação de impostos, o que acaba por forçar as multinacionais a se instalarem em um país. Por outro lado, este modelo não se beneficia dos aspectos positivos citados na teoria do Liberalismo.

Já o Modelo Exportador tem como meta desenvolver a capacidade técnica para produção com qualidade, e o suficiente para abastecer o mercado interno e externo com produtos competitivos a nível mundial. Ao contrário do Modelo da Substituição das Importações, o Modelo Exportador não acomoda o produtor a um mesmo nível de desenvolvimento técnico de um mesmo produto.

Portanto, o Modelo Exortador está alinhado com os preceitos da globalização, onde o processo de integração econômica entre os países gerou ao longo das décadas a formulação e o desenvolvimento de blocos econômicos, também chamado de blocos comerciais<sup>57</sup>. Segundo

---

<sup>56</sup> Criado pela Câmara de Comércio Internacional de Paris a primeira versão data de 1936, e é composta por 13 termos divididos em 4 grupos que se distinguem por aumentar gradativamente a responsabilidade de uma das partes do contrato comercial em detrimento de outra, sendo o *Incoterms* 2000 a ultima versão atualizada.

descreve Maia (2001), os blocos econômicos nos dão exemplos de transição programada do protecionismo para o liberalismo.

A fase inicial dos blocos caracteriza-se, normalmente, pela constituição de uma área de livre comércio, que tem como objetivo a isenção das tarifas de importação de produtos entre os países membros. Deste modo, um artigo produzido num país poderá ser vendido em outro sem quaisquer impedimentos fiscais, respeitando-se apenas as normas sanitárias ou outras legislações restritivas que eventualmente surjam.

Para a solução de problemas que causam potencial conflito entre diferentes normas (oriundas de ordenamentos jurídicos distintos) acerca de um mesmo contrato comercial, por exemplo, as partes devem decidir pela designação e aplicabilidade das regras internas de um dos países contratantes.

Em uma união aduaneira, os objetivos são mais amplos, abrangendo a criação de regras comuns de comércio, inclusive com países exteriores ao bloco. O mercado comum implica numa integração econômica mais profunda, com a adoção das mesmas normas de comércio interno e externo, unificando as economias e, num estágio mais avançado, as moedas e instituições.

Atualmente a OMC registra a existência de mais de 200 blocos econômicos no mundo, sendo os mais importantes: União Européia, Mercosul, ALALC/ALADI<sup>57</sup>, NAFTA, APEC, ALCA e um dos mais promissores blocos, localizado na Ásia, o Asean (que forma o terceiro maior mercado do planeta depois da União Européia e NAFTA).

Entretanto, temos atualmente exemplos positivos e negativos quanto ao sucesso para alcançar a complexa integração de blocos econômicos. Podemos citar a mais famosa e bem sucedida integração entre países, a União Européia:

---

<sup>57</sup> Blocos Comerciais são agrupamentos de países que possuem o objetivo de integração econômica e/ou social, podendo ser classificados em quatro categorias distintas: Uniões Aduaneiras, Mercados Comuns, Uniões Econômicas e Integração Econômica Total.

<sup>58</sup> Estabelecida durante a assinatura do Tratado de Montevideu (1980), é integrada por treze membros: os países do Mercosul, a Comunidade Andina (Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela), além do Chile, México e Cuba. A ALADI atua com a perspectiva de criação de uma zona de livre comércio entre seus membros.

Trata-se de uma união supranacional econômica e política de 27 estados-membros estabelecida após a assinatura do Tratado de Maastricht (1992), pelos doze primeiros países da antiga Comunidade Européia (CEE). A chamada Zona Euro<sup>59</sup> encontra-se aberta a todos os países europeus que pretendem aderir a ela, que respeitem os compromissos assumidos nos tratados da fundação e que subscrevam os mesmos objetivos fundamentais.

Existem duas condições que determinam a aceitação de uma candidatura à adesão: a localização no continente europeu e a prática de todos os procedimentos democráticos que caracterizam o Estado de direito

Por outro lado temos um exemplo de insucesso na formação de um bloco econômico: a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), que ainda está no âmbito de negociações para a sua implementação.

A ALCA é um acordo comercial idealizado pelos Estados Unidos (EUA) que foi proposto para todos os países da América (exceto Cuba), segundo o qual, seriam gradualmente derrubadas barreiras ao comércio entre os Estados-membros.

Originalmente, a ALCA possuía como meta a isenção de tarifas alfandegárias para quase todos os itens de comércio entre os países associados. Contudo, sem o apoio do Brasil, a ALCA dificilmente será implementada, pois os EUA já possui acesso às economias dos demais países envolvidos, que são de dimensões menores que a brasileira. Desta forma, a rodada final das negociações passa a ser marcada por um nível de incertezas.

Atualmente, o fato de os EUA preferir renovar e celebrar novos tratados bilaterais de comércio exterior com diversos países da América Latina como estratégia regional, permite a essa grande potência exercer maior poder de pressão; no entanto, as incertezas quanto ao futuro da integração econômica são acrescidas pela já citada turbulências na qual passa a economia americana (2009).

---

<sup>59</sup> Trata-se de uma união monetária dentro da União Européia, na qual alguns Estados-membros adotaram oficialmente o EURO como moeda comum. A área monetária é constituída por 16 membros dentro da União e mais 9 membros de fora.

Como citamos anteriormente, o Brasil faz parte do bloco econômico do Mercado Comum do Sul (Mercosul), que passa por um processo de fortalecimento, pois seu objetivo original era ampliar os mercados nacionais para alavancar a produção em grande escala, de modo a potencializar os recursos disponíveis e assim fazer com que a região tivesse maior participação na economia mundial.

No entanto, algumas dificuldades burocráticas persistem para a comercialização de produtos provenientes de setores considerados sensíveis, bem como medidas protecionistas, como, por exemplo, as licenças não automáticas impostas pela Argentina, o que inclui 15% dos produtos brasileiros.\*

Para uma mercadoria ser considerada como produzida no Mercosul, esta deverá possuir integralmente matéria-prima proveniente dos países-membros, caso contrário a matéria-prima utilizada não pode passar de 40% do valor FOB<sup>60</sup>, porém, outros setores chave, como o automobilístico, açucareiro e de trigo, gozam de tratamento especial<sup>61</sup>.

É importante levar em conta que, tanto o Brasil quanto a Argentina, são os pilares do bloco devido à relevância de suas economias regionais, porém, os países membros possuem diferentes mecanismos constitucionais para “internalizar” as normas estabelecidas, atribuindo em diferentes graus de supremacia seu direito interno.

Para Brasil e Uruguai, que têm adotado o sistema conhecido como “dualista”, os tratados e protocolos têm o mesmo valor que as leis nacionais e, portanto, estes predominam sobre aqueles que são de data posterior. Argentina e Paraguai, que têm adotado o sistema conhecido como “monista”, os tratados e protocolos ratificados têm valor superior às leis nacionais e, portanto, não podem ser derogados nem supridos pelos mesmos.

---

\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. Lula se queixa à Argentina de queda nas exportações. São Paulo, 25, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pg.B5

<sup>60</sup> O termo FOB indica o valor do bem na origem sem o acréscimo dos custos de transporte e seguro. Dentre os *Incoterms* mais utilizados, além deste, de acordo com o nível de responsabilidade pelos custos mencionados: *Ex-Works* (máxima responsabilidade do importador); *Cost and Freight* (o exportador é responsável somente pelo transporte até o porto de destino); *Cost Insurance and Freight* (o exportador é responsável pelo transporte e seguro até o porto de destino).

<sup>61</sup> A FIESP emite o Certificado de Origem, um documento necessário para a obtenção de tratamento preferencial ou cumprimento de exigências do país importador no processo de exportação.



A crítica brasileira de adesão ao bloco quando implementado em sua totalidade, se deve pelas grandes disparidades econômicas em relação aos outros integrantes do grupo, pois todos os países com exceção do Brasil, terão acesso a mercados de três a sessenta vezes maior que o seu, como nos dois extremos do exemplo: Argentina e Paraguai.

Segundo Silber (2006), não podemos fugir ao fato de que o Brasil, mesmo quando comparado a países da América Latina, durante as últimas décadas, teve uma taxa de crescimento do PIB abaixo da média mundial e significativamente inferior à outros países em desenvolvimento, e o mesmo pode se dizer do pequeno dinamismo das exportações brasileiras, refletindo a redução da competitividade do produto brasileiro no mercado mundial.

Apesar das críticas para o desenvolvimento do bloco econômico, foi registrado que entre os principais destinos da exportação brasileira estão inclusos tanto o grupo Mercosul quanto a Argentina (**tabela 1.2**).

**Tabela 1.2**

Principais destinos da exportação brasileira (Jan-Abril 2009):	
•	União Européia US\$10,062 bi
•	Ásia US\$10,787 bi
•	China US\$5,626 bi
•	América Latina e Caribe US\$9,255 bi
•	Mercosul US\$3,842 bi
•	Argentina US\$3,055 bi
•	Estados Unidos US\$4,925 bi

Fonte: Folha de São Paulo. Caderno Dinheiro (São Paulo, 05 de Maio de 2009)

Maia (2001) apud Alaby Michael (2000), define que nenhum governo em qualquer parte do mundo pode retroceder em processos de integração, quando o setor empresarial está respondendo adequadamente do ponto de vista estratégico e econômico, como é o caso do Mercosul.

Diversas reuniões de comitês e comissões estão sendo realizadas desde 2004, com o intuito de discutir os objetivos, a administração, as questões jurídicas e técnicas para tomada de decisões. Além de questões monetárias, como o banco do Mercosul e a criação da moeda única. Discute-se também a integração do eixo Mercosul-União Européia\*.

De fato, entrou em operação (Out. 2008) entre Brasil e Argentina, o Sistema de Pagamentos em Moeda Local<sup>62</sup> (SML), com projeção de extensão aos outros países do Mercosul. O mecanismo permite a importadores e exportadores dos dois países a liquidação de transações comerciais em suas moedas nacionais, favorecendo, a longo prazo, a consolidação dos mercados cambiais em pesos e reais. A iniciativa atende ao interesse de criar mecanismos de integração econômica que estimulem o comércio e diminuam os custos envolvidos nas liquidações comerciais entre os países da região, pois facilita a participação de pequenas e médias empresas nas atividades de comércio exterior ao reduzir os custos de transação.\*\*

Para se chegar a este ponto de integração, um importante encontro ocorreu durante a Cúpula de Presidentes em Córdoba (2006), sendo os principais pontos estabelecidos pelos presidentes dos países membros:

- integrou-se a Venezuela como associado do Mercosul (ainda depende de aprovação interna);
- aprovou-se a Estratégia Mercosul de Crescimento do Emprego (Decisão CMC N° 04/06);
- criou-se o *Observatório da Democracia* do Mercosul (Decisão CMC N° 24/06);
- estabeleceu-se que a Argentina será sede permanente do Mercosul Cultural.

Porém, as metas regionais para a América do Sul de adoção de programas de liberação total, até que as barreiras alfandegárias cheguem à zero, como já acontece na Europa (permite a livre movimentação de pessoas, bens e serviços dentro do bloco) ainda estão muito

---

\* Fonte: Mercosur. Disponível em: <<http://www.mercosur.in>> Acesso em: 19 de Jun 2009

<sup>62</sup> Ao dispensar a obrigação de recorrer ao mercado de câmbio e às operações em divisas, o SML reduz os entraves, simplificando as operações do comércio bilateral, suprimindo a etapa de conversão das moedas locais para o dólar e eliminando os intermediários nas transações locais.

\*\* Fonte: Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em 07 de Jul 2009.

distantes de se concretizarem de fato. Para a adoção das Tarifas Externas Comum<sup>63</sup>(TEC), os países membros chegaram a um consenso após longas negociações devido aos diferentes níveis de industrialização, onde o Brasil possui um elevado grau de industrialização, já a Argentina possui um nível médio e onde Paraguai e Uruguai são fortes importadores.

O Acordo de Comércio Preferencial entre Mercosul e Índia (Jun. 2009) foi comemorado por ser o primeiro acordo de redução tarifária extrarregional (com um país situado fora do continente americano), sendo que o objetivo trata-se da criação de uma área de livre comércio. A última cúpula do Mercosul registrada (Jul. 2009) não obteve êxito quanto aos principais temas pendentes: fim da dupla cobrança da TEC e nova composição do Parlamento do bloco. Terminando com a insatisfação do Uruguai frente às práticas protecionistas brasileiras, sendo que o Paraguai vem travando avanços relativos a melhores condições de comércio entre os países membros.

O Brasil também tem grande influência nas negociação da Rodada de Doha<sup>64</sup>, que tem como objetivo a liberação do comércio de produtos agrícolas, industriais e de serviços entre os 153 países membros da OMC. As negociações são realizadas entre os países ricos e em desenvolvimento (representados pelo G20).

“Sendo assim, aprimoramentos de acordos de defesa comercial, com vistas a regras mais claras e que facilitam o comércio, ao mesmo tempo que preservam a eficácia dos instrumentos de defesa, só serão viáveis por meio de ganhos a serem obtidos na atual Rodada de Doha”. (CORNET, ATLAS, 2006 – pág.37).

Entretanto, o ponto central de controvérsia nas negociações de Doha é o desejo de alguns dos grandes países emergentes, como Índia e China, de manter o direito de proteger seus agricultores e suas indústrias, nos quais são vulneráveis a exposição da concorrência

---

<sup>63</sup> Tem como base a NCM, entrou em vigor após a criação do Mercosul (1995). Indicam as alíquotas do Imposto de Importação (II) adotadas pelos países participantes do Mercosul e substituiu a Tarifa Aduaneira Brasileira (TAB).

<sup>64</sup> Das negociações da OMC visa diminuir barreiras comerciais em todo o mundo com foco no livre comércio para os países em desenvolvimento. A rodada começou em Doha (Qatar) em 2001, e negociações subseqüentes tiveram lugar em: Cancún (México), Genebra (Suíça), Paris (França), Hong Kong (China) e Potsdam (Alemanha).

internacional. Por outro lado, os EUA, e em certa medida a União Européia, exigiram acesso ao mercado dos emergentes em troca de corte no subsídio agrícola, mas as partes não chegaram a um acordo até então (2009).

O Brasil e a Espanha consideram a Rodada de Doha como encerrada e pretendem estudar as possibilidades para um acordo entre o Mercosul e a União Européia para 2010.\*

### **3. CONCEITO DE ASSESSORIA EM COMÉRCIO EXTERIOR**

Conforme vimos, até 1990 foi adotada a política de controle total da economia no Brasil através da exportação, importação, juros, preços e câmbios, para, no entanto, não se atingir os objetivos pretendidos até aquela época pelo governo. A concordância deste para esta questão foi a abertura econômica com crescente inserção internacional do País.

Através da entrevista concedida pelo Sr. Carlos Eduardo Garcia, da empresa Eagles Assessoria em Comércio Exterior (Maio 2009), notamos que o comércio exterior brasileiro ganhou uma nova dinâmica e conceituação, no âmbito comercial e operacional, a partir deste período.

Através do estudo teórico sobre serviços, da influência do mercado, da análise de acordos comerciais e entraves para a exportação, bem como da concorrência aos produtos brasileiros, podemos analisar o desenvolvimento da área de comércio exterior em meio a estes fatores econômicos.

A principal função de uma assessoria em comércio exterior é criar, através do planejamento logístico, eficiência para o transporte de um determinado bem de um país a outro, através do conhecimento acerca do produto de um cliente, como por exemplo: especificações técnicas para a correta classificação fiscal, se o produto é perecível ou não, se possui dimensões ou peso fora dos padrões<sup>65</sup>, entre outras considerações.

---

\* Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. Brasil desistiu da Rodada de Doha. São Paulo, 31, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pág.B4.

<sup>65</sup> O transporte de carga caracteriza-se pela diferenciação das características da carga: geral (máquinas, automóveis, peças), granel (líquidos, gases, *commodities*), perecíveis (alimentos, medicamentos), além de cargas caracterizadas como frágeis perigosas e com dimensões e pesos especiais.

Os profissionais devem ainda obter conhecimento e se atualizar quanto às leis e políticas de comércio exterior para os países aos quais envia sua carga, estabelecer contatos confiáveis e duradouros com transportadores e agentes internacionais, buscar redução de custo em toda a operação no qual é responsável, e podemos incluir ainda como uma função específica, a prospecção de mercados compradores para determinado produto de um cliente.

“De modo geral, as empresas precisam ter cuidados especiais – com regulamentações, normas de seguranças, especificações técnicas, tarifas, adaptações dos produtos, licenças, entre outros [...]”. (LUDOVICO, STS, 2008, pág. 59).

Caso uma assessoria deseje prestar serviços como “operador logístico”, com o status de transitaria de carga internacional, esta deverá preencher alguns requisitos obrigatórios segundo as normas da IATA<sup>66</sup> para o transporte aéreo e/ou constituir contrato junto aos armadores (marítimo).

Apesar de vago, o termo “agente de carga” também é muito utilizado para designar este tipo de empresa, que abrange a permissão de carregamento junto às transportadoras com a finalidade de prestar, entre outros, o serviço de agente consolidador<sup>67</sup> como intermediário de cargas destinadas ao exterior (que faz a ligação entre o produtor e armador e/ou cia. aérea) ou representante internacional (*freight forwarder*)\*.

“Antes de qualquer consideração sobre a avaliação e a escolha de agentes de exportação, é preciso deixar claro que a denominação geral “agente” é um tanto vaga, e que existe uma tendência em generalizar o conceito de “agentes de exportação”, nele englobando firmas e indivíduos que muito pouco tem em comum tanto em termos operacionais quanto em matéria contratual”. (LUDOVICO, STS, 2008 – pág.89).

---

<sup>66</sup> França (1919) é uma associação internacional que reúne empresas transportadoras e agentes de carga com o intuito de regulamentar o setor aéreo a nível mundial.

<sup>67</sup> O agente consolidador de cargas é denominado como *Non-Vessel Owning Common Carrier*, ou simplesmente NVOCC, e é procurado por clientes que possuem um lote de carga que necessita de fácil e rápido embarque marítimo. As empresas NVOCC podem utilizar tanto um container quanto parte de um espaço no navio (concedido pelo armador) para atender a demanda de seus clientes. (ADUANEIRAS, 2000)

\* Fonte: Exportação: você está preparado? Nelson Ludovico (STS, 2008).

Não devemos, no entantanto, confundir o papel de uma empresa operadora logística que consolida volumosas cargas em containeres com a função de uma empresa *courrier*. Em geral o *courrier* trata-se de uma empresa especializada em serviços de entregas expressas (aérea internacional) de pequenos volumes através de consignações de espaço por diversas transportadoras, permitindo assim, uma grande flexibilidade para alocar carga, evitando a necessidade de aguardar que o avião seja totalmente preenchido.

O ponto principal sobre o qual precisamos conceituar as empresas de assessoria é a oferta de serviços quanto à oportunidade de negócio identificada, pois a partir do momento em que existirem compradores no exterior com interesse em adquirir produtos de uma empresa brasileira, existe então uma oportunidade de negócio/exportação, e de igual modo, na identificação do interesse de aquisição de produtos estrangeiros por uma empresa brasileira/importação.

Afinal, podemos resumir a oportunidade de negócio desta área numa ação de prestar serviços e lucrar com dividendos provenientes de estudos logísticos e comissão de frete. Uma vez comprovada a possibilidade de a empresa vender o serviço no qual se está ofertando e lucrar, seja somente como assessoria ou também como transitaria de carga internacional, então esta empresa encontrou uma oportunidade de negócio.

Existem algumas questões a serem consideradas, de acordo com o livro *Visão Empresarial na Prática* (1993), para que a conceituação de mercado de uma assessoria fique nítida e bem definida, tais como: foco para o desenvolvimento futuro da empresa, escopo de produtos ou mercados a serem, ou não, considerados, os recursos necessários para transformar um visão estratégica em ação, e quais as implicações desta visão para as expectativas de crescimento e retorno.

No subcapítulo 3.3 detalharemos as principais vantagens competitivas no comércio exterior conforme os tipos de serviço ofertados, mas para estudarmos as diferentes empresas que atuam nesta área, as separamos em três níveis de tamanho - pequeno, médio e grande porte - de acordo com os critérios do tempo de existência, capacidade de atendimento e quantidade de clientes.

O resultado da conceituação teórica que relaciona a empresa de serviços quanto ao nicho de mercado em que ela atua (juntamente com a pesquisa prática aplicada) nos mostra enfoques interessantes sobre a prática de mercado, conforme a seguir:

Uma empresa de pequeno porte que possui poucos funcionários, clientes e que recém iniciou no ramo de assessoria em comércio exterior, traz avaliações periódicas acerca de seu negócio, através de estudos para saber se esta obterá retorno e sobre o grau de lucratividade esperado.

Deve-se levar em conta o cenário econômico apresentado a frente, no Brasil e no exterior, e em período de queda econômica deverá considerar as dificuldades de se conquistar e manter os primeiros clientes. O pouco conhecimento que a empresa tem sobre os consumidores, devido a falta de contato anterior, torna a busca pela satisfação e fidelização destes ainda mais difícil.

“O cliente novo geralmente traz certa ansiedade em buscar a cada momento, durante o processo de prestação de serviço, pistas para avaliar sua qualidade e, portanto, estará mais atento a cada evento deste processo, comparando sua percepção do que recebeu com suas expectativas prévias”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS, 1994 – pág.76).

Por outro lado, algumas empresas que se enquadram no perfil de pequenas foram estruturadas por profissionais da área que já vislumbravam a possibilidade de atender a determinado (s) cliente (s) em específico antes mesmo deste iniciar suas operações.

É prática de mercado, por exemplo, um profissional ter trabalhado para uma empresa de maior porte no mesmo ramo de atuação que a sua, no qual ele era responsável - ou atendia juntamente com uma equipe - a demanda interna de serviços de um cliente. Ao se desligar da antiga empresa e criar o seu próprio negócio, este funcionário oferece seus serviços a preços mais baixos do que era anteriormente pago por este mesmo cliente à empresa anterior, com a promessa de manter a qualidade no atendimento. Cria-se assim uma nova opção de serviço ao mercado, porém, uma nova concorrência ao seu antigo empregador.

É consenso atual entre os profissionais da área que a concorrência de novas empresas no setor de assessoria em comércio exterior é dificultada pela falta de economia de escala destas. A empresa que no início faz altos investimentos em equipamentos, como no exemplo anterior, pode não ter a capacidade instalada utilizada como se pensava inicialmente, isto devido as oscilações do mercado consumidor.

“Conforme os ciclos pela demanda de serviços se alternam, as empresas prestadoras de serviço precisam lidar com os diferentes volumes de negócio que lhes são solicitados, pois ao contrário de um produto, os serviços não podem ser estocados, e assim, ao inutilizar a capacidade produtiva de seus funcionários em um período de baixa demanda, toda a capacidade que estiver ociosa será perdida”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS, 1994 – pág.34).

Deste modo, os responsáveis devem realizar estimativas de custos e despesas que ocorreriam com o funcionamento da assessoria, bem como desenvolver um processo seguro para apurar e manter estes gastos sob controle, a razão é para que a empresa seja viável e compensadora economicamente se for capaz de gerar lucro no início.

“O impulso para o desenvolvimento de futuros negócios proporciona uma ampla definição de futuros produtos e orientação no mercado”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 – pág.20).

Já as empresas de assessoria de porte médio, que tem atuação no mercado em média a pelo menos dez anos, possuem capital e carteira de clientes estruturados, além de se adaptarem as constantes mudanças do ambiente de negócios e aos avanços da tecnologia, devem estar atentas as concorrentes, orientação do mercado, além da gestão comercial de seus clientes quanto ao aumento ou diminuição da venda e compra de produtos do exterior por parte destes, assim, podem reavaliar periodicamente o volume de atendimento futuro e não serem surpreendidas em períodos de retração ou aumento da demanda.

As empresas que já possuem alta utilização de sua capacidade instalada não devem ultrapassar os níveis normais de oferta, caso contrário, poderão perder qualidade de atendimento junto aos clientes existentes. Podemos nos referir ao incremento do investimento no atendimento quando é constatado o aumento de volume:



“O incremento dá-se em grande saltos e não gradualmente, como é possível ocorrer com uma firma de consultoria que pode contratar mais consultores a medida que necessite”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS. 1994 – pág. 136).

As maiores empresas logísticas no Brasil são multinacionais que operam, em sua maioria, com uma estrutura empresarial onde o modelo de negócio é baseado em sua matriz localizada no exterior, nos moldes de uma franquia<sup>68</sup>, e diferentemente das pequenas e médias, são classificadas, via de regra, na categoria de transitária de carga internacional.

As multinacionais podem contar com capital externo, capacidade de poder atender a grandes volumes de serviço, garantir contratos de prestação de serviços com clientes multinacionais, que por vezes, são provenientes de acordos firmados através de sua matriz em outro país junto a estes clientes. Estes fatores criam considerável vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes logísticos de menor porte conforme veremos mais adiante.

É prática de mercado as multinacionais obterem condições diferenciadas junto aos armadores e companhias aéreas. Este fator ocorre no preceito do “ganha-ganha” onde, de modo a evitar espaços vazios dentro de suas unidades, transportadoras, armadores e companhias aéreas concedem fretes menores do que o ofertado a outros transitários de carga de menor porte. Por vezes, os contratos<sup>69</sup> entre as agenciadoras e os transportadores são fechados via matriz no exterior. Estes contratos, além de concederem vantajosas reduções no valor do frete, também asseguram reservas de espaço<sup>70</sup> no avião ou navio. Detalharemos esta vantagem no subcapítulo 3.3.

---

<sup>68</sup> “As franquias, ou *franchisings*, são empresas que utilizam a tecnologia comercial de gestão, mostrando a mesma forma de apresentar, vender e gerenciar um negócio. Essa estratégia de internacionalização requer alto *expertise* por parte do franqueador, principalmente na capacidade de adaptá-lo às características locais, sem, contudo, descaracterizá-lo. (Gestão de Negócios Internacionais, SARAIVA, 2006 – pág. 219).

<sup>69</sup> O contrato com as transportadoras pode ser celebrado de modo solene (formalizado por escrito) ou de modo formal (acordo verbal entre os contratantes). A Convenção de Viena sobre a venda internacional de mercadorias não reconhece os acordos verbais; no entanto, os contratos celebrados por correio eletrônico (*e-mail*) já permitem certa segurança jurídica.

<sup>70</sup> Através da chamada “reserva de praça” o cliente assegura através de seu agente marítimo uma parte do espaço disponível para sua carga no meio de transporte acordado.

É aconselhável que se faça um plano de negócio para qualquer novo empreendimento ou projeto logístico, no qual cada uma das questões anteriores será detalhada, estudada e compreendida, para que assim os profissionais do ramo de assessoria possam tomar decisões acertivas. Um plano de negócio pode ser entendido, então, como um conjunto de respostas que define os produtos e serviços a serem ofertados, levando-se em conta o formato de empresa mais adequado, ou o modelo de operação que viabilize a disponibilidade destes serviços aos clientes de maneira eficiente.

A responsabilidade por um desenho logístico correto, por exemplo, deve ser considerada conforme a adequação ao conhecimento, habilidades e ações que os responsáveis possuem, de modo a gerar satisfação quanto aos serviços prestados. Devemos ressaltar que empresas, nacionais ou estrangeiras, fazem altos investimentos em um produto a ser exportado, estes investimentos incluem a produção do bem, contratos de venda e prazos de entrega. Assim, toda e qualquer falha relacionada ao transporte, seja ela causada por geração de custos extras, falha no tempo estipulado, ou mesmo problemas documentais, poderá acarretar enormes prejuízos ao cliente.

Conforme Giansi e Corrêa (1994), empresas que através de serviços similares visam atender ao conjunto de necessidades dos consumidores concorrem em uma mesma indústria. Todo serviço que busca atender a parte fundamental do conjunto de necessidades dos consumidores, porém oferecendo serviços diferentes do convencional, é chamado de “serviço substituto”.

Deste modo, identificamos aqui os serviços substitutos conforme foi conceituado pelos autores acima, de modo a relacionarmos a teoria com as principais necessidade práticas a serem oferecidas por uma assessoria em comércio exterior. Assim, temos:

- Instalação de apoio: recursos físicos, como instalações em diferentes cidades e países, rede de computadores e programas próprios de rastreamento;
- Bens facilitadores: materiais que são consumidos e adquiridos pelo cliente, como emissão de documentos de *export/import*;

- Serviços explícitos: característica essenciais e que são prontamente percebidas, como tratamento e atenção diferenciada aos clientes, fornecimento de informação correta e na hora certa;
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos, como confiabilidade e empatia.

A partir disto, podemos diferenciar as assessorias quanto ao porte destas como empresa, pois apesar de possuírem características similares quanto à atuação, o volume de serviço do cliente a ser atendido também varia, podendo ser maior ou menor, conforme a capacidade de atendimento desta empresa.

### **3.1 Administração - aspectos financeiros**

Algumas das respostas para a administração de assessorias podem ser dadas em forma de estratégias, planos de ação, métodos de trabalho, e outras como conclusões numéricas, porém todas medem o efeito de cada decisão tomada para a estruturação deste tipo de negócio, sendo alguns fatores de análise relacionados aos aspectos financeiros:

1. Gastos (despesas com horas trabalhadas e funcionamento do escritório);
2. Preços de venda;
3. Escala - Ponto de equilíbrio e Margem de Contribuição;
4. Retorno do investimento.

“Definir estratégia é estabelecer o quadro de todas as situações com as quais se pode defrontar e antecipar as decisões que se deve tomar diante de cada uma delas”. (LUDOVICO, STS, 2008 – pag. 65).

Sobre os gastos com assessoria temos: Custo Variável, Despesas Fixas e Despesas Comerciais. Embora existam pesquisas e estudos aprofundados sobre o tema “gastos”, não é nosso objetivo abranger completamente este assunto; mas para uma adequada avaliação e conceituação do negócio sob este aspecto, analisaremos os elementos citados a seguir:

Custos Variáveis são gastos que ocorrerão em função da aquisição de algum produto ou material para a comercialização junto aos clientes; considerando que se consiga estimar o

valor deste custo para cada serviço prestado, como por exemplo, a compra de computadores para operacionalização dos serviços de comércio exterior.

As Despesas Fixas são todos os gastos que a assessoria terá em sua operação, não relacionados diretamente a algum serviço. Incluem, por exemplo, o aluguel do escritório, gastos com manutenção e custos administrativos, tais como: salários, materiais de consumo, luz, água, telefone e etc.

As Despesas Comerciais são os gastos que ocorrem paralelamente à obtenção de mais clientes por uma empresa, portanto, são despesas que variam conforme volume de venda e de consumidores atendidos. Normalmente, estas despesas são os impostos, as contribuições e a comissão de vendedores.

Avalia-se, portanto, quanto de Custo Variável, Despesas Fixas, Despesas Comerciais e Lucro devem ser embutidos no preço de cada serviço consumido pelos clientes. Também deve ser avaliado o quanto cada venda deve render para pagar estes custos e despesas para ajudar a formar o lucro final. No entanto, tudo o que se gastar em custos e despesas deverá ter o retorno medido com a receita obtida nas vendas:

$$\text{➤ Lucro} = \text{Receitas} - (\text{custo variável} + \text{despesas fixas} + \text{despesas comerciais})^*$$

Lucro acumulado em um período de tempo é um resgate do investimento que foi realizado na estruturação do negócio e denomina-se Retorno do Investimento. No comércio exterior, as Receitas de Venda são resultantes da prestação de cada serviço, significando que cada processo efetuado deverá pagar parte dos custos e despesas inerentes a ele. A empresa, ao alcançar um volume determinado de venda, terá seu volume de receita suficiente para cobrir todos os custos, despesas e ainda gerar Lucro.

Outros itens relacionados a gastos devem ser incorporados à empresa conforme a necessidade, competência e quantidade de colaboradores.

---

\* Fonte: Investimentos (FUNDAMENTO, 2001)

“Toda empresa tem que gerar algum retorno. Para a maioria das empresas do setor privado, isso significa gerar Lucro”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 – pág.28).

Porém, ainda segundo os autores, não devemos confundir Lucro com Medida de Desempenho, pois ao obter o Lucro por cada venda, por exemplo, pode-se registrar a necessidade de pagamento das despesas fixas, e que esta ao final consome todo o Lucro mensal. No final do período, o resultado da empresa talvez seja nulo ou de prejuízo, portanto, não basta somente estipular um Preço de Venda justo e competitivo para se obter ganhos, o que realmente é determinante em uma oportunidade de negócio é a quantidade de Lucro.

Cada serviço e seu Preço de Venda deverá contribuir com a acumulação deste Lucro. A comissão do frete repassada pelo armador a agenciadora de carga, por exemplo, é gerada quando o cliente paga pelo frete<sup>71</sup> da carga que foi transportada:

$$\begin{aligned} &\text{➤ } \$2.000,00 \text{ valor do frete (-) } \$1.500,00 \text{ valor repassado ao cliente} \\ &= \$500,00 \text{ comissão do agente} \end{aligned}$$

“O frete é um preço constituído a partir de vários dados como: tipo de mercadoria, embalagem, preço da mercadoria, peso e volume, distância a ser percorrida, condições de portos de embarque e desembarque [...]”. (MENDONÇA e KEEDI, ADUANEIRAS, 2000 - pág.105).

Vale ressaltar que o container costuma ter um frete definido pela sua utilização, quer dizer, um frete fechado (*lumpsum*), onde não incorrem taxas ou sobretaxas.

O Ponto de Equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o Custo Variável, originado por cada processo, além das Despesas Comerciais e todas as Despesas Fixas que a empresa tiver no mês.

---

<sup>71</sup> As condições de pagamento pelo frete incluem: Pré-Pago; Pagável no Destino e Frete a Pagar (que pode ocorrer em local diverso àquele do embarque ou destino).

- Significa que um volume de vendas inferior ao Ponto de Equilíbrio levará a empresa a ter prejuízo, pois, no final de um período, esta terá dificuldade para pagar as Despesas Fixas;

- Significa que um volume de vendas superior ao Ponto de Equilíbrio permitirá acumular Lucro. É este Lucro que realmente importa, não somente o Lucro proporcional de uma venda, e sim, o Lucro acumulado em um período.

No Retorno do Investimento, não devemos considerar qualquer montante como Lucro, mas um montante que compense toda a empreitada e supere em ganhos o que poderia ser obtido em outros negócios e investimentos. Segundo Halfeld (2001), a proporção de quanto o investidor está deixando de ganhar em outra oportunidade de negócio chama-se Custo de Oportunidade.

Conforme entrevista com o Sr. Carlos Angi da empresa Overseas (jul. 2009), a margem de ganho no setor esta cada vez menor, sendo que o importante para as empresas de assessoria não é necessariamente o alto valor conseguido por uma venda em um processo, mas sim o grande volume vendido de diferentes processos.

De difícil previsão dentro da realidade de mercado atual, as empresas de assessoria devem buscar reduzir ao máximo seus Custos Fixos. Poderíamos, no entanto, definir as respostas mais adequadas para o retorno esperado ao considerarmos que haverá:

- Domínio do ambiente de negócios em que se vai operar;
- Conhecimento de todos os ganhos e despesas mensais;
- Capacidade de manter os clientes tradicionais e seus processos de expo/impo;
- Desenvolvimento da criatividade, de modo a atrair novos clientes;
- Habilidades para negociar com profissionais terceirizados, de maneira a manter o processo de trabalho altamente produtivo e com elevado aproveitamento das despesas fixas.

Deve-se dar atenção especial aos impostos e contribuições. Para o funcionamento de qualquer empresa, entender e praticar cálculos dos impostos e contribuições é essencial, procurando entender perfeitamente a mecânica de cálculo, da apuração e seus efeitos sobre o preço de venda dos produtos e serviços.

Uma das primeiras decisões que um empreendedor na área de prestação de serviços deve tomar ao iniciar seu plano de negócios é a de abrir ou não uma empresa. Quem abre deve contratar um contador e pagar algo em torno de um salário mínimo por mês para este zelar pelo preenchimento correto de formulários, e entre outros, calcular o recolhimento do Imposto de Renda (IR).

No caso de se optar por não abrir uma empresa, poderão ser fornecidos Recibos de Pagamentos a Autônomos (RPA) para o profissional de comércio exterior, emitidos a cada serviço prestado por este. Para isto é preciso ter cadastramento na prefeitura e na Previdência Social, lembrando que a pessoa jurídica em SP paga até 20% de tributos ao receber do cliente.\*

É aconselhável que a razão social, bem como o nome comercial do escritório, leve em conta a fácil pronúncia, tanto para brasileiros quanto estrangeiros, e que este nome represente de alguma forma o serviço, ou serviços, fim.

O estudo para determinação do Preço de Venda visa responder a todas as perguntas anteriores, pois, ao operar sem este conhecimento, uma empresa pode não conseguir administrar satisfatoriamente seu negócio, gerando assim, problemas financeiros.

A relação (Preço Baixo x Volume) deverá registrar o Lucro alcançado em caso de muitos clientes fecharem diferentes processos de serviço. Certamente, neste ramo de assessoria em comércio exterior, quanto mais volume de negócios for gerado (não necessariamente o montante individual para cada processo), maior será a receita. Deste modo, temos as seguintes análises por parte do profissional:

- Aprender com precisão a calcular o Preço de Venda que seria conveniente para que este possa cobrir os gastos e gerar Lucro;

---

\* BOTTONI, FERNANDA. Vale a pena ser PJ? Você S/A, Edição:129, pg.60. São Paulo, março 2009.

- Pesquisar qual preço médio praticado pelo mercado e pela concorrência direta para serviços similares aos ofertados pela assessoria.

Se o resultado do preço calculado for maior que a média praticada pelo mercado, então é necessário encontrar opções de redução de gastos, porém, se o preço for menor que o valor de mercado a empresa terá poder de competição com a concorrência. Estas questões nos levam ao conceito de Margem de Contribuição<sup>72</sup>, onde cada venda de serviço realizada contribuirá com sua parcela individual para cobrir gastos.

### **3.2 Principais serviços no comércio exterior**

A principal função de uma assessoria em comércio exterior é a cotação de frete com os armadores e companhias aéreas, desde que, como vimos anteriormente, esta tenha autorização para realizar o agenciamento de carga. Para que isto ocorra, o bom relacionamento comercial com os transportadores e o entendimento deste mercado são fundamentais.

Outra função muito importante, e que visa aumentar a atratividade em meio à elevada concorrência no setor de assessoria, é o estudo para importação com incentivo tributário. Há longa data, governos duelam entre si batalhas por vantagens fiscais, na chamada "guerra fiscal", para atrair investimentos aos seus respectivos estados. Este método se refere à oferta que os governos estaduais fazem às empresas, de acordo com o analisado anteriormente, relativo a determinados benefícios referentes à cobrança de impostos fiscais. No comércio exterior, os mais usuais são os créditos especiais de ICMS ou empréstimos subsidiados de longo prazo.

Conforme vimos, é interessante realizar, durante a fase de elaboração do serviço, estimativas de custos variáveis e despesas comerciais. De igual modo, é importante a definição financeira de quanto deste serviço prestado contribuirá para pagar as despesas fixas da assessoria e quanto contribuirá para acumulação de Lucro.

---

<sup>72</sup> Margem de Contribuição é quanto cada serviço ou produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e quanto contribui para formar o Lucro.



“Com um escopo de produtos e mercado nitidamente definido, estabeleceremos os limites dos futuros esforços da organização. Dentre esses produtos e mercados estão tanto as ofertas atuais quanto as novas oportunidades [...]”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 – pgs.21 e 22).

Como delimitamos este trabalho ao estado de São Paulo, mais especificamente à cidade de São Paulo, não podemos deixar de mencionar alguns modais regionais que representam as possibilidades logísticas a serem estudadas pelos profissionais das empresas de assessoria em comércio exterior\*. No estado de São Paulo os profissionais da área contam com diversas opções estratégicas de escoamento de carga desde a capital paulista, e dentre as principais opções destacamos:

- Os aeroportos de Guarulhos e Viracopos, ambos a menos de 100 km da capital;
- A hidrovia Tietê-Paraná, com 2.400km de vias navegáveis, que liga o estado de São Paulo a diversos outros estados do País, beneficiando principalmente cidades do centro-oeste;
- Malha rodoviária, considerada como a melhor do país, onde transitam 93% de toda a carga movimentada no estado;
- O Porto de Santos, o mais emblemático porto marítimo na região sudeste, e talvez até mesmo do Brasil.

Para o comércio exterior intercontinental, os mais relevantes modais são o aéreo e o marítimo, conforme detalharemos a seguir:

Através da cidade de Santos o profissional de comércio exterior tem a possibilidade de embarcar as cargas de seus clientes conforme o *booking* dos armadores marítimos que operam nesta rota. Existem muitas empresas de navegação regional, ou de nicho, que operam com eficiência, nas quais os grandes armadores não atuam com frequência, o que reduz o valor do frete. No entanto, o porto de Santos perde competitividade por apresentar capacidade de

---

\* Fontes: <<http://www.der.sp.gov.br>> e <<http://www.transportes.sp.gov.br>>. Acesso em: 01 ago. 2009.

atracação de navios (calado) com até 60 mil tons, sendo que outros portos no mundo dispõem de atracação para navios com mais de 300 mil tons (**tabela 3**).

**Tabela 3**

Ranking Mundial (2008)	Nome do Port o	Região Comercial	Total TEU	Período
1 (1)	Singapore	South East Asia	29,918,200	Jan - Dec
2 (2)	Shanghai	East Asia	27,980,000	Jan - Dec
3 (3)	Hong Kong	East Asia	24,248,000	Jan - Dec
4 (4)	Shenzhen	East Asia	21,413,888	Jan - Dec
5 (5)	Busan	North East Asia	13,425,000	Jan - Dec
6 (7)	Dubai	Mid-East	11,827,299	Jan - Dec
7 (11)	Ningbo	East Asia	11,226,000	Jan - Dec
8 (12)	Guangzhou	East Asia	11,001,300	Jan - Dec
9 (6)	Rotterdam	Northern Europe	10,800,000	Jan - Dec
10 (10)	Qingdao	East Asia	10,320,000	Jan - Dec
11 (9)	Hamburg	Northern Europe	9,700,000	Jan - Dec
12 (8)	Kaohsiung	East Asia	9,676,554	Jan - Dec
13 (14)	Antwerp	Northern Europe	8,663,736	Jan - Dec
14 (17)	Tianjin	East Asia	8,500,000	Jan - Dec
15 (16)	Port Klang	South East Asia	7,970,000	Jan - Dec
16 (13)	Los Angeles	North America West Coast	7,849,985	Jan - Dec
17 (15)	Long Beach	North America West Coast	6,487,816	Jan - Dec
18 (18) *	Tanjung Pelepas	South East Asia	5,600,000	Jan - Dec
19 (20)	Bremen/Bremerhaven	Northern Europe	5,500,709	Jan - Dec
20 (19)	NY/NJ	North America East Coast	5,265,053	Jan - Dec
38 (55)	Lianyungang	East Asia	2,965,200	Jan - Dec
39 (35)	Nagoya	North East Asia	2,816,827	Jan - Dec
<b>40 (42)</b>	<b>Santos</b>	<b>South America East Coast</b>	<b>2,674,975</b>	<b>Jan - Dec</b>

Fonte: Container Traffic – 2008. Disponível em: <<http://www.ci-online.co.uk/>>. Acesso em: 17 Set. de 2009 (Ranking figurado em parênteses são relativos ao ano anterior).

Assim como em outras áreas do comércio exterior, o ramo da navegação comercial está voltado atualmente para a redução de custos (podem ser divididos em diretos, relacionados com a operação em si, e indiretos, que são os administrativos e operacionais) o que, todavia, vai depender do volume de cargas. Quanto maior o volume carregado de carga, maior a

tendência de redução de custos por unidade, e isto explica o porquê, da construção dos chamados super navios com até 8 mil *TEUs* de capacidade nominal de containeres.\*

Para carregar maior volume, os armadores precisam providenciar mais capacidade de carregamento nos navios, por isso muitas rotas internacionais apresentam *overcapacity* de embarque, movidas por uma competição ferrenha por fretes mais baixos. Este fenômeno ocorre principalmente durante os picos de embarque (*Pick Season*) que, em geral, acontecem a partir do segundo semestre do ano para o destino Ásia.

Como vimos, é prática de mercado que as agenciadoras de cargas trabalhem como intermediárias na venda de fretes marítimos para as indústrias e/ou comércio (que denominamos “clientes”), de maneira a estabelecerem contratos vantajosos. Os armadores visam estabelecer quotas estipuladas junto às transitárias para preencher totalmente a capacidade de carga dos navios; apesar da tendência atual dos armadores buscarem seus clientes de maneira direta (sem participação dos agenciadores).

“No caso do transporte marítimo, diversas empresas exportadoras de grande porte já negociam diretamente com as companhias marítimas seus fretes, sem o envolvimento de um agente de cargas”. (VIEIRA, ADUANEIRAS/LEX, 2006 – pág. 26).

A situação acima descrita resulta num círculo vicioso devido à necessidade do armador de cortar custos, aumentar volume de recebimento, construir navios maiores, criar excesso de capacidade, competir com a concorrência, vender fretes baixos e repassar a comissão do agente. Tudo isto, de preferência, sem voltar ao primeiro fator, que seria a geração de novos custos.

O mercado, no entanto, não tem porque temer uma situação de frete marítimo alto por conta deste círculo vicioso, considerando que houve uma queda brusca com o declínio das atividades comerciais no mundo devido à crise econômica de 2008-2009. A tendência atualmente é que sobreviverão apenas os armadores maiores (**tabela 4**), os quais procurarão alianças, fato que já vem ocorrendo nos últimos anos, bem como no caso das companhias aéreas.

---

\* Fonte: Economia Internacional e Comércio Exterior, Jayme de Mariz Maia (ATLAS, 2007).

**Tabela 4**

<b>Cia de Navegação</b>	<b>Ranking Mundial (2000)</b>	<b>Total TEUS</b>	<b>Embarques</b>
Maersk Sealand	1 (1)	580,45	237
Evergreen/Uniglor Marine Corp	2 (2)	336,994	126
P&O Nedlloyd	3 (3)	275,108	113
Mediterranean Shipping Co	4 (4)	242,096	140
APL	5 (8)	214,814	81
Hanjin Shipping Co[2]	6 (5)	214,105	66
Cosco Container Lines	7 (7)	194,891	118
NYK Line	8 (8)	152,477	73
Zim Israel Navigation	9 (10)	139,691	78
CMA-CGM The French Line	10(12)	138,840	77
CP Ships	11 (11)	135,790	75
Mitsui OSK Lines	12 (9)	116,651	50
OOCL	13 (15)	112,942	34
Hyundai Merchant Marine	14 (13)	111,669	32
China Shipping Container Lines	15 (19)	110,514	76

Fonte: Containerization International – 2008. Disponível em: <<http://www.ci-online.co.uk/>>. Acesso em: 17 Set. de 2009 (Ranking figurado em parênteses são relativos ao ano anterior).

Assim como no modal marítimo, é importante por parte da assessoria, o entendimento sobre como funcionam os embarques realizados por intermédio das companhias aéreas.

“O embarque aéreo pode ser utilizado praticamente para todas as cargas, embora com limitações em relação ao marítimo, quanto à quantidade e especificação. Através da navegação aérea pode-se atingir qualquer ponto do planeta, sendo esta opção interessante para cargas de alto valor ou de alta perecibilidade, ou amostras, que necessitem chegar rapidamente ao seu destino” (MENDONÇA e KEEDI, ADUANEIRAS, 2000 - pág. 33).

O estado de São Paulo possui cinco grandes aeroportos, e dentre eles mencionamos o Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, que possui um terminal de logística de carga para a importação e exportação com uma área de mais de 81 mil metros quadrados disponíveis, e o Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos.

Em Guarulhos, operam 44 empresas aéreas nacionais e internacionais, regulares, cargueiras e *charters*. Mais de 40 diferentes modelos de aeronaves utilizam as duas pistas do

aeroporto, que recebem em média, diariamente, 475 operações de pouso e decolagem, onde partem e chegam vôos procedentes e com destino a 26 países e 117 cidades nacionais e estrangeiras. No setor de carga aérea internacional de Guarulhos, a Infraero dispõe do maior terminal de logística da América do Sul.\*

As empresas logísticas devem considerar as vantagens e desvantagens do transporte aéreo e marítimo; sendo que o marítimo conta com maior capacidade de armazenagem e frete mais baixo que o transporte aéreo, além de comportar praticamente todo o tipo carga e estar menos suscetível a fatores climáticos. Já o transporte aéreo pode envolver com facilidade diversos países em uma operação, o manuseio de embalagens é menos crítico em relação ao marítimo e o avião atinge regiões inacessíveis com maior facilidade.\*\*

Para realizar a função de comércio exterior é importante que se tenha a possibilidade de personalização do serviço através de serviços profissionais, o avião no exemplo do transporte aéreo, esta baseado em equipamentos, mas o produto sob a ótica de uma operadora logística deve estar relacionado com o atendimento no *front-office*, ao passo que o valor deste serviço será gerado, principalmente, pelo *back-office*.

“Os chamados serviços profissionais são aqueles em que o cliente está usualmente buscando no fornecedor de serviço uma capacitação de que não dispões [...]. Neste tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase as pessoas (que geralmente detém a capacidade que o cliente deseja), enquanto que os equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio”. (GIANESI e CORRÊA, ATLAS, 1994 – pág. 45).

A agenciadora de carga deverá analisar a logística de transporte de acordo com cada caso requisitado, e para que se consiga a personalização do serviço, é necessário total envolvimento do funcionário do *front-office* com o cliente. Neste caso, as empresas têm, geralmente, custos mais relevantes com sua folha de pagamentos do que com a depreciação de equipamentos e/ou aluguel de suas instalações.

Ao contrário dos serviços de massa (como no caso de supermercados e bancos), ou de loja de serviço (como restaurantes e postos de gasolina), os serviços profissionais não só

---

\* Fonte: FIESP. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

\*\* Fonte: The Comex Course, Lição 23 (ACTUS CONSULTING 2008).

atendem às necessidades de transporte, mas também a específicos estudos de viabilidade comercial, como na compra e venda de produtos ao exterior.

Outra característica para a conceituação dos processos, segundo a ótica da gestão de operações, é o grau de participação dos clientes junto aos serviços de uma assessoria. Neste caso, podemos afirmar que a qualidade das informações passadas pelo cliente ao *front-office* da empresa, que em geral é representado pela figura do gerente de conta, irá influenciar diretamente no produto final que será fornecido pelo *back-office*.

Portanto, o nível de conhecimento do cliente acerca dos trâmites ligados ao comércio exterior influenciará no desempenho do serviço, sendo aconselhável neste caso que o cliente tenha ao menos domínio dos trâmites referentes aos processos de sua empresa, ou mais especificamente, relacionados ao seu produto.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994), personalizar o serviço significa montar um “pacote” de atendimento visando atingir as necessidades e expectativas de um cliente em específico.

Existem vários estudos personalizados que podem representar o retorno financeiro esperado pelos clientes e que também representam diferenciação frente a concorrência, pois conforme mais fornecedores ingressam neste mercado as exigências dos clientes também aumentam em relação às assessorias.

A seguir relacionamos alguns tópicos que cercam cada operação comercial internacional, que podem ser disponibilizados aos clientes em conjunto ou em partes, pelas empresas que prestam assessoria em comércio exterior. Estes tópicos dizem respeito, principalmente, à análise integrada das implicações negociais, legais, tributárias e logístico-administrativas:

- Estudo de normas de controle governamental sobre câmbio e comércio exterior, incluindo quotas, contingenciamento nas operações, possíveis normas de integração regional que afetam o negócio, bem como existência de sanções, embargos ou outras restrições internacionais aos países;

- Estudos de redução de incidências fiscais sobre o valor da mercadorias, identificando os gravames tributários e não tributários sobre importação/exportação de produtos, por exemplo, a identificação do estado no qual será realizada a cobrança do ICMS que incide na importação interestadual de mercadorias. Neste caso, visando beneficiar empresas que pretendem nacionalizar sua carga importada do exterior com uma alíquota menor de imposto;
- O estudo sobre Zonas de Processamento de Exportação<sup>73</sup> (ZPE). As ZPEs são áreas geográficas com limites definidos, localizadas nas Zonas Primárias (que incluem faixas internas de portos/aeroportos e recintos alfandegados), e gozam do benefício da extraterritorialidade, isto é, são isentas de impostos internos (a produção é considerada como se tivesse sido efetuada no exterior). Neste caso, o estudo da isenção tributária chega a ser mais amplo do que no *Drawback*, gerando benefícios para os empresários, e conseqüente geração de empregos, divisas e movimentação de carga para as prestadoras de serviços;
- O estudo do *Drawback* provém de um termo inglês muito usado no comércio exterior, consiste-se na importação de matéria-prima<sup>74</sup> para confecção de mercadorias que serão exportadas posteriormente. Por exemplo, o estudo para a importação de componentes eletrônicos por uma indústria nacional visando a futura venda ao exterior de televisores. Existem quatro tipos de estudos possíveis para esta modalidade de incentivo fiscal à exportação:
  - Suspensão (importação conjugada com a exportação);
  - Isenção (isenção do imposto aduaneiro, da mesma quantidade de matéria-prima usada numa exportação, para reposição de estoque);

---

<sup>73</sup> Ao contrário das Zonas Francas, como a de Manaus, as empresas localizadas na ZPE não concorrerem com indústrias do próprio país e nem se caracterizam por focos de contrabando. Segundo Maia (2007), a medida que os países foram industrializando-se, as Zonas Francas passaram a ser combatidas.

<sup>74</sup> A matéria-prima não paga impostos aduaneiros devidos, portanto, trata-se de uma isenção de impostos com a finalidade de promover a exportação. Sem esta isenção, a mercadoria nacional no exterior ficaria mais cara e perderia competitividade.

- Restituição (restituição do imposto aduaneiro tributado, relativo a uma exportação, quando não há nova intenção de importar para reposição de estoque);
- *Drawback* Interno ou Verde e Amarelo, quando a matéria-prima adquirida no mercado nacional é confeccionada para a exportação e há solicitação para isenção do IPI.

“O *Drawback* precisa ser muito bem fiscalizado para evitar fraudes; é necessário verificar se a matéria-prima importada com os benefícios do *Drawback*, após a industrialização, não foi exportada, mas vendida no mercado doméstico”. (MAIA, ATLAS, 2007 - pág. 22).

Para Nóbrega (1997), o estudo citado acima não é apenas uma questão de conceder simplesmente alguns benefícios ao exportador, mas sim uma questão de competitividade do Brasil:

“Ao tributar as exportações o país é deslocado da demanda por seus produtos. Então, nós teríamos como prejuízo: menor atividade econômica, menor emprego, menor arrecadação de Imposto de Renda e de outros tributos que derivam da atividade econômica exportadora”. (DA NÓBREGA, VOZES, 1997 - pág. 75).

Além dos estudos tributários nacionais, os profissionais que prestam serviço de assessoria devem estar atentos às tarifas referentes a TEC, a apresentação do Certificado de Origem que contempla benefícios a países membros do Mercosul, além da Declaração de Livre Venda, que declara a ausência de qualquer restrição comercial, fitossanitária ou de natureza semelhante no país de origem\*.

O Certificado de Origem compõe o jogo documental dos processos de exportação e importação, que deve ser computado como custos burocráticos<sup>75</sup> aos clientes, sendo o jogo documental composto de: conhecimento de embarque (*B/L* ou *AWB*), fatura comercial

---

\* Fonte: FIESP. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br>>. Acesso em: 31 jul. 2009.

<sup>75</sup> São custos que envolvem a subcontratação de despachantes alfandegários, *trading co.*, entre outros. São calculados sobre o valor FOB da mercadoria.



(*Commercial Invoice*), romaneio (*Packing List*); contrato de seguro da carga; guia de exportação/importação, etc.

O profissional da área ainda deve atentar o seu cliente para as cláusulas exoneratórias de responsabilidade, onde as partes de um contrato comercial reconhecem a existência de fatores externos ao contrato e vontades, que geralmente se aplicam por inconvenientes ocorridos no transporte.

Neste caso, a Cláusula de Força Maior se aplica devido a um evento imprevisível que impede ou suspende a entrega da carga (por exemplo: tempestades e guerras civis), e a Cláusula *Hardship*, se caracteriza por eventos que afetam o equilíbrio econômico-financeiro e dificultam que uma das partes cumpra com suas obrigações, mas não impedem a entrega da carga, por exemplo, um embargo decretado pela ONU ou a mudança da conjuntura econômica, que implique em aumento de custos com ônus excessivo para um dos lados.\*

Através dos mecanismos de regime aduaneiro especial, pode-se oferecer a importação ou exportação com suspensão de tributos através das modalidades: Trânsito Aduaneiro (permite o transporte de mercadoria pelo território nacional com isenção de tributos até armazenamento em área alfandegada no País) antes da baixa concedida pela Receita Federal; Exportação Temporária, que permite a saída de mercadorias do país em que estejam vinculadas retorno da carga, reimportação (com prazo determinado); Entrepasto Aduaneiro, possibilita depósito de mercadorias com prazo e local determinado antes do recolhimento de imposto.\*\*

### **3.3 Vantagens competitivas**

No comércio exterior, assegurar a demanda significa, antes de tudo, prover ao cliente local apropriado e condições favoráveis para a análise e operacionalidade dos serviços. Geralmente, a estrutura básica que uma assessoria deve dispor trata-se de: endereço físico/escritório, preferencialmente próximo à zona comercial e/ou próximo a um recinto alfandegário, além de uma página na internet que apresente claramente o tipo de serviço

---

\* Fonte: Gestão de Negócios Internacionais, SARAIVA 2006 – pag.178.

\*\* Fonte: The Comex Course, Lição 28 (ACTUS CONSULTING 2008).

ofertado e o uso de ferramentas de comunicação que sejam eficientes e de baixo custo. Para operar também na área de liberação aduaneira, deve-se obter acesso ao sistema da Receita Federal (SISCOMEX).

A partir desta estrutura básica, e com uma equipe bem treinada, as empresas devem buscar um nicho de mercado dentro do comércio exterior de modo a obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes diretos. Podemos entender como concorrentes diretos aquelas empresas cujo porte e nicho de mercado são os mesmos.

“A vantagem competitiva é a peculiaridade ou diferenciação que a empresa oferece em uma ou mais características dos produtos, e ela buscará clientes que possam detectar essas diferenças e que estejam dispostos a pagar por ela”. (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 – pág. 27).

Apesar dos serviços ofertados no comércio exterior aparentarem ter pouca distinção quando comparamos os diversos modelos de empresas, é natural a busca por diferenciação em relação a concorrência, devido a própria concepção do conceito de serviço logístico, cujo modelo é facilmente copiável e não possui patente.

Devido a este fator de similaridade e em busca de uma classificação para as operações de serviços, ainda segundo Giansi e Corrêa (1994), algumas considerações sugerem que se busque esta classificação agrupando-as em classes que possuam determinadas características comuns, para que soluções gerenciais possam ser generalizáveis dentro de determinada classe.

Como vimos, podemos classificar a empresa conforme a capacidade de atendimento e experiência no mercado; no entanto, existe a constante busca pela oferta do atendimento “personalizado e flexível”, o que é usado atualmente como palavra-chave pelas assessorias logísticas no momento da diferenciação, independente do porte destas. Para que isto realmente ocorra, podemos mencionar alguns fatores:

- Flexibilidade de projeto e pacote de serviços: habilidade de introduzir serviços que melhor atendam às necessidades do consumidor;

- Atendimento dos prazos pré-acordados: como, por exemplo, a retirada da carga na origem e entrega no destino no tempo certo;
- Custo reduzido: o cliente irá usar este critério como um dos principais fatores de avaliação, a partir do montante que ele irá pagar ao final da operação;
- Habilidades diversas: como, por exemplo, a habilidade de se manter em operação apesar das mudanças que possam vir a ocorrer durante o processo de fornecimento de insumos; além de recursos e habilidades para recuperar-se de falhas percebidas pelo cliente.

Atualmente, uma característica importante de uma agenciadora de carga é atuar como Operadora de Transporte Multimodal (OTM). Neste caso, o nível de complexidade de uma OTM estende-se desde a embalagem da carga até a entrega final, incluindo o desembarço desta e de outras burocracias legais em operação conhecidas como “porta a porta”, através do embarque por Documento Único de Transporte (DUT). Devido à precária infra-estrutura do país, os benefícios da multimodalidade<sup>76</sup> no Brasil ainda não puderam ser desenvolvidos em sua totalidade.

Ainda podemos citar outra vertente do serviço de assessoria em comércio exterior, podendo ou não ser vinculado ao transporte de carga/logística e estudos tributários, que é a nomeação como agente comercial<sup>77</sup> por um fabricante estrangeiro.

Esta possibilidade de serviço engloba a formalização de um acordo de venda e/ou parceria com sede no país alvo, no caso o Brasil, ou mesmo no exterior, visando a venda de determinado produto importado. Este trabalho de venda, estabelecido por uma relação direta e legal com o comprador, pode incluir desde a simples exportação ou importação de um bem, passando pela possibilidade da contratação de uma distribuidora para entrega local a este

---

<sup>76</sup> A multimodalidade caracteriza-se quando a mercadoria é transportada por mais de um modal de transporte sob a responsabilidade de um único transportador ou operador multimodal. Caso contrário, a operação é denominada intermodal. (Aduaneiras 2000)

<sup>77</sup> Os tipos mais usuais de agentes são: Agente Comissionado (tem status de extensão do fabricante no destino), Importador Único ou Distribuidor Exclusivo (além de obter direito exclusivo à importação do produto, ele poderá ter exclusividade nas vendas em seu território e, eventualmente, o direito de fixar preços de acordo com o mercado), ou ainda ser agente de múltiplos fornecedores. (STS 2008, pgs. 90; 91 e 92).

comprador; considerando neste caso, a hipótese de uma estruturação de fornecimento de mercadorias conjugada a uma cadeia logística completa.

Neste último caso, as grandes agenciadoras logísticas<sup>78</sup> atuam como as principais provedoras deste serviço, que envolve: retirada da carga no exterior, venda de frete internacional, liberação aduaneira, armazenagem e controle de estoque até a entrega final ao importador.

“Dadas às restrições físicas e humanas, as organizações não podem ser tudo para todos. As pessoas que estão no comando tem que adotar uma atitude estratégica.” (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, CAMPUS, 1993 – pág. 25).

Contudo, não devemos confundir as agenciadoras logísticas com *Trading Companies*, pois, conforme visto, além dos contatos com fornecedores e atacadistas, o universo das *tradings* inclui negociação com governos, empresas de seguros, bancos e muitos outros atos ligados ao comércio exterior. Estas contam com o trabalho em conjunto com transitárias de carga, armadores e distribuidoras. Citamos que as Comerciais Exportadoras tem função comercial similar, porém estão voltadas para prospecção e abertura de mercado, incluindo estudo de preço e marketing de produtos.\*

Ao analisarmos qualquer ciclo de serviço, podemos dizer que os primeiros e os últimos momentos da experimentação do cliente são os mais críticos para a formação da percepção deste em relação à qualidade do serviço. Contudo, não são os únicos momentos que fazem com que o consumidor reavalie a decisão de repetir a compra, pois a assessoria tende a ser avaliada quanto à prestação de serviço em todos os momentos, desde o primeiro contato comercial até o momento final, ou seja, no recebimento e na chegada da carga ao destino final.

Conforme mencionado, no extremo oposto das empresas de menor porte situam-se as multinacionais, em um patamar em que praticamente todos os nichos de mercado podem ser atendidos, o que faz com que tenham a competitividade como principal vantagem. Neste caso,

---

<sup>78</sup> O termo “agenciador logístico” pode referir-se a um indivíduo ou a uma empresa de grandes dimensões, porém, deve-se levar em conta que a demanda do fabricante será proporcional à capacidade de atendimento deste.

Fonte: Gestão de Negócios Internacionais, SARAIVA, 2006 – pág.215.

a rede de distribuição referente aos serviços, principalmente no setor de transporte e armazenagem, são extremamente relevantes para se conquistar operações de maior volume e capacidade técnica, gerencial e física.

Podemos citar, tomando como base as grandes agenciadoras de carga a nível global: DHL, Scheinker, K&N e Panalpina. Os principais diferenciais físicos que estas empresas apresentam são: estruturas próprias nos principais portos, aeroportos e centros indústrias; bem como o controle satisfatório das operações, pelo fato de possuírem tecnologia de ponta.

Ao pontuarmos algumas vantagens competitivas da multinacionais temos:

1-Local de fornecimento dos serviços em pontos estratégicos no Brasil e no exterior. As multinacionais contam com locais privados, ao invés de dedicarem tempo e dinheiro na busca de parceiros confiáveis, localizados em outras regiões.

2-Facilidade na reserva de praça através de negociação de fretes junto aos transportadores, modal transportador próprio com frota de veículos terrestres e até aviões (como no caso da empresa DHL).

3-Alto investimento em sistema de rastreamento de carga, como por exemplo, no serviço de envio ao cliente (em tempo real) do acompanhamento de sua carga desde a origem até o destino final, através de um sistema informatizado.

Quando tratamos da vantagem competitiva, as empresas devem atentar para a concorrência. Em períodos de crise ocorre a queda na movimentação internacional de mercadorias, que tende a ser maior devido a necessidade de busca por mais volumes a embarcar, principalmente por parte da grandes agenciadoras. Estas, durante a recente crise econômica mundial, tiveram seus negócios prejudicados pela redução de movimentação de carga proveniente das grandes fábricas.

Desta maneira, as empresas ligadas ao comércio exterior devem encontrar critérios para a avaliação de satisfação do cliente, em meio às diversas etapas que compõe uma cadeia

logística internacional, incluindo a título de exemplo, o fator agilidade na operação portuária, que envolve o pagamento de taxas portuárias ou *demurrage*<sup>79</sup>.

Devido à elevada concorrência no setor logístico e a dificuldade em conseguir novos clientes, as empresas buscam a fidelização dos consumidores através da qualidade e eficiência da operação. Conforme veremos adiante, a divulgação de serviços em sua maioria não é realizada através de anúncios vinculados ao grande público, mas sim, propagar os serviços que estão sendo oferecido através da rede de contatos comerciais.

As redes de contatos são desenvolvidas através do proprietário ou responsável pelo negócio, por gerentes comerciais e suas equipes, além de como mencionado, através da opinião do próprio cliente, que propaga sua experimentação a outros potenciais consumidores.

### **3.3.1 Aspectos da competitividade**

No âmbito da compra e venda internacional é comum que se verifique, além do desenho operacional mais adequado, a modalidade, dentro das diversas possibilidades de contratação do transporte e entrega da carga, que representa a melhor estratégia de atuação. Os aspectos da competitividade, como a localização física da empresa contratada, têm especial importância em sistemas de prestação de serviço no comércio exterior, pois nem sempre o cliente estará próximo à sua mercadoria.

Portanto, uma assessoria que tem interesse em atuar como prestadora de serviço internacional deverá levar em conta qual região do mundo localizará o seu escritório próprio ou de seus parceiros, o país dentro da região escolhida, a área ou cidade deste país e a localização específica dentro da área ou cidade.

“A decisão de escolher a cadeia logística avalia serviços que precisam ser contratados para se implementar a operação. É importante conhecer os padrões de qualidade dos serviços ISO 9000. Os elementos vitais são: localização geográfica, confiabilidade, frequência,

---

<sup>79</sup> *Demurrage* é o valor cobrado pelos armadores devido ao atraso na devolução dos containeres. Uma carga pode ser unitizada em *palets* e/ou containeres conforme os custos de aluguel ou aquisição dos equipamentos, levando-se em conta a necessidade de agrupamento dos itens a se transportar.

velocidade, competição inter/intramodal e complementaridade (coordenação e otimização dos recursos)”. (MENEZES, SARAIVA 2006 – pág.250).

Nem sempre é possível ser melhor ou se igualar aos maiores concorrentes em nível tecnológico. As empresas devem buscar superar esta desigualdade através de serviços agregados, isto é, no atendimento ao cliente. Os critérios competitivos que serão estabelecidos e priorizados pelas necessidades, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, serão decididos pelo próprio consumidor.

Vale ressaltar que o controle informatizado de carga não é, contudo, exclusividade das maiores empresas logísticas. Muitas empresas de menor porte também disponibilizam grandes recursos financeiros para este fim, de modo a não só controlar seus processos internamente, mas também repassar as informações da carga aos clientes através de programas próprios.

“A clientela não mais aceita que o transporte da encomenda urgente não possa ser rastreado da origem ao destino pela Internet, ou que a carga de remédios venha por empresa rodoviária que não disponha de rastreamento por satélite” (MENEZES, SARAIVA 2006 – pág. 253).

As decisões referentes aos investimentos em tecnologia devem levar em conta alguns aspectos, dentre eles: adequação da tecnologia às necessidades estratégicas das empresas, viabilidades econômicas e operacionais, bem como riscos envolvidos com a adoção ou não da tecnologia. Sobre estes aspectos deve-se considerar o nível de integração e flexibilidade, bem como o investimento no próprio *hardware* usado e o treinamento de pessoal.\*

“As empresas que não se moverem talvez não sobrevivam. Dependendo do grau de mudança estratégica nos produtos, mercados e recurso, os padrões históricos de crescimento e retorno podem se desintegrar. Talvez sejam necessários investimentos iniciais maiores em algumas áreas, para gerar resultados a longo prazo. Os padrões de crescimento ou retorno planejados talvez tenham que ser alterados.” (TREGOE, B. BENJAMIN, W. JOHN, A. RONALD, M. TOBIA, 1993 – pág.24)

---

\* Fonte: Gestão de Negócios Internacionais. (SARAIVA 2006 – pgs.253,254 e 255)

Para Vieira (2006), os clientes estão exigindo melhores níveis de serviços, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por este fator. O preço está tornando-se um qualificador entre os operadores logísticos, e os serviços um diferenciador perante o mercado, onde a questão do atendimento tem apresentado relevância crescente.

### **3.4 Percepções dos clientes**

A percepção dos clientes em relação as grandes empresas prestadoras de serviço é de garantia de embarque de sua carga em navios e/ou aviões a um baixo custo e com alto controle dos processos, ao passo que, as demais transitárias de carga não possuem tais vantagens relativas, somando-se a isto, a possibilidade de movimentação de altos volumes de carga potencializam as diferenças

No entanto, o nível de atendimento personalizado é muito maior, em geral, nas assessorias de menor porte, pois estas podem prestar estudos logísticos que propiciem um grau de contato maior com o cliente, de modo a indicar a redução do custo à frente.

“Inicialmente o produtor observará que a exportação através de legislação específica, estará isenta do recolhimento de impostos normais aplicados no mercado interno, além de poder usufruir de incentivos financeiros próprios da área da exportação através da rede bancária autorizada pelo Banco Central”. (LUDOVICO, STS 2008 – pg. 39)

Conforme mencionado, os fretes são negociados com os armadores marítimos que estipulam quotas mínimas de embarque aos maiores transitários de carga. Assim, alcançam cada vez mais volumes embarcados em troca de menores fretes, pois quanto menor o preço a ser repassado aos clientes no mercado pelos transitários, maior tende ser a sua venda e, por conseqüência, o volume embarcado.

De acordo com o que foi analisado, constitui-se como um benefício ao cliente, a oferta pelo Transporte Multimodal<sup>80</sup> (TM) ou (OTM). Segundo Menezes (2006) a percepção empresarial sobre a modalidade TM é: redução do tempo de trânsito da mercadoria, controle

---

<sup>80</sup> Destacamos os quatro tipos e denominações de TM: os proprietários de navios (OTM-on são os tipos mais comuns); os que possuem apenas um modal transportador (OTM-non são os que subcontratam o frete marítimo); os que não tem nenhum meio de transporte mas exploram um elo da cadeia logística (despachantes e transitários) e os especializados em TM que não pertencem a nenhum elo da cadeia, porém coordenam e informam para o total controle da operação logística.



rigoroso dos custos, limitação da documentação, diminuição do estoque e armazenagem intermediária, aumentado desta forma a eficiência na entrega.

As empresas que possuem clientes tradicionais, devem sempre buscar oferecer um diferencial de serviço, como uma opção a mais de benefício em relação ao que a concorrência já oferece, isto é, vantagens estas que superem suas expectativas. Quanto aos novos concorrentes, as empresas sempre devem considerar que existe a possibilidade de surgirem maiores e melhores, devido a parcerias e fusões que ocorrem no mercado.

O cliente tem, freqüentemente, um grau maior de fidelidade ao prestador de serviço tradicional, pois qualquer outro fornecedor desconhecido gera percepção de risco na compra. O cliente aceita inclusive ter seu comportamento modificado, de modo a adequar as características da sua demanda às características do sistema de operações de serviço.

Para Giansesi e Corrêa (1994) este fenômeno, através de estudos, nos mostra que ao manterem um cliente que utiliza os serviços com freqüência, as empresas pagariam até cinco vezes menos do que para atrair um novo cliente.

Também devemos considerar como vantagem competitiva, em relação a percepção dos clientes, o capital humano de uma assessoria. Através deste fator, as empresas podem aprimorar e desenvolver suas técnicas de gestão de serviços no âmbito operacional, devendo investir parte do capital para constante treinamento e atualização de pessoal, além de oferecer atendimento regional, ou até global.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), o alto contato com o consumidor e a intangibilidade de seus serviços, faz com que as prestadoras de serviços adicionem alguns elementos aos componentes do composto mercadológico, como a evidência física.

Neste caso, mencionaremos a evidência física promovida por um vendedor exclusivo ou, como é chamado na área de comércio exterior, um gerente de contas. Independente do porte da prestadora de serviços de comércio exterior, o gerente de contas é atualmente figura primordial junto ao cliente, tanto para o atendimento em visitas pessoais a novos clientes, quanto para a manutenção dos já existentes.

“A promoção ou comunicação de produto ou serviço em relação ao mercado-alvo pode ser dos seguintes tipos: venda pessoal, propaganda, publicidade/relações pública, ou promoção de venda”. (LIMA, SARAIVA 2006 – pág. 220)

Segundo entrevista com a Sra. Silvia Varella da empresa Braservice (jun. 2009), sua concepção para gestão de negócio busca personalizar o atendimento ao cliente, ao mesmo tempo em que oferece um serviço diferenciado, seguindo a tendência de vendas da grande maioria das empresas do ramo.

Por si só, a tentativa de se estabelecer relação formal com o consumidor não se sustentará a longo prazo, de modo a conseguir a lealdade do mesmo. Certamente, a fidelização está entre os maiores objetivos de uma assessoria, mas somente quando se atingir e superar as expectativas é que estas poderão influenciar os clientes em futuras decisões.

### **3.5 Justificativas de demanda**

Antes de iniciarmos nossas conclusões acerca da viabilidade em se atuar em uma área de prestação de serviço com elevada concorrência, devemos justificar a demanda na área de assessoria em comércio exterior para, deste modo, identificarmos se o mercado absorverá esta grande oferta de serviços que expusemos.

Como vimos, há uma tendência identificada na prática de mercado em divulgar um mesmo diferencial competitivo aos clientes, que por sua vez, acabam sendo disputados por todo tipo de assessoria internacional, seja qual for o porte desta como prestadora de serviço logístico.

Temos um importante ponto a favor da empresa de assessoria, que é a certeza de que a indústria e o comércio necessitam invariavelmente de seus serviços, para desta forma, poderem se dedicar a suas atividades principais, ou seja, este tipo de serviço não é inédito, por já existir há consumidores interessados em usufruí-lo. Segundo Vieira (2006), para a maioria das firmas o transporte se torna a atividade mais importante, pois absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos.

Como dissemos anteriormente, qualquer negócio pode ser resumido em vender e lucrar, sempre dependendo da existência de interessados em contratar os serviços. Isto se refere a frequência com que clientes necessitem dos serviços, mesmo com o pouco espaço existente para que as assessorias se destaquem entre os concorrentes.

Mas onde estão estes consumidores? O desafio do mercado é fazer com que as empresas que já contratam e realizam embarques internacionais, identifiquem a possibilidade de novos ganhos e passem a diversificar suas cotações de serviço, abrindo um leque de possibilidades para agregar, inclusive, mais demanda a outras empresas do ramo com características específicas de serviço.

De acordo com Vieira (2006), não basta à indústria produzir um bom produto, além disso, é necessário a produção de maneira rápida, customizada e competitiva, com canal de produção eficaz gerindo fluxo, ou seja, é preciso que a cadeia tenha uma estratégia logística que poderá ser estendida até o consumidor final. Muitas vezes, este fluxo é mais decisivo para a competição do que a própria estratégia de produção.

Outro desafio consiste em sugerir o desenvolvimento da mentalidade exportadora para empresas que ainda não tenham a prática do comércio exterior constituída; para que estas não realizem apenas vendas de excedentes ao exterior, mas também aproveitem a capacidade ociosa de suas fábricas, adaptando seus produtos para o mercado externo.

Segundo Ludovico (2008), a empresa contratante deve, inicialmente, conhecer todos os incentivos fiscais vigentes, como os incentivos para exportação, pois via de regra, não há recolhimento de impostos nesta modalidade. Com estes ganhos, a competitividade do valor do bem pode chegar a 30% em relação à composição do preço no mercado interno.

É preciso saber o que fazer para que as empresas sejam atraídas para determinado escritório, realizando um filtro positivo entre necessidade do cliente e o foco de atendimento. Para isso, podemos usar a conceituação de estratégia de mercado, mencionada no primeiro capítulo, analisando a justificativa de demanda, ou seja, definindo, aplicando e melhorando a teoria da estratégia conforme a realidade deste mercado internacional.

Existe a necessidade do reconhecimento de diferentes grupos de consumidores. Conforme menciona Gianesi e Corrêa (1994), estes grupos de consumidores possuem comportamentos distintos, bem como as pessoas que decidem pela contratação do serviço. Todos estes grupos possuem em comum a busca por determinados fatores:

- Custo reduzido
- Segurança nas operações
- Comodidade
- Valorização dos serviços personalizados
- Localização
- Serviços de apoio

Podemos classificar os consumidores em determinados mercados e relacioná-los conforme a demanda no comércio exterior:

**Mercado de Consumo:** indivíduos que compram produtos e utilizam os serviços de assessoria em comércio exterior para benefício próprio. Este perfil de cliente é raro;

**Mercado de Revenda:** indivíduos ou organizações que adquirem produtos no exterior para revenda ou locação internacional. Este tipo de cliente se torna interessante em termos comerciais por agregar a operação de compra/importação em um primeiro momento, e posteriormente realizar operação de venda/exportação do mesmo produto (por vezes estes requerem estudos específicos como o *Draw Back*);

**Mercado Industrial:** formado por empresas de manufatura que compram produtos que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos. Este mercado constitui a principal demanda relacionada ao comércio exterior;

**Mercado governamental:** unidades municipais, estaduais e federais. Por se tratar de um mercado específico, com regulamentação própria, não iremos classificá-lo quanto à demanda de mercado.\*

---

\* Fonte: Administração Estratégica de Serviços, ATLAS 1994, pág. 65.

Existem alguns fatores psicológicos como a motivação, por exemplo, que influenciam o gestor de uma empresa contratante. Os fatores psicológicos são relevantes quanto à escolha para a contratação, ou não, de um serviço externo, sendo a motivação, por vezes, o motivo que leva a determinados tipos de gestores escolherem uma empresa em detrimento de outra, mesmo ambas tendo níveis de atendimento e preços similares.

Isto se deve, muitas vezes, a empatia e/ou profissionalismo de um gerente de conta, que possui o importante papel de cativar seus clientes, e também à própria marca da empresa, que remete ao cliente uma imagem mais positiva e profissional do que outras. Esta imagem positiva, segundo Giansi e Corrêa (1994), está relacionada à percepção do indivíduo e é fundamental no processo de avaliação do serviço.

Além da motivação, os autores citam ainda o aprendizado e as convicções como fatores de influência decisória do consumidor. Ao buscar informações sobre determinado fornecedor, o consumidor terá dificuldades em associar o preço ofertado com a qualidade do serviço, devido a pouca diferença de valor e aos serviços similares praticados entre as concorrentes. Ao contrário do que ocorre em outras áreas, o indivíduo atende a certos padrões que são motivados pela intangibilidade do comércio exterior. Em geral, o cliente considera suas fontes pessoais e profissionais para a ação decisória.

Na área de comércio exterior não há um método específico de busca por clientes, este critério pode ser estabelecido através de várias maneiras, tais como: pesquisas junto a órgãos governamentais, federação de indústrias e comércio (como a FIESP) e também através de eventos ou palestras ligados a exportadores e importadores.

Estes fatores estão ligados a dois pontos importantes, já mencionados anteriormente, e que estão relacionados a imagem da empresa no mercado. Esta divulgação pode se dar após a experiência de atendimento a um cliente, e no momento seguinte, este passe a outros potenciais consumidores as principais qualidades do serviço que foram percebidas. Outra forma de divulgação é a rede de relacionamentos de um gestor.

A geração de nova demanda pode ser vinculada a busca de clientes através de investimentos em equipes de vendedores, literatura de venda (*folders* e anúncios em revistas e jornais especializados) e a participação em feiras.

As feiras servem como ponto de encontro para pessoas e empresas interessadas em comprar e vender serviços, sendo um forte instrumento de promoção comercial. A mais concorrida feira na área de comércio exterior, no estado e na cidade de São Paulo, se chama Intermodal<sup>81</sup>.

Portanto, a demanda suprimida, por vezes, não corresponde à expectativa de investimento na capacidade operacional de determinada empresa, assim, é criada a necessidade de geração de nova demanda. Conforme vimos no primeiro capítulo, o marketing em uma empresa está diretamente ligado à função de operações.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), as expectativas do clientes sempre devem ser alcançadas e, se possível superadas, através da comunicação durante a operação.

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

Para que chegássemos aos resultados unimos a pesquisa bibliográfica à aplicação de questionário, de acordo com entrevistas pessoais realizadas entre maio e julho de 2009 com onze especialistas da área de comércio exterior, que trabalham em empresas do ramo de assessoria logística de médio e grande porte da cidade de São Paulo. Todos os entrevistados possuem perfil profissional ligado a diferentes atividades do comércio exterior, nível gerencial nas áreas operacional e comercial, além de uma experiência média de dez anos.

Obtivemos respostas que tangem aspectos relacionados a diferentes questões expostas pelo entrevistador (**anexo1**). Estas respostas foram submetidas à análise de conteúdo de acordo com os seguintes itens: análise de mercado, investigação dos métodos usados pelas empresas para agregar valor aos processos de exportação/importação, absorverção pelo mercado de novos participantes no setor, fatores que dificultam ou atrasam o alcance das

---

<sup>81</sup> Consagrada como a maior e mais importante feira da América Latina, a Intermodal tem duração de três dias e reúne as principais empresas do setor de logística, comércio exterior e transporte internacional; e conta, ainda, com expositores nacionais e internacionais de mais de 40 países.

metas internas estabelecidas, dentre eles, os aspectos da burocracia (interna/externa) que facilitam ou prejudicam as relações de trabalho.

Conforme vimos ao longo deste estudo, compreendendo as teorias do comércio internacional, as transformações da economia no âmbito nacional e global, analisando a demanda de produtos na compra e venda externa, bem como as questões relacionadas ao escoamento da carga (sobretudo das *commodities*), as prestadoras de serviço de comércio exterior poderão posicionar-se vantajosamente em relação aos concorrentes.

Estudamos que as teorias clássicas fornecem ferramentas que se baseiam no custo comparativo-trabalho e as teorias modernas de Eli Heckscher e Bertil Ohlin, no custo comparativo-oportunidade. Em resumo, a base teórica (clássica) do comércio exterior são as seguintes:

- Adam Smith e a Teoria da Vantagem Absoluta, que cita a vantagem que um país tem ao produzir algum produto a custo mais baixo do que outros;

- David Ricardo, que demonstrou haver comércio exterior de fato, mesmo quando um país não consegue produzir a custos mais baixos do que outros;

- J. Stuart Mill, que determinou, através da Teoria da Demanda Recíproca, a relação quantitativa de troca.

Para alguns economistas, a abertura econômica iniciada na década de 90 negligenciou as condicionantes relativas ao processo de crescimento econômico brasileiro, que dizem respeito à alocação e melhoramento dos fatores de produção domésticos e, neste sentido, a abertura comercial externa caracterizou-se mais como uma política de competição (concorrência) e menos como uma política de competitividade internacional.

No entanto, com a adoção do câmbio flutuante constatamos que a economia brasileira se fortaleceu na década seguinte, mesmo resultando no aumento do risco Brasil devido a falta de confiança dos investidores estrangeiros, e na primeira má desvalorização (1999) do Real frente ao Dólar. O desempenho favorável da economia sob o regime do câmbio flutuante, que alternou conjunturas externas benignas (como em 2003-2008) e adversas (1999, 2002 e 2009)

contrasta de maneira nitidamente favorável com o que se observou em períodos de câmbio administrados, nos anos 80 e 90.\*

A partir disto, verificamos que a atividade econômica não se comporta de maneira sempre igual, mas oscila, em um ciclo que passa por períodos bons e ruins, períodos de prosperidade e crise, depressão ou recessão e retomada. Este ciclo tem impacto direto nas empresas e nos profissionais do comércio exterior, pois estes devem lidar com as perspectivas a frente sem perder o foco atual e, no Brasil, as condições de trabalho após sucessivos planos econômicos trazem aos empresários uma grande resiliência<sup>82</sup> a estas constantes variações.

Notamos também que é uma tendência natural do empresário lançar mão de um projeto a partir da idéia de produzir ou vender algo para obtenção de Lucro. Esta idéia deve ser adaptada invariavelmente como uma resposta, ou reação, ao ambiente de negócios em que sua empresa esta inserida. Segundo relatório da OMC (2009), o Brasil dispõe de qualidade nos serviços de transporte e no uso de tecnologia de ponta, mas precisa lidar com a qualidade da infra-estrutura em todas as modalidades de transporte.

Analizamos que muitas empresas entram em uma situação financeira desfavorável mesmo realizando venda com Lucro, mas por vezes não registram ganho no final do mês porque suas despesas consomem o todo. A quantidade vendida, neste caso, é inferior ao necessário, sendo que para acumular Lucro é preciso registrar vendas acima do Ponto de Equilíbrio.

Estudamos que o Custo Brasil reduz a competitividade internacional das empresas devido ao aumento do valor das mercadorias nacionais, pois os gastos que deveriam ser do Estado ficam a cargo do empresariado, que acaba pagando duas vezes por serviços básicos, através de impostos e investimentos privados, prejudicando as vendas, diminuindo a produção e, conseqüentemente, os fluxos de serviços no comércio exterior.

O Custo Brasil, de modo geral, trata-se de uma ineficiência sistêmica onde, por mais que se tente somente a eficiência micro, não conseguirá resolver os problemas descritos, e

---

\* Fonte: MESQUITA, Mário. "Dez anos de metas para a inflação". FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 21, jul. 2009, Caderno Dinheiro, pg.B8.

<sup>82</sup> Resilientes são aquelas pessoas capazes de vencer as dificuldades, os obstáculos, por mais fortes e traumáticos que sejam.



muito menos chegar a nível nacional próximo aos reduzidos custos logísticos de países desenvolvidos.

De todo modo, a leitura macroeconômica do País é de melhoria nos últimos anos, devido aos seguintes fatores: aumento significativo das reservas internacionais de dólares, a eliminação da dívida externa, superávit na balança comercial (com o aumento das exportações), elevação na atração do Brasil em relação ao capital/investimento externo e, por fim, a aceleração do consumo interno que resultou no aumento do PIB. Juntos estes fatores são cruciais por permitir uma maior independência da economia brasileira (2009) em relação a outros mercados estrangeiros.

Verificamos que a partir do momento em que os países que compõe a comunidade internacional encontram confluência na adoção de medidas benéficas, colocando em prática tratados e diretrizes para o livre-comércio, esta confluência assegura aos exportadores a mínima garantia na participação do mercado internacional, facilitando o fluxo de mercadorias, o que possibilita a geração de novos negócios e acaba por beneficiar aqueles que trabalham com o comércio exterior.

Para o comércio exterior, o aquecimento do consumo interno fez com que as indústrias nacionais progredissem e as exportações aumentassem, com os produtos brasileiros passando a concorrer de maneira direta com os estrangeiros. Assim, as indústrias passaram a importar mais maquinários e o mercado quantidades maiores de bens de consumo.

As empresas que atuam no ramo de assessoria, contudo, não fazem distinção de qual mercado ou indústria atender, podendo, assim, captar diferentes tipos de processos conforme necessidades e variação do produto a ser embarcado. As exceções neste exemplo ficam a cargo de produtos específicos que necessitam de tratamentos especiais em seu manuseio, como: alimentícios e remédios (perceíveis), bem como as *commodities* (transporte a granel).

As maiores dificuldades ressaltadas pelos entrevistados quanto ao melhor atendimento de seus clientes dizem respeito à falta de agilidade por parte da Receita Federal brasileira nos trâmites de liberação de carga na aduana, dificuldades em confirmar prazos de embarque pré-estabelecidos junto aos transportadores (armadores e companhias aéreas) e imperícia do

cliente quanto à prestação de detalhes da operação de comércio exterior referente a sua carga. Além destes, outros pontos também foram citados como dificuldades: ofertar frete mais baixo do que a concorrência e adequar o sistema informatizado da empresa frente à atualização tecnológica empregada pelo mercado.

É esperada pelos analistas, entretanto, a recuperação econômica mundial, através da liderança creditada às economias emergentes. O Brasil poderá sair fortalecido deste cenário, uma vez que o País se divide por um velho e oneroso sistema de um lado e, de outro, uma economia pujante a caminho de ser potência mundial em mais algumas décadas; isto, obviamente, se o País realizar as reformas trabalhistas, tributária, política e previdenciária, além de maciços investimentos em tecnologia, infra-estrutura e educação.

Vimos que a queda nas vendas externas brasileiras para a Argentina e EUA é resultado da crise econômica, que apesar de aguda não significa que permanecerá no mesmo patamar nos próximos anos, devido principalmente, a projeção de recuperação da economia norte americana (2010). Este fato tende a beneficiar o Brasil, uma vez que a pauta de exportação brasileira, tanto para a Argentina quanto para os EUA, inclui produtos industrializados, enquanto que para a Ásia está centrada em produtos básicos.

Apesar da crescente concorrência dos produtos chineses, tanto em outros países como no mercado brasileiro, os benefícios do desenvolvimento da China tende a beneficiar o Brasil, devido ao enorme mercado consumidor em ascensão. Entretanto, a inversão do perfil exportador (2009) em favor dos básicos, tende a aumentar a vulnerabilidade do País em relação as exportações, devido as oscilações do mercado internacional das *commodities*, bem como a valorização do Real frente ao Dólar, o que reflete negativamente os resultados da balança comercial e desestimula o investimento na indústria.

Ao longo deste trabalho, estudamos também que o propósito das empresas que atuam no ramo de assessoria em comércio exterior é moldado conforme a prática de mercado e que tende a movimentar as ações dos concorrentes. Ao abordarmos os aspectos referentes a transportes internacionais e serviços correlatos à operação de importação e exportação, o fator “tempo” terá ligação direta com a atividade de apoio à manufatura, ou seja, na entrega de produtos de maneira mais rápida do que os concorrentes. As agenciadoras de carga devem

optar pelo modal de transporte mais adequado para a exportação intercontinental, marítima ou aérea, conforme as especificidades de operação de cada um destes, ou em conjunto, no caso do múltimodal.

Segundo Giansesi e Correa (1994) e Tregoe, B.; Benjamin, W.; John, A.; Ronald, Tobia (1993), através da teoria estratégica analisada, empresas podem optar pela tentativa de incorporar em um serviço uma nova tecnologia que passou a estar disponível, ou ainda tentar desenvolver um novo serviço para novos mercados ou mercados já existentes, de maneira a não desperdiçar recursos em uma área de atuação exaustivamente explorada,

As empresas de assessoria logística se destacam principalmente em dois quesitos: capacidade de operacionalização do volume demandado e qualidade de atendimento ao consumidor. O conhecimento das regulamentações referentes ao comércio internacional de cada país constitui-se em um elemento fundamental da estratégia empresarial, de ampliação e conquista de mercado, inclusive externo.

A equação - preços menores de frete x maior volume de mercadorias - gera um ciclo que favorece as agenciadoras de carga com maior movimentação, através de um número crescente de embarques. Neste caso, a economia de escala poderá ser usada como vantagem competitiva por empresas que já atuam no mercado a mais tempo, contra as novas empresas, de modo a obter fidelização de clientes por meio de atendimento altamente qualificado e de soluções diferenciadas que agregam valor aos produtos.

Segundo Benjamin, John, Ronald e Tobia (1993), as expectativas de resultados para qualquer produto/serviço devem se estender por vários anos, podendo inclusive fazer uma estimativa da receita a partir das exigências de mercado, pressuposições da concorrência e posicionamento. Os custos ainda poderão ser estimados a partir das exigências de recursos e dos planos de ação, e o retorno medido através dos métodos usados pela empresa para medir seu desempenho.

Como exemplificamos, poder contar com a estratégia de manter armazéns espalhados em inúmeros países, juntamente com sistemas de informação para rastreamento e controle de grandes volumes de carga, tende a acarretar a redução de custo ao cliente conforme sua

necessidade logística, fazendo com que muitas indústrias exijam um padrão mínimo de atendimento e estrutura por parte das assessorias em comércio exterior, para que estas possam considerar a contratação do serviço.

“O princípio geral das previsões diz que quanto mais distante no futuro está o período previsto maiores as incertezas da previsão, com o agravante de que as previsões de longo prazo são, em geral, as mais estratégicas e difíceis de serem revertidas, e são as que envolvem os maiores volumes de capital”. (GIANESI e CORREA, 1994 / TREGOE, B.; BENJAMIN, W.; JOHN, A.; RONALD, TOBIA, 1993)

Deste modo, existem mais mudanças a serem feitas para incentivar a especialização do comércio exterior no Brasil do que manter a estrutura e o atual modelo, público ou privado, de gestão. Não podemos ser pessimistas frente a esse quadro, porém, precisamos ser realistas e críticos ao mesmo tempo, para que juntos, governo e iniciativa privada, mudem a situação presente.

#### **4.1 Considerações Finais**

De acordo com o estudo apresentado, chegamos às considerações do objetivo principal deste trabalho, que atingimos ao realizarmos a análise final. Esta constata que a crise mundial (2008-2009) reduziu o fluxo de mercadorias no mundo e, conseqüentemente, afetou o fluxo de carga para e desde o Brasil. Ademais, o ambiente de negócios na área de assessoria internacional registrou declínio e as empresas ligadas ao serviço de comércio exterior deverão optar entre acompanhar o mercado, com estagnação de seus investimentos, ou aumentar o aporte financeiro para melhoria de processos e conhecimento de capital humano, para assim, estarem preparadas para a retomada dos níveis normais de demanda no futuro.

Com base nos resultados, a crise econômica em relação à área de assessoria em comércio exterior acompanhou a tendência negativa da economia, que foi afetada a partir do 2º semestre de 2008, onde os clientes que contribuíram até então com parcelas significativas de volumes nos negócios, optaram pelo cancelamento de novos embarques até que o quadro econômico refletisse tendência de normalidade. Observamos assim, que o setor de agenciamento de carga apresenta um quadro de retração de mercado devido, principalmente, à

crise econômica mundial conjugada com o aumento da concorrência no setor. O fato descrito fez com que a demanda pela contratação de frete internacional diminuísse, ao mesmo tempo em que observamos a entrada de novas empresas neste ramo de serviços e o conseqüente aumento da competição em relação às empresas tradicionais.

De acordo com o que foi pesquisado, observamos que para atenuar os efeitos da crise, as empresas de assessoria têm buscado parcerias e/ou terceirizado seus trabalhos de modo a ganhar eficiência no atendimento dos serviços fim. Portanto, é primordial para as empresas o investimento em melhorias para um serviço já existente, assim como, reduzir as dificuldades para operacionalização de serviços, evitando a padronização e buscando a flexibilização dos sistemas operacionais, de modo a alcançar a personalização de atendimento sem repasse de custos adicionais ao consumidor.

Deste modo, a busca pela diminuição de custos é a meta a ser seguida pelo mercado, pois se por um lado as prestadoras de serviço podem seguir a tendência de custos baixos, com investimentos retraídos e significando sua sobrevivência, observamos também que estas, ao optarem por trabalhar muito próximas ao limite de suas capacidades de atendimento talvez venham a ter redução na qualidade de atendimento.

O insucesso desta difícil equação pode acarretar na conseqüente insatisfação dos clientes tradicionais, e até mesmo na impossibilidade de atendimento aos novos clientes. O fato faz com que os consumidores possam não incluir em suas próximas decisões de escolha as prestadoras de serviço com um perfil de gestão inadequado.

Apesar de possuírem um termo genérico, vimos que os agentes têm funções específicas dentro da cadeia logística por serem empresas que representam e prestam serviço internacional junto às transportadoras, na administração documental, legal e comercial, passando pelo trabalho junto aos órgãos governamentais em portos/aeroportos, cidades e países.

No caso do transporte marítimo, notamos que muitas empresas exportadoras já negociam diretamente com os armadores, sem intervenção de um terceiro (agente de cargas), buscando redução de custos e maior agilidade no serviço e informação. Já no transporte aéreo,

o agente de cargas continua a figurar como elemento necessário para a contratação de fretes internacionais.

Estes, portanto, são os principais pontos constatados ao analisarmos o ambiente de negócios, considerando os desafios a serem vencidos para se prestar um serviço competente de assessoria internacional, de modo a assegurar para os clientes os seguintes aspectos: agilidade no transporte de mercadoria, negociação de fretes competitivo, eficiência logística, realização de minuciosas análises de contratos comerciais junto aos parceiros, estudos para otimizar processos operacionais e benefícios de pagamentos tributários durante a compra e venda de mercadorias ao exterior.

Todos estes aspectos visam a satisfação do cliente final e tem por objetivo a mesma finalidade, que é a de tornar uma empresa, ou mercadoria nacional, mais competitiva em relação às estrangeiras.

Consideramos, por fim, que há recomendação para o desenvolvimento e atualização deste estudo. A continuidade se faz importante conforme o referido mercado se modifica e é moldado de acordo com as constantes transformações da economia. As previsões de demanda tem especial importância para as operações de serviços, principalmente porque não é possível estocá-las. De modo a conseguir maiores garantias contra incertezas futuras, é preciso a avaliação adequada destas para que os processos e a capacidade produtiva de serviços possam ser providenciados quando necessários.

**BIBLIOGRAFIA**

BARBEIRO, HERÓDOTO. “O Relatório da CIA – Como será o mundo em 2020”: São Paulo, Ediouro, 2006;

CHIAVENATO, IDALBERTO. “Iniciação à Administração da Produção”: São Paulo, McGraw-Hill, 1991;

\_\_\_\_\_ FGV ONLINE. “Direito Internacional do Comércio”: Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 2008;

HALFELD, MAURO. “Investimentos: Como administrar melhor seu dinheiro”: São Paulo, Fundamento, 2001;

GIANESI, IRINEU; CORREA, LUIZ H. “Administração Estratégica de Serviços. Operações para a Satisfação do cliente”: São Paulo, Atlas S.A., 1994;

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, São Paulo

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, São Paulo

LUDOVICO, NELSON; “Exportação: você está preparado?”: São Paulo, STS, 2008;

\_\_\_\_\_ Revista Sem Fronteiras “Entra em vigor acordo entre MERCOSUL e Índia”: São Paulo, Julho de 2009 – Ano XI – Número 437 (pg. 07);

\_\_\_\_\_ Revista Sem Fronteiras “Protecionismo em moda”: São Paulo, Março de 2009 – Ano XI – Número 433 (pg. 03);

MAIA, JAYME M. “Economia Internacional e Comércio Exterior”: São Paulo, Atlas, 2001 e 2007;

MENDONÇA, PAULO C.; KEEDI, SAMIR. “Transportes e Seguros no Comércio Exterior”: 2ª Ed. São Paulo, Aduaneiras, 2000;

\_\_\_\_\_ Revista Você S/A “Vale a pena ser PJ?”: São Paulo, Março de 2009 – Edição 129 (pgs. 60 e 61);

SILVA, LUIZ INÁCIO L. (Coord.); MANTEGA, GUIDO e VANUCHI, PAULO (Orgs.); BUSSINGER, FREDERICO; NASSIF, LUÍS; DA NÓBREGA, MAILSON; DE BARROS, MENDONÇA; TABACOF, BORIS; NETTO, DELFIN. “Custo Brasil - Mito ou Realidade”: Rio Janeiro, Vozes, 1997;

TREGOE, B.; BENJAMIN, W.; JOHN, A.; RONALD, TOBIA. “Visão Empresarial na Prática”: Rio Janeiro, Campus, 1993;

\_\_\_\_\_ The Comex Course, “The Present that Indicates the Future”: São Paulo, Actus Consulting 2008;

VASCONSELLOS, MARCO; LIMA, MIGUEL; SILBER, SIMÃO (org.). “Gestão de Negócios Internacionais”: São Paulo, Saraiva 2006.

VIEIRA, GUILHERME B. BERGE (Org.) “Logística e Distribuição Física Internacional”: São Paulo, Aduaneiras/Lex 2006.



**SITES NA INTERNET**

<http://www2.mre.gov.br/dai/bilaterais.htm#A> (acesso em 03 de set.2009)

<http://www.antt.gov.br/> (acesso em 01 de ago. 2009)

<http://www.bbc.co.uk/portuguese/> (acesso em 15 de jun. 2009)

<http://www.bcb.gov.br> (acesso em 07 de jul 2009)

<http://www.ci-online.co.uk/> (acesso em 17 de set. 2009)

<http://www.contasabertas.uol.com.br> (acesso em 04 de agos. 2009)

<http://www.cna.pt/> (acesso em 05 ago. 2009)

<http://www.der.sp.gov.br> (acesso em 04 de agos. 2009)

<http://www.desenvolvimento.gov.br> (acesso em 01 de set.2009)

<http://www.direitoaduaneiro.blogspot.com/2009>

<http://www.doingbusiness.org/economyrankings> (acesso em 09 de set.2009)

<http://economia.uol.com.br> (acesso em 04 de ago. 2009)

<http://www.fazenda.gov.br> (acesso em 10 de jul. 2009)

<http://www.fiesp.com.br> (acesso em: 31 de jul. 2009)

<http://www.iccwbo.org> (acesso em: 25 de mai. 2009)

<http://www.infraero.gov.br> (acesso em: 10 de ago. 2009)

<http://www.mdic.gov.br> (acesso em 23 de jul. 2009)

<http://www.mercosur.in> (acesso em 19 de jun. 2009)

<http://www.portogente.com.br/portopedia/texto.php?cod=3>

<http://www.transportes.sp.gov.br> (acesso em 01 de ago. 2009)

<http://www.valoronline.com.br> (acesso em 18 de jun.2009)

## ANEXO

### **Anexo 1 – Questionário de Pesquisa**

Categoria A: Análise de Mercado.

- 1) Na sua opinião o setor de agenciamento de carga está em retração, estagnação ou em crescente demanda na cidade de São Paulo?
- 2) A partir de quando a crise mundial pôde ser sentida no comércio exterior nacional?
- 3) Como você avalia a crise mundial do ponto de vista de seus clientes?
- 4) Existem nichos de mercado que sua empresa ainda não atende?
- 5) Quais seriam seus principais concorrentes diretos?
- 6) Qual é seu diferencial, ou vantagem competitiva, em relação aos concorrentes?

Categoria B: Investigar os métodos que as empresas empregam para agregar valor aos processos de exportação e importação. Investigar também se o mercado absorverá novos *players* no setor.

- 7) Quais são as maiores dificuldades encontradas para atender às expectativas dos seus clientes?
- 8) Qual é sua estratégia atual para diminuir a vulnerabilidade em relação à concorrência de modo a atender às expectativas dos clientes?
- 9) Em São Paulo qual é o mercado alvo de sua empresa?
- 10) Como é a divisão departamental na empresa?
- 11) Quais serviços os principais clientes desejam de sua empresa quando o procuram?
- 12) De que forma os clientes chegam até sua empresa?
- 13) Como você avalia a margem de ganho frente aos custos operacionais?
- 14) Você acredita que os níveis de preço e atendimento são similares entre a concorrência direta?
- 15) Quais são as dificuldades encontradas por novas empresas que pretendem entrar no mesmo mercado em que sua empresa trabalha?
- 16) Existem planos de mudança para os métodos de trabalho atuais?

- 17) Até onde a empresa almeja chegar quando forem aplicadas melhorias que agreguem valor aos processos?
- 18) Segundo sua análise que produtos nacionais terão maior demanda no mercado internacional na próxima década?
- 19) Você acha que a maior venda de produtos de baixo valor agregado pelo Brasil afeta seus negócios?

Categoria C: Fatores que dificultam ou atrasam o alcance das metas internas estabelecidas. Aspectos da burocracia (interna/externa) que facilitam ou prejudicam as relações de trabalho.

- 20) De que forma a burocracia afeta seu negócio?
- 21) Porque você acredita que exista este quadro nos trâmites burocráticos do país?
- 22) Como a falta de investimento na infra-estrutura aumenta os custos da empresa?
- 23) Em sua opinião, onde está faltando mais estrutura logística?
- 24) Como você espera minimizar os problemas com burocracia e falhas na infra-estrutura em seus processos?
- 25) Até que ponto a burocracia interna da empresa afeta os processos?
- 26) Na sua opinião o mercado demanda mais empresas na área de assessoria internacional?