

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRADINGS DO TIPO AGENTE DE COMPRAS COMO  
FACILITADORES DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Victor Cattani Rentes

Orientadora: Prof. Dr. Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

São Carlos  
2010

# **TRADINGS DO TIPO AGENTE DE COMPRAS COMO FACILITADORES DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**VICTOR CATTANI RENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Engenharia de São  
Carlos da Universidade de São Paulo, como  
parte dos requisitos para obtenção de título  
de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientadora: Prof. Dr. Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

São Carlos  
2010



## RESUMO

No atual mundo em intensa globalização, empresas de todos os portes buscam oportunidades no exterior, tanto na busca de novos mercados para seus produtos, quanto na importação de insumos que não são oferecidos no mercado nacional ou oferecidos a preços mais competitivos no exterior.

Em diversas situações, as empresas nacionais podem beneficiar-se de agentes intermediários do tipo *tradings* como facilitadores de exportação ou importação. A terceirização de alguns processos de negócio relacionados ao comércio internacional pode, em vários casos, tornar as empresas mais competitivas.

Este trabalho visa buscar as motivações e obstáculos para se realizar comércio internacional, identificar a demanda por serviços de terceiros, e realçar os tipos de contribuição que estes intermediários podem oferecer. O objeto de estudo principal são os intermediários que atuam como agentes de compras internacionais, que oferecem serviços específicos para auxiliar seus clientes nas importações.

Uma série de hipóteses foi elaborada para justificar a atuação de intermediários como agregadores de valor para transações internacionais. Um questionário foi elaborado e aplicado em uma amostra pequena de empresas nacionais importadoras para verificar a veracidade das hipóteses. São apresentadas as análises das informações obtidas bem como as conclusões finais do trabalho.

Um exemplo de empresa especializada em serviços de *procurement* internacional e operações logísticas é caracterizado e apresentado no trabalho. Esta empresa atende seus clientes na América do Sul e Central, e busca facilitar as importações de bens de capital, peças de reposição ou matérias primas vindas dos EUA e Europa. Será brevemente abordada a estratégia adotada pela empresa para entrar no mercado Brasileiro, que foi a função principal do aluno autor do trabalho, em seu estágio entre Janeiro e Julho de 2010.

Palavras-chave: tradings; comércio internacional; negócios internacionais; exportação; importação; globalização

## ABSTRACT

In the current globalized world companies of all sizes are seeking opportunities in foreign markets, either searching for new markets for their products and services or looking to import what is not offered in the national market, or import what is offered at more competitive prices abroad.

Under various circumstances companies may benefit from intermediary agents such as trading firms that act as facilitators of exports or imports. The outsourcing of business processes related to international commerce may, in many cases, make the company more competitive.

This work seeks to highlight the motivations and obstacles for international trading, identify the demand for third party services, and show what contributions these intermediary agents have to offer. The main object of study is the international procurement agent that adds value to their clients on their imports operations.

A series of hypotheses was previously elaborated to try to justify the value added by intermediary agents in international transactions. A questionnaire was created and applied in a small sample of companies in Brazil that import various products, in order to verify the veracity of the hypotheses. The analyses of the information obtained and the final conclusions are presented in this work.

An example of a trading firm specialized in international procurement and logistics operations is characterized and presented. This company services its clients in South and Central America facilitating their imports of capital goods, spare parts, and raw materials from the USA and Europe. The work towards entering the Brazilian market, as part of the company strategy, is briefly presented as it was the main function of the student in his internship between January and July 2010.

Key-words: trading; international commerce; international business; imports; exports; globalization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenvolvimento da Produção Mundial em Termos Reais.....	12
Figura 2: Desenvolvimento do Comércio Mundial.....	13
Figura 3: Evolução de Exportações de Alguns Países em Desenvolvimento.....	16
Figura 4: Participação do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais.....	17
Figura 5: Exportações Brasileiras.....	19
Figura 6: Importações Brasileiras .....	19
Figura 7: Importação por Categoria de Uso.....	20
Figura 8: Número de Empresas Importadoras.....	21
Figura 9: Exportação por Fator Agregado.....	21
Figura 10: Exportação por Porte de Empresa.....	22
Figura 11: Balança Comercial Brasileira.....	23
Figura 12: Participação nas Vendas Globais das <i>Sogo Shoshas</i> por Empresa.....	34
Figura 13: Curva de Valor da Indústria Farmacêutica.....	39
Figura 14: O Envolvimento Internacional Gradual.....	40
Figura 15: Incoterms 2000.....	46
Figura 16: Market Share do Transporte de Cargas Mundial 2008 .....	50
Figura 17: Motiv. Int. e Ext. para a Terceirização. do Processo de Compras.....	51
Figura 18: Participação de Vendas por País, 2009.....	74
Figura 19: Número de Lig. e de Pedidos de Cotação por Mês, Janeiro – Julho 2010.....	76
Figura 20: Volume de Vendas em US\$ por Mês no Mercado Brasileiro.....	76

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Relação entre as Hipóteses e as Empresas Entrevistadas.....	70
---	----

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1 Contextualização.....	10
1.1.1 Histórico do Comércio Internacional.....	10
1.1.2 O Comércio Internacional Atual.....	11
1.1.3 Globalização.....	13
1.1.4 Contextualização do Brasil no Mercado Internacional.....	16
1.1.5 Tradings.....	23
1.1.5.1 Agentes de Compras Internacionais.....	25
1.2 Problema de Pesquisa.....	25
1.3 Objetivos do Estudo.....	25
1.4 Método de Pesquisa.....	27
1.5 Delimitação do Estudo.....	29
2 Revisão Bibliográfica.....	30
2.1 General Trading Companies.....	30
2.1.1 Histórico.....	30
2.1.2 Tendências Atuais.....	34
2.2 Internacionalização de Empresas.....	37
2.2.1 Exportação.....	41
2.2.2 Importação.....	41
2.2.3 Incoterms.....	42
2.3 Business Process Outsourcing.....	47
2.3.1 Funções das Tradings.....	48
2.3.1.1 Coordenação do Transporte.....	48
2.3.1.2 Compras Internacionais.....	50
2.3.1.3 Benefícios Tributários.....	51
3. Resultados da Pesquisa.....	56
3.1 Resultados das Entrevistas Informais.....	56
3.1.1 Análises das Entrevistas.....	57
3.2 Análises Finais.....	68



4. Caracterização da L.O. Trading.....	73
5. Considerações Finais.....	78
5.1 Desenvolvimento do Trabalho.....	78
5.2 Pesquisas Futuras.....	82
6. Referências Bibliográficas.....	84
7. Apêndice.....	90

# 1. Introdução

## 1.1 Contextualização

### 1.1.1 Histórico do Comércio Internacional

Teorias de comércio internacional e política comercial são dos mais antigos ramos do pensamento econômico. Desde a época dos filósofos Gregos da antiguidade, há uma visão dual com relação ao comércio internacional: há o reconhecimento dos benefícios das trocas internacionais; porém sempre existiu a preocupação de que determinadas indústrias domésticas (ou cultura) possam ser prejudicadas pela competição estrangeira (IRWIN, 2001).

De acordo com Irwin (2001), o primeiro corpo de pensamento sistemático dedicado ao comércio internacional foi o “mercantilismo”, que surgiu nos séculos 17 e 18 na Europa. Ao longo deste período escritores mercantilistas argumentam que o objetivo principal do comércio internacional deve ser o de promover uma balança favorável, onde o valor de produtos domésticos exportados exceda o valor de produtos estrangeiros importados (superávit comercial). Para o autor, exportações de bens manufaturados eram consideradas benéficas, e exportações de matéria-prima (para o uso de manufatura estrangeira) eram consideradas prejudiciais; da mesma maneira, importações de matérias-primas eram consideradas benéficas, e importações de bens manufaturados vistas como malélicas. Irwin (2001) argumenta que estas considerações não eram somente baseadas em termos de emprego (processar e agregar valor a matérias-primas traziam melhores oportunidades de emprego do que a mera extração ou produção primária de bens básicos), mas que, para os mercantilistas, a produção de bens manufaturados fortalecia a economia e a defesa nacional.

Os mercantilistas defendiam que a política comercial deveria favorecer o fluxo de comércio de acordo com estas crenças. Buscavam sempre uma alta intervenção governamental, com tarifas para manipular a balança comercial ou a composição dos bens comercializados a favor da nação.

Adam Smith argumentou em Livro IV: Capítulo 1, do *A Riqueza das Nações* (apud IRWIN, 2001) que o grande objetivo do mercantilismo é desvalorizar o máximo

possível a importação de produtos estrangeiros para consumo interno, e elevar o máximo possível a exportação dos produtos domésticos. Estes objetivos seriam alcançados pela restrição de importações e subsídios a exportações. Smith argumenta contra ambas as medidas, defendendo o livre mercado entre as nações.

As idéias de Adam Smith são controversas, sendo respeitadas por muitos e criticadas também por grande parte da literatura. Para Stiglitz (2006), atualmente a defesa intelectual do fundamentalismo do livre mercado pregado por Adam Smith praticamente desapareceu. Para o autor, sem a regulamentação e intervenção apropriada do governo, os mercados por si só não levam a eficiência econômica, devido a assimetrias de informação. Para o autor, dentre as decisões centrais a serem tomadas por cada sociedade está o papel do governo. E a elaboração da política comercial está entre os papéis fundamentais do estado para o progresso na nação.

John Stuart Mills argumentou a favor da proteção governamental para o bem da nação, quando tem como objetivo a proteção de “indústrias jovens”, especialmente em nações mais novas em seu livro *Principals of Political Economy*, 1848 (apud Irwin, 2001). O autor argumentou que a superioridade de um país sobre outro, em determinados setores industriais, em muitos casos se dá simplesmente pelo fato de terem iniciado mais cedo.

### **1.1.2 O Comércio Internacional Atual**

Atualmente, o declínio dos custos de transporte e comunicação, e a redução das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capital, vêm transformando o mundo em uma aldeia global, ainda que existam barreiras significantes quanto ao fluxo de mão-de-obra (Economic and Social Commission for Western Ásia da ONU, 2002).

A produção mundial teve um incremento de 6 vezes desde 1960, como ilustra a Figura 1 (BRAUNINGER, VOPEL, 2010). A Ásia em especial tem registrado alto crescimento. As razões para este desenvolvimento dinâmico são diversas, e, em certo grau, interdependentes. Por um lado, países emergentes estão demonstrando maior ritmo de crescimento e assim rumando ao alcance dos países desenvolvidos. Para os autores,

este processo é fortalecido pelo comércio e especialização, como resultados da maior liberalização e abertura das economias.

A consideração das flutuações da taxa de câmbio como de influência no comércio internacional é de extrema importância. No entanto este estudo foca a atuação das firmas em cenário internacional. Adota-se aqui que um dos focos para o conhecimento de comércio internacional é o estudo das atividades das organizações privadas. Portanto a questão do câmbio não será discutida a fundo, mesmo que considerada tão (se não mais) relevante nos resultados do comércio internacional no Brasil.

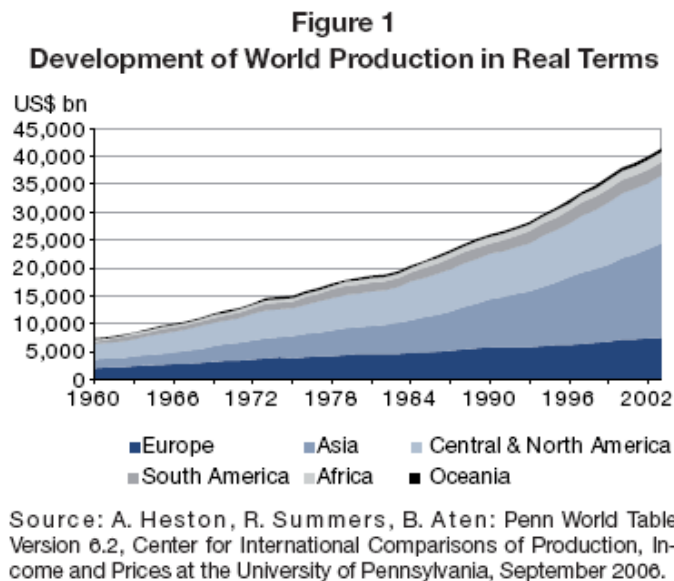
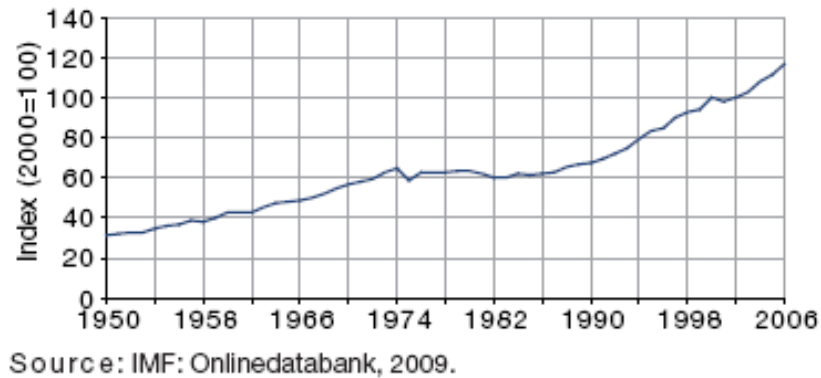


Figura 1 – Desenvolvimento da Produção Mundial em Termos Reais (BRAUNINGER, VOPEL, 2010).

Por um lado, o forte crescimento do comércio internacional pode ser visto como resultado, e parcialmente como causa, da expansão econômica mundial. Além de ajustes estruturais, o crescimento econômico de certas regiões é um determinante central do comércio entre estas regiões. Assim, simultaneamente com o forte crescimento da produção mundial desde os anos 1990, o comércio internacional também apresenta taxas de crescimento, dobrando em valor desde 1985, como mostra Figura 2.

**Figure 2**  
**Development of World Trade**



Intereconomics, May/June 2009

Figura 2 – Desenvolvimento do Comércio Mundial  
(BRAUNINGER, VOPEL, 2010).

### 1.1.3 Globalização

De acordo com Bräuninger e Vöpel (2009), os economistas referem-se à globalização como a crescente liberalização do comércio entre as nações que vem ocorrendo nas últimas décadas. Para os autores, muitas economias se beneficiam deste processo.

Devido à posse desigual de fatores de produção, as economias produzem uma variedade de produtos a custos relativos diferentes. A troca destes produtos pode ser benéfica às economias participantes, pois cada um pode se especializar na produção dos produtos nos quais têm vantagem comparativa de produção. No entanto, os autores dizem que nem todos saem ganhando deste processo.

De acordo com a teoria de Samuelson-Stolper (apud Bräuninger e Vöpel, 2009) uma economia busca se especializar na produção de bens cuja manufatura requer os fatores que a nação possui em abundância relativa. Economias com recursos comparativamente altos de capital especializam-se em bens de capital intensivo, enquanto

as nações com altos recursos de mão-de-obra se especializam em bens de mão-de-obra intensiva. De fato, os trabalhadores em nações emergentes estão mais dispostos a aceitar salários mais baixos e piores condições de trabalho do que os de países industrializados. Entretanto, para Bräuninger e Vöpel (2009), este é um processo pelo qual passa os países emergentes e em desenvolvimento para alcançar as contrapartes desenvolvidas.

Para Reich (1998) globalização é um termo usado com muita frequência, mas cujo significado continua obscuro. Anthony McGrew (1990) diz que a globalização constituiu uma multiplicidade de interconexões que ultrapassam os Estados-Nação. O termo, para o autor, caracteriza o processo através do qual os eventos, decisões e atividades em uma parte do planeta vêm a causar possíveis conseqüências significativas a indivíduos e comunidades em partes distantes.

Reich (1998) argumenta que globalização é o período que sucede historicamente a guerra fria, e descreve um contexto no qual eventos característicos ocorrem. Para o autor, no entanto, outras caracterizações podem ser atribuídas ao termo. Globalização, de acordo com Reich (1998), pode ser caracterizada funcionalmente por uma série de fenômenos econômicos relacionados. Estes incluem a liberalização e desregulamentação dos mercados, privatizações, retração de funções governamentais, difusão de tecnologias, distribuição transnacionais de manufatura (investimentos estrangeiros diretos) e a integração dos mercados de capitais. Muitos analistas, no entanto sugerem que presenciamos no passado outros períodos de globalização, ou que o atual é um resultado de um processo estendido.

Existem diversas definições na literatura sobre globalização:

**Oxford English Dictionary (2000):**

“Globalização é o ‘ato de globalizar’; do substantivo ‘global’, com significado de ‘envolver ou pertencer ao mundo todo’, ‘universal’”.

**International Forum on Globalization (2001):**

“Globalização é a tendência atual rumo a um sistema econômico mundial dominado por comércio entre corporações supranacionais e instituições bancárias que não são contabilizadas por processos democráticos ou governos nacionais”.

**World Trade Organization (WTO), Director-General Pascal Lemy (2001):**

“Globalização pode ser definido como uma fase histórica de expansão acelerada do mercado capitalista, como a que foi presenciada no século 19 com a revolução industrial. É uma transformação fundamental nas sociedades pela revolução tecnológica recente que levou a uma recombinação das forças econômicas e sociais em um novo território dimensional”.

**World Bank (2001):**

“Globalização: crescente integração das economias e sociedades ao redor do mundo”.

**United Nations Poverty and Development Division (1999):**

“Globalização se refere a crescente interdependência econômica dos países ao redor do mundo. Inclui a crescente divisão internacional do trabalho devido ao aumento do fluxo de investimentos estrangeiros, acompanhado por um crescente volume e variedade de transações entre fronteiras de bens e serviços, fluxos internacionais de capital, migração internacional e a difusão rápida e abrangente de tecnologia. Não implica que outras formas de globalização são menos importantes, como a social, cultural e outras, apenas que são menos relevantes para discussões de segurança econômica e desenvolvimento”.

## World Health Organization (2006):

“Globalização, ou a crescente interconexão ou interdependência entre pessoas e países, é geralmente compreendida de forma a incluir dois elementos inter-relacionados: abertura de fronteiras para crescentes fluxos de produtos, serviços, finanças, pessoas e idéias entre delimitações internacionais; e as mudanças nos regimes institucionais e políticos nos níveis internacional e nacional, que facilitam ou promovem tais fluxos. È reconhecido que globalização tem impactos tanto positivo quanto negativo no desenvolvimento”.

### 1.1.4 Contextualização do Brasil no Mercado Internacional

Nas últimas décadas, o Brasil não vem aumentando suas transações comerciais internacionais no mesmo ritmo que a média de outros países (RUIZ, 2005).

A Figura 3 apresenta uma comparação do crescimento das exportações brasileiras com o de nações que podem ser denominadas em desenvolvimento, como o Brasil.

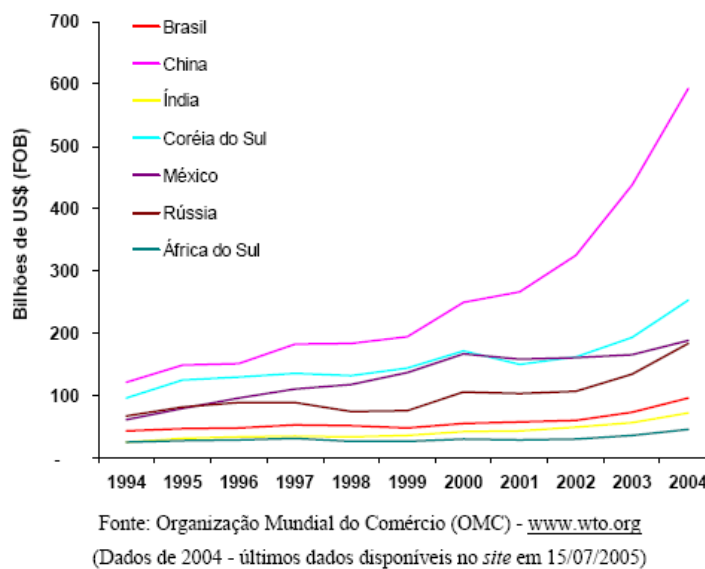
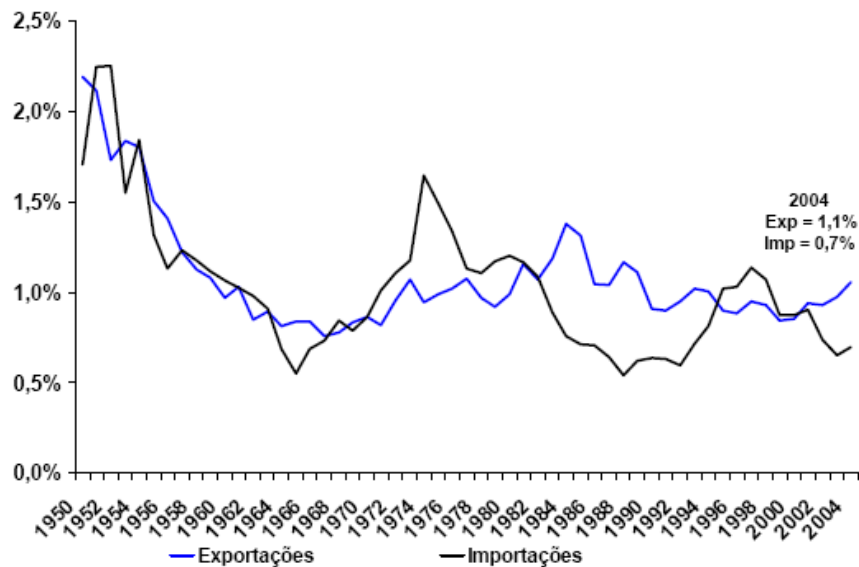


Figura 3 - Evolução de Exportações de Alguns Países em Desenvolvimento (Organização Mundial do Comércio, OMC, 2004, *apud* RUIZ, 2005).



A análise da figura anterior mostra a grande disparidade de volume de exportações brasileiras com relação dos valores da China, da Coreia do Sul, do México e da Rússia, bem como a diferença entre crescimento do volume.

Com relação à participação brasileira nas exportações e importações mundiais, a Figura 4 mostra uma queda em ambos os índices desde a década de 50.



Fonte: Organização Mundial do Comércio (OMC) - [www.wto.org](http://www.wto.org)  
(Dados até 2004 - últimos dados disponíveis no site em 15/07/2005)

Figura 4 – Participação do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais (Organização Mundial do Comércio, OMC, 2004 apud RUIZ, 2005).

Para Ruiz (2005), o país ainda apresenta uma participação muito aquém da esperada para um país com alto PIB, rico em recursos naturais, e que apresenta um perfil muito semelhante a outros países que vêm aumentando muito sua participação no comércio exterior mundial (China, Coreia do Sul, México e Rússia).

Tal desempenho sugere que as empresas brasileiras enfrentam muitas barreiras ao exportar. Ruiz (2005) aponta os seguintes grupos de obstáculos como possíveis influenciadores da expansão das exportações de uma empresa:

- Geográficos;
- Culturais;
- Mercadológico;
- Ambientais;
- Relativos a própria firma;
- Ligados à indústria e competição;

Este grupo de fatores sugere que há, possivelmente, um nicho para empresas prestadoras de serviços que buscam a superação destas barreiras. Obviamente que não solucionaram por si próprias todos os problemas enfrentados pelas empresas brasileiras que queiram aumentar o comércio internacional, porém as *tradings* podem auxiliar as exportações e importações.

A inserção brasileira está crescendo, como ilustram dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior (MDIC, 2010).

De acordo com o MDIC (2010), em Abril de 2010, a exportação alcançou valor e média diária recordes para meses de abril, de US\$ 15,161 bilhões e US\$ 758,1 milhões, respectivamente. Sobre abril de 2009, as exportações registraram aumento de 23,0%, e sobre março de 2010 cresceu 10,9%. A Figura 5 ilustra estes dados:

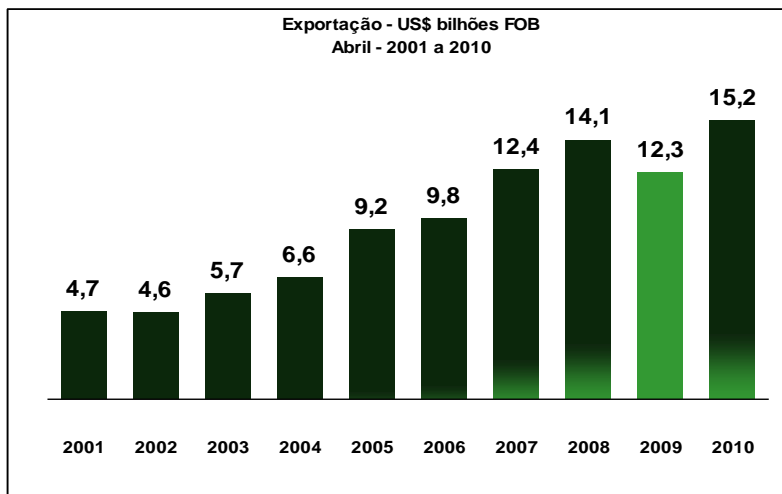


Figura 5 - Exportações Brasileiras US\$ bilhões FOB  
Abril – 2001 a 2010 (MDIC, 2010).

As importações registraram, igualmente, recordes para meses de abril, tanto em valor, US\$ 13,878 bilhões, quanto pela média diária, US\$ 693,9 milhões. Sobre igual período anterior, as importações registraram crescimento de 60,8% e de 6,0% sobre março de 2010. A Figura 6 ilustra os dados.

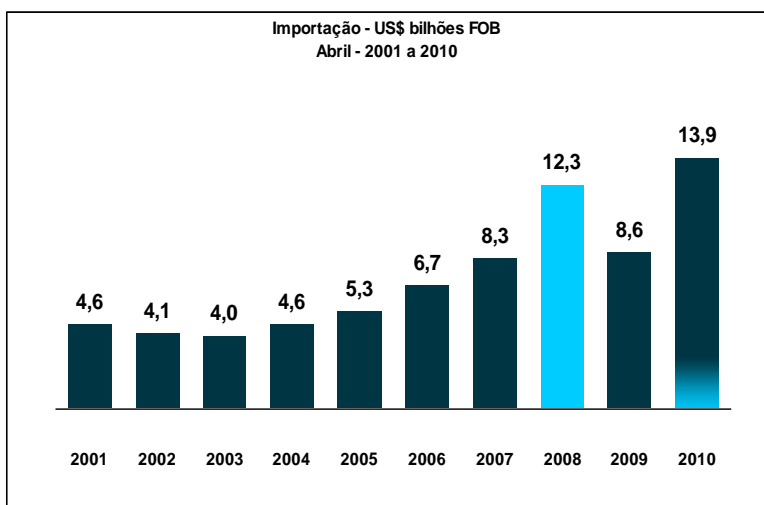


Figura 6 – Importações Brasileiras em US\$ bilhões FOB  
Abril – 2001 a 2010 (MDIC, 2010).

As Figuras 7 - 11 ilustram mais informações sobre o comércio internacional Brasileiro, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010).

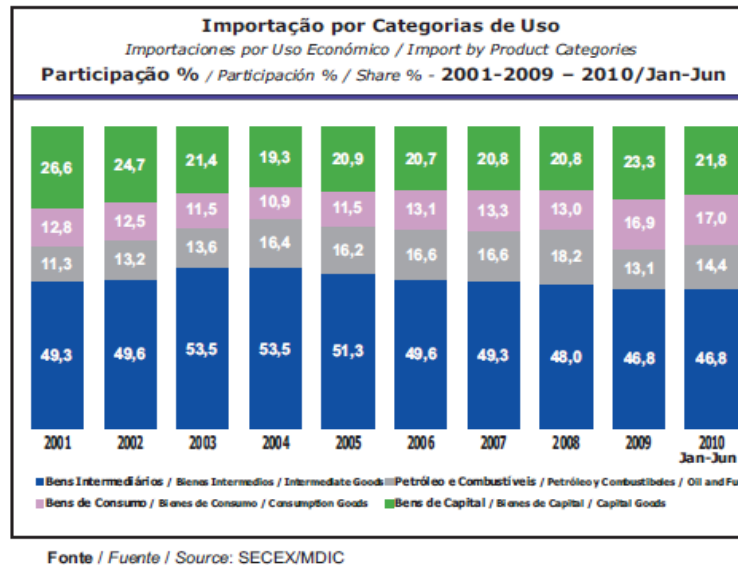
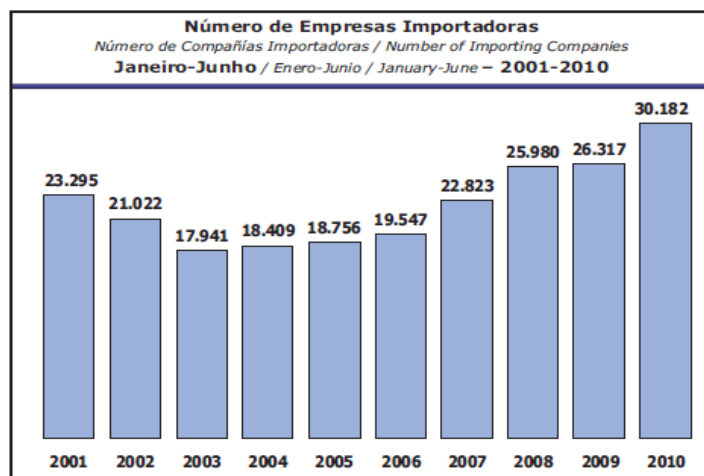


Figura 7 – Importação por Categorias de Uso  
 Participação % 2001 – 2009 e 2010/Jan-Jun (MDIC, 2010).

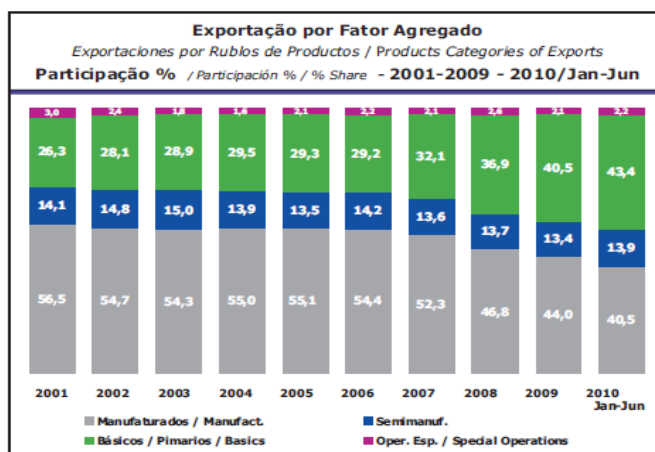
A Figura 8 ilustra que o número de empresas importadoras tem aumentado no Brasil nos últimos anos, o que representa oportunidades crescentes para empresas estrangeiras, mas é possivelmente maléfica para a balança comercial Brasileira.



Fonte / Fuente / Source: SECEX/MDIC

Figura 8 – Número de Empresas Importadoras  
Janeiro-Julho – 2001-2010 (MDIC, 2010).

A Figura 9 mostra que as exportações Brasileiras têm se concentrado cada vez mais em produtos básicos, de menor valor agregado. Isso repercute na balança comercial. O país está se tornando menos competitivo nos mercados de produtos de maior valor agregado, sendo um sinal importante para o país. Possivelmente a redução de impostos para produtos de alto valor agregado a serem exportados pode ser benéfico à economia.



Fonte / Fuente / Source: SECEX/MDIC

Figura 9 – Exportação por Fator Agregado  
Participação % 2001-2009 e 2010/Jan-Jun (MDIC, 2010).

A Figura 10 a seguir nos diz a composição das exportações Brasileiras em termos de porte de empresa. Nota-se que as grandes empresas representam um volume grande das exportações. Possivelmente as empresas pequenas não estão aptas para exportar, o que pode representar um desafio para a economia, ou seja, tornar as micro, pequenas e médias empresas competitivas no exterior certamente será benéfico ao país.

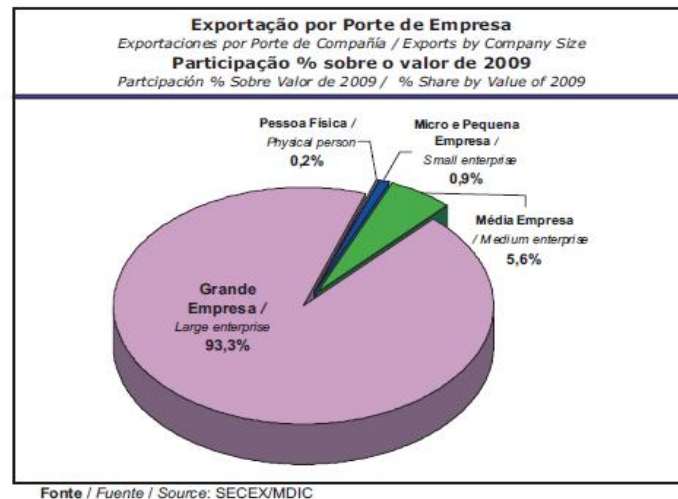


Figura 10 – Exportação por Porte de Empresa  
Participação % sobre o valor de 2009 (MDIC, 2010).

A Figura 11 nos mostra a evolução da balança comercial Brasileira. Nota-se que o saldo positivo tem decrescido, em partes devido a mudança na composição da pauta exportação para produtos de baixo valor agregado.

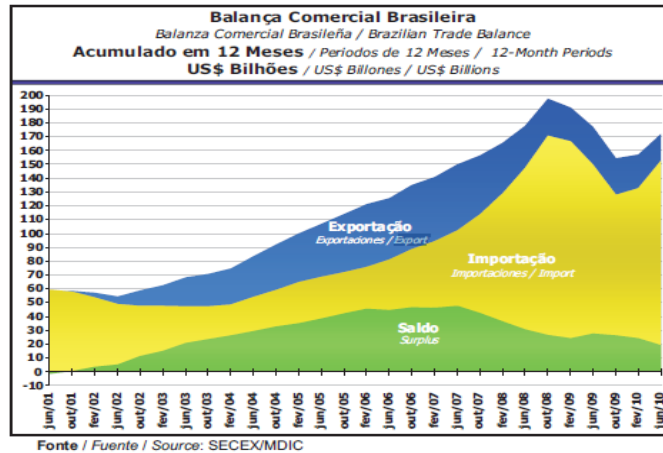


Figura 11 – Balança Comercial Brasileira  
 Acumulado em 12 meses – US\$ Bilhões (MDIC, 2010).

### 1.1.5 Tradings

O estudo do escopo de atuação das *tradings* é importante para a compreensão das características destas empresas e de como este tipo de empresa pode auxiliar outras organizações a maximizar os ganhos ao entrar em mercados estrangeiros ou a realizar importações, já que o comércio internacional pode representar grandes oportunidades às empresas nacionais.

As empresas do tipo *tradings* executam diversas tarefas para facilitar o comércio internacional de seus clientes. Uma das variações de *tradings* mais conhecidas é a comercial exportadora. A comercial exportadora, comum ou geral (e por isso é gênero), é uma empresa que tem basicamente como objetivo social a exportação indireta de produtos, ou seja, ela recebe mercadorias do produtor com o fim específico de exportar (TWL, 2004).

No entanto, este trabalho focará nas empresas que atuam com a função de auxiliar seus clientes a realizar importações, denominando-as assim como agentes de compras internacionais, ou *procurement firms*.

*Tradings* funcionam como canais de marketing ou de distribuição, que podem ser vistos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de

tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (STERN, 1996). É uma rede orquestrada que cria valor para os usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente.

Por sua vez, Pelton et al. (1997), apud Machado et al. (2004), conceituam canais de distribuição como “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”. Segundo Stern (1996), canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual como coletivo.

A escolha dos intermediários é muito importante, já que estes são responsáveis por tornar os bens acessíveis aos consumidores, e facilitar o movimento ou fluxo de produtos, na medida em que transformam quantidade em variedade. Os canais podem ser classificados em direto, semidireto ou indiretos, de acordo com o número de unidades intermediárias presentes nos canais. Os canais diretos ou canais de nível zero são aqueles que possuem um único elo entre consumidor e empresa, já os indiretos são aqueles que possuem vários atacadistas e/ou varejistas entre a empresa e o consumidor, e os semidiretos caracteriza-se por serem compostos apenas por um intermediário (ALMEIDA, 1999 apud MACHADO, et al.).

Machado (2004) enfatiza a importância dos canais de distribuição como sendo fundamentais, e cujos custos representam uma parcela considerável do preço final do produto vendido ao consumidor; os canais não só satisfazem a demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço corretos, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

Um histórico de empresa do tipo *tradings* será abordado na revisão bibliográfica, com ênfase nas *Sogo Shoshas* Japonesas. Serão também abordadas as tendências atuais das *tradings*.

No capítulo 4 do trabalho será apresentado um breve estudo de caso de uma *trading* estadunidense localizada em Miami, com escritórios na Colômbia e Alemanha. A empresa busca entrar de forma mais expressiva no promissor mercado Brasileiro. Vem obtendo resultados significativos em seus esforços alinhados a esta estratégia.



### **1.1.5.1 Agentes de Compras Internacionais**

Como mencionado, o objeto de estudo principal deste trabalho é a *trading* que trabalha como agente de compras internacionais de bens de capital para variadas funções e de peças de reposição, para seus clientes situados na América do Sul. Podem ter, como vantagem competitiva, instalações nos mercados de onde são importados os produtos (principalmente América do Norte, Europa e/ou Ásia).

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Percebe-se que o conhecimento do funcionamento de empresas do tipo *tradings* é útil para a realização de comércio internacional das empresas brasileiras. Há, portanto, a motivação de conhecer o que estimula as empresas Brasileiras a contratar *tradings* do tipo agente de compras como facilitadores de comércio internacional.

Notou-se que há relativamente pouco material na literatura nacional dissertando sobre este tipo de empresa relevante ao desempenho Brasileiro no comércio internacional. Assim o problema de pesquisa surge da demanda por tal conhecimento, tornando o estudo de relevância ao conhecimento nacional de comércio exterior.

## **1.3 Objetivos do Estudo**

Este trabalho visa verificar quais os fatores que motivam empresas brasileiras a contratar agentes de compras internacionais como agregadores de valor em transações internacionais de bens de capital e peças de reposição diversas.

Além de compras internacionais, muitos agentes oferecem outros serviços para seus clientes visando auxiliar nos processos de importação. Esses outros serviços são:

- Operações logísticas internacionais
- Apoio Jurídico (nacionalização de mercadorias)

Dado que existe um mercado para empresas especializadas em tais serviços, torna-se importante o entendimento sobre em que circunstâncias essas empresas agregam valor nas transações internacionais. Para isso foram formuladas algumas hipóteses para justificar a atuação deste tipo de *trading* como agregadora de valor no mercado Brasileiro (importante identificar que estas hipóteses são relevantes para o mercado nacional e não necessariamente à outros países).

As hipóteses foram baseadas nos argumentos de venda utilizados pela *trading* onde foi realizado o estágio do aluno. A *trading* argumenta para seus *prospects* que agrega valor para os clientes devido à veracidade destas hipóteses. A empresa garante que possui exemplos de clientes que a contratam pelos motivos citados nas hipóteses.

As hipóteses a serem testadas são:

1. A demanda por alguns bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.
2. Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante a maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.
3. Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante a maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.
4. Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.
5. Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.
6. Existem barreiras lingüísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.
7. Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.

Estas hipóteses serão testadas com um questionário a ser aplicado em uma amostra de empresas que importam bens de capital e peças.

#### **1.4 Método de Pesquisa**

Primeiramente será apresentada uma introdução com o levantamento na literatura dos principais temas envolvendo comércio internacional, como histórico das *tradings*, internacionalização de empresas, motivações, tendências e obstáculos às empresas que buscam atuar além das fronteiras nacionais de seu país de origem. Será levantado o escopo de atuação de *tradings* que auxiliam as firmas a realizar transações de comércio internacional.

Após a revisão bibliográfica, serão apresentados os resultados de uma breve pesquisa de mercado qualitativa baseada em um questionário aplicado junto a empresas que realizam operações de importação, para verificar na prática quais são os fatores motivacionais assim como os obstáculos, e como os agentes intermediários podem auxiliar nestas operações.

O questionário abaixo foi elaborado para levantar informações no intuito de verificar a veracidade das hipóteses elaboradas.

##### *Questões Abertas:*

1. A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?
2. Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?

##### *Comprovação das hipóteses:*

3. Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensalmente ou anualmente?
4. A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?

5. Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?
6. A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?
7. Você costuma receber do exterior, por engano, peças diferentes das que foram compradas? Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar para você se a peça a ser enviada é a que a empresa quer importar?
8. Você se utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?
9. Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?
10. A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?

A amostra de empresas é pequena para a elaboração de conclusões mais concretas. De fato, algumas hipóteses não foram comprovadas nas entrevistas, o que não as invalida necessariamente. Algumas empresas ilustraram com clareza como as *tradings* agregam valor às suas importações, comprovando assim algumas hipóteses.

Desta maneira, serão identificadas algumas motivações que levam as empresas a contratarem os serviços das *tradings*, em particular os agentes de compras internacionais, em suas operações de importação.

Ao final do trabalho será apresentado um caso sucinto de uma *trading* localizada em Miami, EUA que auxilia as empresas da América Latina a realizar operações de importação de produtos vindos dos EUA e da Europa. A empresa, que funciona como agente de compras e operador logístico, atua há 16 anos nos mercados de língua espanhola na América do Sul e Caribe, e está recentemente entrando no mercado brasileiro. As técnicas de marketing utilizadas para entrada em um novo mercado serão descritas.

## 1.5 Delimitação do Estudo

O foco deste estudo é a atuação de *tradings* no comércio internacional, definido como a troca de capital, produtos e serviços entre fronteiras internacionais. O trabalho foca as *tradings* que atuam como compradoras internacionais.

O trabalho envolve o estudo das transações internacionais de mercadorias, focando nas importações realizadas por empresa nacionais. Embora brevemente abordados como tema relevante ao comércio internacional, não serão discutidos com profundidade os processos posteriores à internacionalização, conforme as empresas se expandem para estar mais presente em mercados estrangeiros, com exportações e investimentos diretos no exterior.

O estudo focou nas *tradings* que atuam como agentes de compra para seus clientes, e conseqüentemente como canal de distribuição de seus fornecedores. Há *tradings* que atuam como comerciais exportadoras, que representam o produto de seus clientes no exterior, funcionando como canal de distribuição para seus clientes. No entanto este tipo de empresa não foi abordada neste estudo por estar fora do escopo. Em futuras pesquisas poderiam ser comparadas esses diferentes modos de atuar em termos de volume de vendas, por exemplo.

A literatura relacionada a pesquisas de mercado foi pouco consultada para elaboração do questionário. Para futuras investigações no tema deverão ser utilizadas técnicas de pesquisa de mercado presentes na literatura. As informações obtidas comprovam algumas hipóteses elaboradas. No entanto, as hipóteses não comprovadas pelo estudo não podem ser consideradas falsas, uma vez que a amostra consultada é muito pequena. De um total de 50 empresas contatadas, apenas 5 responderam ao questionário elaborado e enviado.

Nota-se que o valor agregado por *tradings* pode variar com, por exemplo, o tamanho da empresa cliente, uma vez que empresas de diferentes portes têm diferentes necessidades. Podem variar também em termos de ramo de atuação, natureza dos produtos importados, nacionalidade da empresa e experiência em comércio internacional, dentre outros. Este trabalho não aborda a análise destas variáveis, o que é sugerida para futuras pesquisas no tema.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 *General Trading Companies*

#### 2.1.1 Histórico

*Trading companies* existem desde os tempos coloniais, quando desenvolviam comércio entre as nações (McNULTY, 1972, apud HERBIG, P. et al., 1997). Dentre as *tradings* de grande sucesso ao longo da história estão as *Sogo Shoshas*, ou *General Trading Companies* (GTCs) Japonesas. Estas empresas se originaram no Japão e a maioria se manteve singular a aquela economia.

GTCs atuam há 4 séculos. A House of Mitsui (atualmente Mitsui & Co.) foi criada em 1616, mas modernizou suas operações em 1874, quando montou uma rede de 27 escritórios pelo Japão. Vendia commodities como arroz e chá, e bens de consumo duráveis como produtos marítimos. Por volta da mesma época, a Mitsubishi e a Sumimoto foram criadas. Estas empresas cresceram rapidamente durante o período Meiji (1868-1912), quando o governo Japonês incentivou a industrialização da economia (HERBIG e SHAO, 1997).

Como Japão era (e ainda é) escasso em recursos naturais, é extremamente dependente dos mercados estrangeiros para tais produtos. Para pagar pelas importações, ganhar divisas com exportações se tornou uma necessidade para a prosperidade da economia. Porém, os Japoneses no passado não eram qualificados em marketing e comércio internacional. Assim tinham que utilizar empresas ocidentais instaladas em grandes cidades portuárias. As firmas Japonesas contratavam estas empresas ocidentais para comprar produtos estrangeiros e para vender seus produtos. Mas o governo Japonês se incomodou com a presença forte de estrangeiros no mercado e assim auxiliaram *tradings* nacionais a capacitar-se a importar e exportar de forma efetiva, para eliminar a competição estrangeira (KOJIMA e OZAWA, 1984).

Durante a década de 1870, muitas *tradings* cresceram tremendamente. Mitsui se tornou a principal *trading* Japonesa, enquanto a Mitsubishi passou a dominar a indústria naval, e a Sumitomo a indústria extrativa mineral. Ono e Shimida se dissolveram, mas

foram substituídas pela Yasuda, que se tornou o maior banco Japonês. A Mitsui em particular se estabeleceu rapidamente como a maior *trading* devido ao apoio dado ao império Meiji. Consequentemente, à Mitsui foi dado o privilégio de entrar nos ramos bancário, minerador, e de comércio (MALONIS et al., 2000).

Para Malonis et al (2000), estes empreendimentos continuaram a crescer em escopo e em escala, apoiados por figuras políticas envolvidas nas conquistas militares da Coréia, Manchúria, Taiwan e China. Tão dominantes eram estas empresas no comércio e indústria, que se tornaram conhecidas como *zaibatsu* (conglomerados).

Os *zaibatsu* eram constituídos por uma empresa principal – normalmente uma *Sogo-Shosha* – cercada de subsidiárias engajadas em atuar como bancos, seguradoras, transportadoras, mineradoras, imobiliárias e manufatureiras.

Depois da Segunda Guerra Mundial, o Japão emergiu como uma potência no comércio mundial em partes devido às Sogo Shoshas (MALONIS et al., 2000). Estas empresas foram fundamentais para a ascensão econômica do Japão, e são consideradas fenômenos do comércio internacional. Na maioria do pós-guerra, as *Sogo Shoshas* se posicionaram como a face externa da indústria Japonesa e assumiram os riscos dos esforços econômicos internacionais do Japão. Elas buscaram fontes estrangeiras de matérias-primas, equipamentos e tecnologias para a indústria Japonesa, para em seguida vender no exterior o que se produzia internamente, atuando assim nos dois extremos das cadeias de suprimentos (CEDA, 1997).

De acordo com Tanaka (2009), entre meados da década de 1950 e princípios da década de 1970, a economia Japonesa passou por um período de grande crescimento econômico, devido especialmente pela indústria de aço. A produção deste material cresceu drasticamente de 9 milhões de toneladas em 1955 a 119 milhões de toneladas em 1973 (TANAKA, 2009). Este crescimento trouxe para o Japão a inerente necessidade de importação de minério de ferro e carvão como matérias primas. A demanda crescente de importação de tais minérios exigiu projetos de larga escala de desenvolvimento de fornecedores e de importações vindas de lugares distantes, como Austrália. A satisfação desta demanda se tornou então fator de sucesso para as GTCs.

Quanto aos meios de importação, no período imediatamente após a guerra, o método predominante era o de “importação simples” ou “importação direta”, no qual o

minério de ferro era importado a preços de mercado, de fontes de recursos estrangeiras com as quais não havia relações de capital. Entretanto, com o rápido crescimento da produção de aço, as *tradings* foram confrontadas com a missão de obter o minério de forma constante, em grandes quantidades e a preços baixos. Consequentemente elas iniciaram o desenvolvimento de importações baseadas em contratos de longo prazo com os fornecedores. Primeiramente as *tradings* japonesas financiariam projetos de desenvolvimento de extração de recursos, e posteriormente importariam tais recursos – um método referido como “empréstimo-e-compra”, que começou no início da década de 1950 (TANAKA, 2009).

Para Malonis et al (2000), estas organizações ainda hoje providenciam financiamento, coordenam atividades de transporte e desenvolvem funções de marketing para as empresas que usufruem de seus serviços. Diferentemente das *tradings* ocidentais, e das outras 9000 *tradings* presentes no Japão, as *Sogo-Shoshas* se diferem pela ampla rede internacional de contatos, pelo comércio realizado de diversas commodities, e por seus altos *market-shares*.

*Sogo Shoshas* são caracterizadas primeiramente pelo grande volume de vendas; em segundo lugar pela diversidade de produtos comercializados; e em terceiro pelo amplo alcance global de sua rede de negócios (TANAKA, 2009).

*Sogo Shoshas* se desenvolveram de forma a desempenhar múltiplos tipos de negócio. De acordo com o relatório do Comitê de Desenvolvimento Econômico da Austrália (CEDA, 1997) os quatro principais tipos de negócio realizados por *Sogo Shoshas* são:

- Exportação de bens e serviços Japoneses
- Importação de bens e serviços ao Japão
- Negócios “offshore” (transações entre países que não o Japão)
- Negócios domésticos (atividades das *Sogo Shoshas* dentro do Japão e também dentro de outras economias, onde mantêm escritórios e operações subsidiárias).



Várias funções são necessárias para conduzir tais negócios:

- Coleta de informações
- Análises de Mercado
- Análises de riscos financeiros e investimentos
- Desenvolvimento de fornecedores
- Desenvolvimento de clientes e serviços pós venda
- Crédito
- Seguro
- Transporte
- Armazenagem e distribuição
- Garantia de qualidade
- Marketing

As *Sogo-Shoshas* funcionam internacionalmente como os olhos e ouvidos para seus conglomerados: captam, armazenam e disseminam informação. Mas ao desenvolver tais funções para seu grupo contribuem também para o progresso da economia japonesa.

As nove maiores *Sogo-Shoshas* são: Mitsubishi, Sumitomo, Tomen, Mitsui, Marubeni, Nichimen, ITOCHU, Nissho, Iwai, Kanematsu. A Figura 12 ilustra a participação de cada empresa nas vendas totais consolidadas de todas as *Sogo Shoshas*.

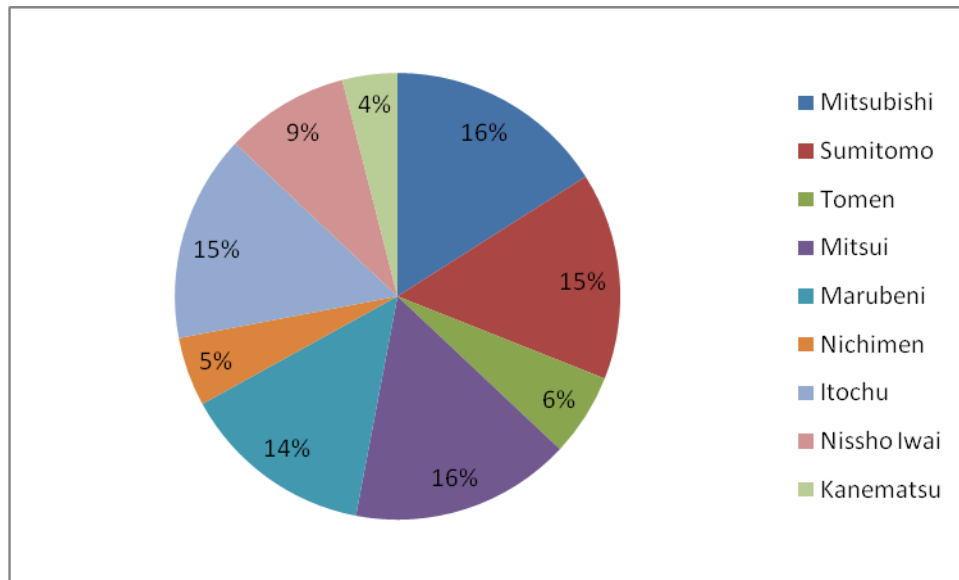


Figura 12 Participação nas Vendas Globais das *Sogo Shoshas*, por Empresa (CEDA, 1997)

Seis destas – Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni and Nissho Iwai – possuem, cada uma, vendas totais de mais de US\$ 100 bilhões (CEDA, 1997).

### 2.1.2 Tendências Atuais

As GTCs japonesas tradicionalmente capitalizaram transações de alto volume e baixas margens de matérias primas e commodities. Entretanto, estas atividades não mais oferecem oportunidades de crescimento, e as *tradings*, especialmente as maiores, estão rapidamente migrando para atividades mais rentáveis, como manufatura e projetos de infra-estrutura. Desde o final da década de 1980, as grandes *tradings* têm investido pesado em operações de manufatura na América do Norte, adquirindo empresas do setor químico e de aço, e desenvolvendo joint-ventures com grandes empresas locais. Muitos destes investimentos produziram retorno sobre investimento de 15-20%, e as operações da América do Norte das cinco maiores *tradings* contribuíam por quase um terço do lucro líquido consolidado destas empresas (KATO, 1996.)

As GTCs também mantêm sob observação o mercado ascendente Asiático, onde colocam em prática o know-how desenvolvido nas operações Norte-Americanas. Investiram em uma gama de plantas de manufatura, assim como em joint-ventures em plantas de geração de energia e outras obras de infraestrutura.

Desta maneira, as grandes *tradings* Japonesas estão se reinventando. Estão saindo dos moldes antigos e atuando no século 21 como manufatureiras, investidoras e desenvolvedoras de projetos de larga escala.

Todas estas empresas se comprometeram a estender sua orientação global, resultando no incremento da proporção das receitas vindas de negócios ‘*offshore*’. Muitas concretizam investimentos grandes sendo estes mais rentáveis do que a comercialização de produtos. Algumas passaram por uma reestrutura corporativa substancial para melhorar sua flexibilidade e capacidade para reagir rapidamente a mudanças nos ambientes de negócio em que operam e para preparar-se para atuar cada vez mais como investidoras.

Empresas do tipo holdings foram banidas no Japão desde a Segunda Guerra Mundial, primeiramente para limitar o poder das *zaibatsu*. No entanto, a legislação tem diminuído as restrições a este tipo de empresa, e diversas *tradings* iniciaram o processo de reestruturação para adotar estruturas do tipo holdings (CEDA, 1997).

A Mitsubishi introduziu uma estrutura de holding ‘virtual’ em 1995, criando sete empresas *in-house* sob uma administração central, reduzindo este numero para seis posteriormente. Em Abril de 1997, ITOCHU, se reorganizou em oito divisões semi-independentes, as quais foram posteriormente separadas em firmas distintas agregadas por uma holding.

Diversas firmas estabeleceram divisões bancárias e de investimentos no exterior, com autonomia própria para responder mais rapidamente às oportunidades locais. Estas incluem Mitsubishi, Sumitomo e Mitsui.

Para Malonis et al. (2000), as *Sogo Shoshas* ainda se concentram em três atividades centrais: (1) atuando como intermediários para marketing, transações de importações e exportação; (2) providenciando serviços financeiros intermediários; e (3) coletando informações econômicas, legais, políticas e sociais para suas redes.

Muitas empresas japonesas cresceram em volume de vendas, e se tornaram obviamente independentes da necessidade de representação e capitalização por parte das *Sogo Shoshas*, e estabeleceram suas próprias redes de marketing internacional. De certa maneira, isso forçou as *Sogo Shoshas* a atuarem na comercialização de produtos de baixa tecnologia.

As *Sogo Shoshas* tendem a não possuir experiência em marketing de produtos – carros, eletrônicos e cosméticos – que requerem extensivas pesquisas de padrões de consumo e suporte de vendas. Firms nessas indústrias não tendem a utilizar as *Sogo Shoshas* (MALONIS et al., 2000).

Apesar das dificuldades encontradas pelas GTCs Japonesas, ou *Sogo Shoshas* ao longo das últimas décadas, é improvável que elas deixem de existir. Estas empresas ainda são as maiores empresas naquele país e são suficientemente diversificadas para resistir recessões periódicas em certos setores da economia. Para Malonis et al. (2000), o market share das *Sogo Shoshas* tem diminuído, pois inúmeras empresas de manufatura em uma variedade de indústrias abriram plantas no exterior e estão gerindo suas próprias operações de comércio internacional.

Os Estados Unidos tentaram replicar a *Sogo Shosha* no começo da década de 1980, com a *Export Trading Company Act* de 1982. Esta lei foi elaborada para facilitar a criação de intermediários de comércio para elevar as exportações estadunidenses. Os responsáveis pela legislação buscaram facilitar operações onde empresas de pequeno e médio porte se uniriam a *tradings* apoiadas por bancos oferecendo financiamento. Tais *tradings* nunca se desenvolveram com sucesso. De acordo com Herbig e Shao (1997), a suspeita de programas financiados pelo governo e a falta de publicidade são possíveis razões para o fracasso do programa em obter os resultados desejados. Algumas das *tradings* que se formaram na época, como a Sears World Trade Organization e a General Electric Trading Company faliram nos meados da década de 1980.

## 2.2 Internacionalização de Empresas

As empresas atuam em diferentes níveis de internacionalização. Há aquelas de baixo nível de internacionalização, que optam pela atuação predominantemente doméstica, com pouca interação com o mercado exterior. Enquanto no outro extremo, existem as empresas de máximo nível de internacionalização, que buscam a atuação global com presença em todas as regiões do planeta.

O processo de internacionalização refere-se ao engajamento de uma firma na produção fora de seu país. As várias formas de internacionalização incluem FDI (*foreign direct investment*), licenciamento, alianças corporativas, contratos de gestão, *joint-ventures*, *sub-contracting*, transferência de tecnologia, etc. (FUJITA, 1997).

Embora o foco deste trabalho não seja particularmente a internacionalização de empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de operações de produção no exterior, e sim o comércio entre empresas de diferentes países, auxiliadas por *tradings*, será analisada brevemente a literatura quanto à internacionalização, por se tratar de um tema importante para o entendimento de negócios internacionais.

Há na literatura análises quanto ao processo de internacionalização de empresas, particularmente as vindas do terceiro mundo, incluindo as brasileiras. Essa linha de pesquisa é chave para o entendimento do comércio internacional de empresas de países emergentes.

Para Fleury (2006), o processo de internacionalização de empresas “*late-movers*” (que estão entrando em mercados estrangeiros recentemente) parece ser guiado e suportado por competências diferenciadas das empresas multinacionais tradicionais.

Tsang (1999) diferencia em dois tipos as “*late-movers*”: firmas de países desenvolvidos que recentemente estabeleceram operações internacionais e firmas de países emergentes, também conhecidas Multinacionais de Terceiro Mundo (RAMAMURTI, 2004).

Para Fleury (2006), uma primeira abordagem ao estudo da internacionalização assume que a firma decide expandir ao exterior por razões unicamente econômicas. Ela visualiza uma firma organizada de acordo ao um planejamento estruturado e decide,

baseado em informações completas, operar em ambientes relativamente estáveis e previsíveis.

Rezende (2004), em outra abordagem, argumenta que os modelos comportamentais de internacionalização são principalmente baseados nos processos organizacionais. Ao invés de conceituar a internacionalização como um produto de decisões racionais, no qual as firmas se baseiam pesadamente em pesquisas de mercado, e conseqüentemente seleciona um modelo de gestão otimizado, o modelo salienta que a internacionalização da empresa é um processo composto de uma série de passos seqüenciais, muito dependente do conhecimento adquirido da experiência. O conhecimento de operações internacionais aumenta gradualmente, e o gerenciamento do processo de aprendizado se torna de extrema importância (FLEURY, 2006).

Uma terceira abordagem considera que as decisões e ações rumo à internacionalização são devido à competição, ameaças e oportunidades oriundas do mercado global. Desta maneira a configuração mundial de operações de uma dada firma deve ser analisada de acordo com as estratégias de competidores globais. Por exemplo, decisões que não fazem necessariamente sentido na perspectiva econômica e racional, são justificadas de acordo com os princípios de competição entre empresas multinacionais (FLEURY, 2006).

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2000), as empresas de países periféricos podem cair em armadilhas no processo de internacionalização.

Primeiramente, algumas empresas se sentem presas aos padrões locais, já que em muitos casos há uma grande diferença dos requerimentos técnicos e das normas de projeto entre o mercado doméstico e o internacional. Se a demanda local é grande, os gerentes acabam por postergar os investimentos necessários para cumprir normas internacionais. Esta situação causa as multinacionais em potencial a desviarem ao desafio de internacionalizar

Algumas empresas caem em uma segunda armadilha. Mesmo que seus produtos e serviços estejam de acordo com normas internacionais, acabam não capitalizando as oportunidades oriundas do mercado global já que, devido a posição periférica, os gerentes desconhecem o potencial global das empresas ou são travados pela dúvida quanto ao real potencial (BARLETT, et al, 2000).

Para Barlett, et al (2000), um dos principais problemas de muitas empresas de países periféricos, aspirantes de multinacionais é que, tipicamente, elas entram no mercado global no nível mais baixo da curva de valor, e ali se mantêm. A Figura 13 ilustra um exemplo de curva de valor da indústria farmacêutica.

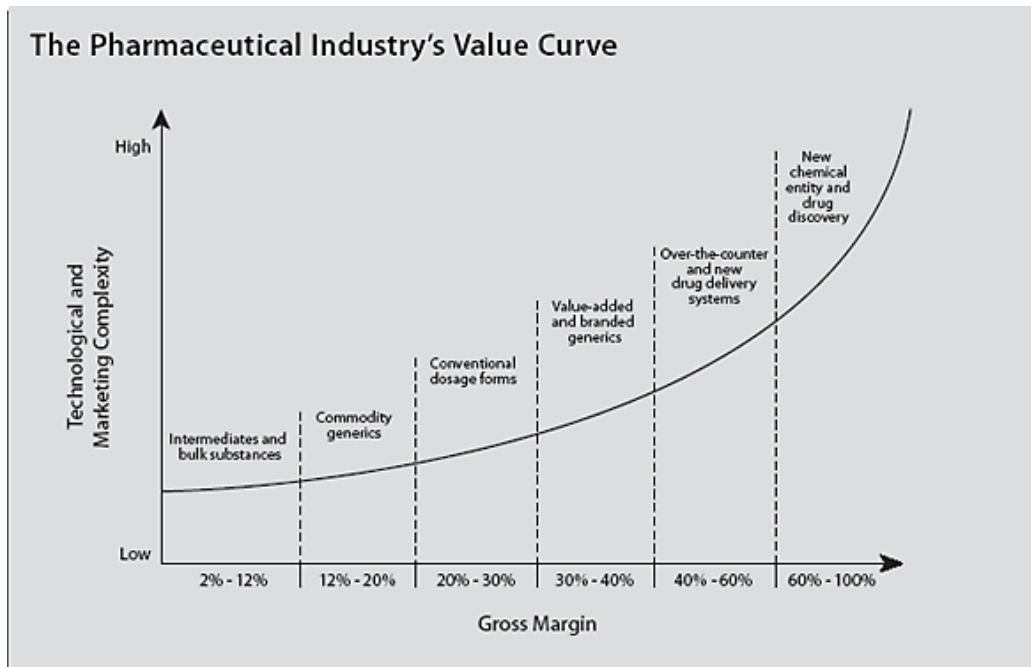


Figura 13 - Curva de Valor da Indústria Farmacêutica (BARLETT et al, 2000).

Basicamente, o fracasso destas empresas é devido à estagnação do desejo de internacionalizar-se. Muitos gerentes não possuem confiança na habilidade de sua empresa para subir na curva de valor, ou então não possuem coragem para dedicar recursos para superar o desafio. Frequentemente, como ilustrado nos relatos de Nelson Mandela, as pessoas são barradas por uma visão pejorativa de si mesmo, como se fossem cidadãos inferiores (BARLETT, et al, 2000).

Fleury (2006) diz que a internacionalização tardia das empresas brasileiras é justificado por quatro fatores principais: a) a dimensão geográfica: O Brasil (assim como

os outros países do BRIC) é um país muito extenso e tem um mercado interno grande; b) a ausência de estímulo governamental (ao contrário dos países Asiáticos); c) a proteção ao mercado interno até o início da década de 1990 reduziu o incentivo à entrada de novos mercados no exterior; d) distância cultural em relação a outros países (BARRETO e ROCHA, 2002).

Para o autor, no final do século 20, a internacionalização das empresas brasileiras ganhou ritmo e consistência. Aquisições de firmas e o estabelecimento de novas plantas no exterior, tanto em países emergentes quanto desenvolvidos, se tornou parte das estratégias competitivas. Em 2005 havia 20 empresas brasileiras internacionais operando 89 plantas ao redor do mundo. No entanto, o contato com os mercados estrangeiros não se restringe às empresas que buscam a internacionalização com operações no exterior. O conhecimento das diferentes formas do comércio entre empresas de países distintos é de extrema utilidade às empresas que buscam exportar e/ou importar. De acordo com ETZEL et al (2004), há uma gama de métodos para se operar em mercados estrangeiros, que representam envolvimento internacional gradual, em um extremo as empresas que apenas exportam diretamente ou por intermediários, até as empresas multinacionais. A Figura 14 ilustra essa gama:



Figura 14 – O Envolvimento Internacional Gradual, ETZEL et al (2004).

Ao longo deste trabalho será discutido o que motiva as empresas a exportar e importar, as barreiras encontradas ao realizar comércio internacional, o papel de *tradings*



para auxiliar no engajamento ao comércio internacional e os fatores motivacionais para utilização dos serviços oferecidos pelos agentes intermediários.

### **2.2.1 Exportação**

A exportação tem se revelado extremamente importante para a estratégia de crescimento da economia nacional, enquanto mantém a balança comercial favorável para o país.

A exportação trás consigo muitos benefícios às empresas que se engajam a produzir para mercados estrangeiros. A conquista de novos mercados permite não só a expansão da empresa, mas também o nivelamento da sazonalidade do mercado nacional, sendo isso importante para a manutenção de empregos no país. Ao exportar a empresa fortalece sua marca, e é forçada a melhorar os padrões de qualidade de seus produtos para entrar em mercados mais exigentes. Quando a demanda do mercado externo se mostra promissora, a empresa busca melhorar sua produtividade para atender a demanda crescente. Em muitos casos, quando o mercado a ser penetrado exige produtos cuja produção não seja prejudicial ao meio ambiente, a empresa exportadora é forçada a melhorar suas práticas de produção sustentável e de conscientização ambiental.

Vale notar que as exportações brasileiras exigem do país uma infra-estrutura logística para levar seus produtos aos mercados de destino, assim surge a demanda para o desenvolvimento neste setor.

### **2.2.2. Importação**

Todo país importa produtos ou serviços que não são oferecidos nacionalmente. Cada país se diferencia dos demais nos produtos ou serviços que oferecem, de acordo com o que têm a oferecer – alguns possuem tecnologias avançadas, enquanto outros têm mão de obra barata. De acordo com o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010), a importação compreende a compra de produtos no exterior, observadas as normas comerciais, cambiais e fiscais vigentes.

O processo de importação se divide em três fases: administrativa, fiscal e cambial. A administrativa está ligada aos procedimentos necessários para efetuar a importação que variam de acordo com o tipo de operação e mercadoria. A fiscal compreende o despacho aduaneiro que se completa com o pagamento dos tributos e retirada física da mercadoria da Alfândega. Já a cambial está voltada para a transferência de moeda estrangeira por meio de um banco autorizado a operar em câmbio (MDIC, 2010).

É evidente que tanto para exportação quanto para importação, diversos obstáculos devem ser superados para tornar tais transações viáveis.

Na grande maioria dos casos, o transporte é feito por terceiros. Há um grande mercado para as empresas que fornecem serviços de transporte. Esse mercado é disputado por grandes empresas como DHL, UPS, TNT, Fedex, e outras.

Com a intensificação do fluxo de mercadorias, informação e dinheiro entre empresas de diferentes nacionalidades, supply chain management em âmbito internacional se torna necessário, e seu estudo é fundamental para aplicação de ferramentas para a otimização dos fluxos internacionais.

As empresas que precisam importar se deparam com uma série de operações a serem realizadas, como *procurement* em diversos mercados, preparação de documentação para nacionalização das mercadorias (desembaraço), transações financeiras, dentre outras.

### **2.2.3 Incoterms**

A Câmara de Comércio Internacional (CCI) criou regras para administrar conflitos oriundos da interpretação de contratos internacionais firmados entre exportadores e importadores concernentes à transferência de mercadorias, às despesas decorrentes das transações e à responsabilidade sobre perdas e danos.

A CCI instituiu, em 1936, os INCOTERMS (International Commercial Terms). Os Termos Internacionais de Comércio, inicialmente, foram empregados nos transportes marítimos e terrestres e a partir de 1976, nos transportes aéreos. Mais dois termos foram

criados em 1980 com o aparecimento do sistema intermodal de transporte que utiliza o processo de unitização da carga.

Em 1990, adaptando-se ao intercâmbio informatizado de dados, uma nova versão dos INCOTERMS foi instituída contendo treze termos. Está em vigor desde 01.01.2000 o Incoterms 2000, que leva em consideração o recente crescimento das zonas de livre comércio, o aumento de comunicações eletrônicas em transações comerciais e mudanças nas práticas relativas ao transporte de mercadorias. Além disso, o Incoterms 2000, oferece uma visão mais simples e mais clara dos 13 Incoterms.

### **Classificação**

De acordo com o Banco do Brasil (2010), os INCOTERMS são representados por siglas. As regras estabelecidas internacionalmente são uniformes e imparciais e servem de base para negociação no comércio entre países. A classificação abaixo obedece a uma ordem crescente nas obrigações do vendedor.

A CCI seleciona como próprios ao transporte marítimo, fluvial ou lacustre, os termos FAS, FOB, CFR, CIF, DES e DEQ. Destinam-se a todos os meios de transporte, inclusive multimodal: EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU e DDP. O DAF é o mais utilizado no terrestre.

### **Grupo E**

*EXW - Ex Works* - a mercadoria é entregue no estabelecimento do vendedor, em local designado. O comprador recebe a mercadoria no local de produção (fábrica, plantação, mina, armazém), na data combinada; todas as despesas e riscos cabem ao comprador, desde a retirada no local designado até o destino final; são mínimas as obrigações e responsabilidade do vendedor.

## **Grupo F**

*FCA - Free Carrier - Franco Transportador ou Livre Transportador.* A obrigação do vendedor termina ao entregar a mercadoria, desembaraçada para a exportação, à custódia do transportador nomeado pelo comprador, no local designado; o desembaraço aduaneiro é encargo do vendedor.

*FAS - Free Alongside Ship - Livre no Costado do Navio.* A obrigação do vendedor é colocar a mercadoria ao lado do costado do navio no cais do porto de embarque designado ou em embarcações de transbordo. Com o advento do Incoterms 2000 o desembaraço da mercadoria passa a ser de responsabilidade do vendedor, ao contrário da versão anterior quando era de responsabilidade do comprador.

*FOB - Free on Board - Livre a Bordo do Navio.* O vendedor, sob sua conta e risco, deve colocar a mercadoria a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque designado. Compete ao vendedor atender as formalidades de exportação; esta fórmula é a mais usada nas exportações brasileiras por via marítima ou aquaviário doméstico. A utilização da cláusula FCA será empregada, no caso de utilizar o transporte rodoviário, ferroviário ou aéreo.

## **Grupo C**

*CFR - Cost and Freight - Custo e Frete.* As despesas decorrentes da colocação da mercadoria a bordo do navio, o frete até o porto de destino designado e as formalidades de exportação correm por conta do vendedor; os riscos e danos da mercadoria, a partir do momento em que é colocada a bordo do navio, no porto de embarque, são de responsabilidade do comprador, que deverá contratar e pagar o seguro e os gastos com o desembarque. Este termo pode ser utilizado somente para transporte marítimo ou transporte fluvial doméstico. Será utilizado o termo CPT quando o meio de transporte for rodoviário, ferroviário ou aéreo.

*CIF - Cost, Insurance and Freight - Custo, Seguro e Frete.* Cláusula universalmente utilizada em que todas despesas, inclusive seguro marítimo e frete, até a chegada da mercadoria no porto de destino designado correm por conta do vendedor; todos os riscos,

desde o momento que transpõe a amurada do navio, no porto de embarque, são de responsabilidade do comprador; o comprador recebe a mercadoria no porto de destino e arca com todas despesas, tais como, desembarque, impostos, taxas, direitos aduaneiros. Esta modalidade somente pode ser utilizada para transporte marítimo. Deverá ser utilizado o termo CIP para os casos de transporte rodoviário, ferroviário ou aéreo.

*CPT - Carriage Paid To - Transporte Pago Até.* O vendedor paga o frete até o local do destino indicado; o comprador assume o ônus dos riscos por perdas e danos, a partir do momento em que a transportadora assume a custódia das mercadorias. Este termo pode ser utilizado independentemente da forma de transporte, inclusive multimodal.

*CIP - Carriage and Insurance Paid to - Transporte e Seguro Pagos até.* O frete é pago pelo vendedor até o destino convencionado; as responsabilidades são as mesmas indicadas na CPT, acrescidas do pagamento de seguro até o destino; os riscos e danos passam para a responsabilidade do comprador no momento em que o transportador assume a custódia das mercadorias. Este termo pode ser utilizado independentemente da forma de transporte, inclusive multimodal.

## **Grupo D**

*DAF - Delivered At Frontier - Entrega na Fronteira.* A entrega da mercadoria é feita em um ponto antes da fronteira alfandegária com o país limítrofe desembaraçada para exportação, porém não desembaraçada para importação; a partir desse ponto a responsabilidade por despesas, perdas e danos é do comprador.

*DES - Delivered Ex-Ship - Entrega no Navio.* O vendedor coloca a mercadoria, não desembaraçada, a bordo do navio, no porto de destino designado, à disposição do comprador; até chegar ao destino, a responsabilidade por perdas e danos é do vendedor. Este termo somente pode ser utilizado quando tratar-se de transporte marítimo.

*DEQ - Delivered Ex-Quay - Entrega no Cais.* O vendedor entrega a mercadoria não desembaraçada ao comprador, no porto de destino designado; a responsabilidade pelas despesas de entrega das mercadorias ao porto de destino e desembarque no cais é do vendedor. Este Incoterm prevê que é de responsabilidade do comprador o desembarço

das mercadorias para importação e o pagamento de todas as formalidades, impostos, taxas e outras despesas relativas à importação, ao contrário dos Incoterms 1990.

*DDU - Delivered Duty Unpaid - Entregues Direitos Não-pagos.* Consiste na entrega de mercadorias dentro do país do comprador, descarregadas; os riscos e despesas até a entrega da mercadoria correm por conta do vendedor exceto as decorrentes do pagamento de direitos, impostos e outros encargos decorrentes da importação.

*DDP - Delivered Duty Paid - Entrega Direitos Pagos.* O vendedor cumpre os termos de negociação ao tornar a mercadoria disponível no país do importador no local combinado desembarcada para importação, porém sem o compromisso de efetuar desembarque; o vendedor assume os riscos e custos referentes a impostos e outros encargos até a entrega da mercadoria; este termo representa o máximo de obrigação do vendedor em contraposição ao EXW (BANCO DO BRASIL, 2010).

A figura 15 a seguir ilustra a divisão de responsabilidades entre importador e exportador.

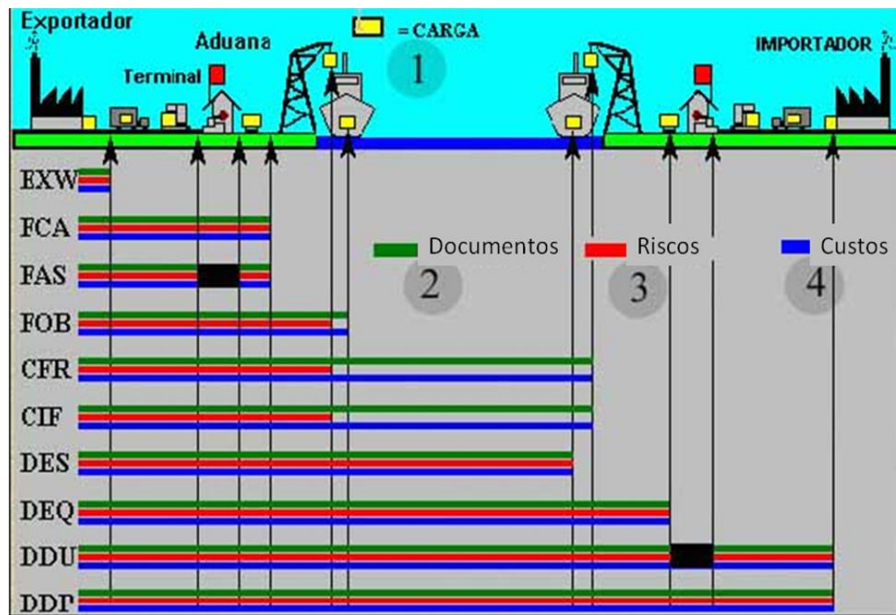


Figura 15 – Incoterms 2000 (RECSA, 2010).

### 2.3 Business Process Outsourcing (BPO)

Uma vez que muitas empresas ao redor do mundo são motivadas a realizar transações internacionais, e que muitas empresas preferem terceirizar alguns processos relacionados à exportação e importação, há um mercado a ser explorado por diversos tipos de prestadores de serviço, como as *tradings*. De acordo com a KPMG (2010), Business Process Outsourcing (BPO) é a terceirização de um processo de negócio de uma organização, que normalmente não faz parte de seu *core business*. A empresa lista alguns benefícios estratégicos do BPO.

Para as empresas, as principais vantagens do BPO são as seguintes:

- Foco no *core business*, deixando a execução de processos de apoio para a terceiros.
- Aumento de eficiência e melhoria contínua na execução desses processos.
- Liberação de recursos internos para assuntos estratégicos.
- Redução dos investimentos em capital e em treinamento na execução desses processos.
- Informações financeiras de alta qualidade.
- Obtenção de maior flexibilidade interna.
- Controle e redução de custos operacionais.

Por que a Terceirização?

- A administração despense muito tempo em assuntos administrativos e financeiros.
- Há dificuldades em atrair e manter equipe de qualidade.
- Os processos de negócios estão ineficientes.
- A tecnologia utilizada é ultrapassada ou há planos para substituir ou atualizar.
- Necessidade de relatórios e acesso a recursos especializados.
- A organização planeja mudanças estratégicas, fusões ou aquisições.

### **2.3.1 Funções das Tradings**

Atualmente as *tradings*, de vários tamanhos, atuam no mercado de diversas maneiras. Algumas das funções terceirizadas que viabilizam o comércio internacional são e oferecidas por essas empresas são:

- Coordenação do transporte
- Pesquisas de Mercado
- *Procurement* (Compras)
- Benefícios Tributários
- Financiamento

Devido à experiência de trabalho do aluno em um estágio realizado entre Janeiro e Julho de 2010, em uma *trading* facilitando as importações para seus clientes na América do Sul, o objeto de estudo deste trabalho são as *tradings* que se restringem a realizar as seguintes funções: Coordenação do Transporte, Compras Internacionais e Benefícios Tributários. A seguir serão apresentados tópicos relevantes, presentes na literatura, quanto aos serviços oferecidos pelo objeto principal de estudo deste trabalho.

#### **2.3.1.1 Coordenação de Transporte**

Uma transformação muito grande no transporte internacional ocorreu com a utilização em massa dos contêineres no transporte de carga, e revolucionou o comércio global. Algumas de suas vantagens são:

- Acaba com o manuseio direto da carga, evitando acidentes, desperdícios e prejuízos.
- Permite que uma mesma carga seja transferida entre diferentes meios de transporte de forma rápida e eficiente.



- O acondicionamento de cargas em contêineres resulta em uma redução dos custos logísticos, possibilitando às empresas a ampliarem seus negócios e atender a mercados mais distantes com preços cada vez mais competitivos.

Por essas razões, o transporte de mercadorias através de contêineres vem crescendo anualmente. (LOGIN LOGÍSTICA, 2010).

Os operadores logísticos são organizações essenciais para a realização de comércio internacional. Aparte dos grandes players, como DHL, Fedex, TNT, UPS, e outros, há uma gama de pequenos operadores que suprem a demanda de empresas de diversos segmentos. Como no caso apresentado ao final deste trabalho, as *tradings* podem optar por oferecer serviços de logística também.

De acordo com Burnson (2009), os analistas da indústria que examinaram a taxa de crescimento do mercado de 2008 e da primeira metade de 2009 notaram que desde a metade de 2008 houve uma redução massiva na demanda por serviços de agentes de transporte. Burnson (2009) cita o analista da Ti, John Manners-Bell, que diz que a magnitude da redução sugere que o setor passa por mudanças sistêmicas. Segundo o autor, Manners-Bell aponta que o ambiente de mercado de operadores logísticos está mudando rapidamente, não só em termos geográficos e modelos de negócio, mas também pelos posicionamentos competitivos dos players.

A previsão da Ti dos próximos 5 anos deste mercado mostra um crescimento lento para os operadores logísticos globais. Uma recuperação da queda na demanda de 2009 se dará entre 2010 a 2011. Ti prevê um crescimento de 1.9% entre 2008 e 2012 (BURNSON, 2009).

O autor cita Manners-Bell ao dizer que “os maiores operadores logísticos europeus dominam o mercado, com 6 das 10 maiores empresas e que seu domínio tem sido parcialmente a resposta das estratégias de aquisição de empresas estadunidenses, como a BAX Global, EGL, and AEI.” Enquanto isso, o mercado de operadores globais permanece fragmentado. Os 10 maiores operadores na análise da Ti representam apenas

42 % do mercado. O líder de mercado, a DHL, controla apenas 8,8 %, e não espera uma recuperação expressiva ainda. A Figura 16 mostra as participações de mercado dos operadores logísticos mundiais em 2008.

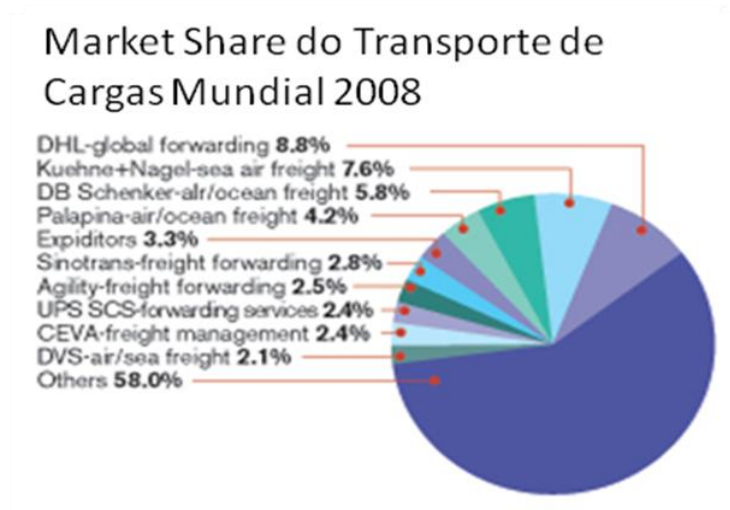


Figura 16 –Market Share do Transporte de Cargas Mundial 2008 (BURNSON, 2009).

### 2.3.1.2 Compras Internacionais

De acordo com a Global eProcure (2010) muitas empresas se interessam cada vez mais pela terceirização dos processos de compras pois pode representar uma redução nos custos e permitir que a empresa foque em seu *core business*.

A terceirização da função de *procurement* traz uma redução de custos operacionais, e contribui para um processo de compras mais eficaz. As empresas percebem que os custos de treinamento de seus funcionários em compras internacionais podem ser evitados com a contratação de agentes de compras.

A terceirização de funções de compras é uma tendência na administração de cadeias de suprimentos, pois oferece soluções de melhoria de processos

Algumas motivações para terceirizar o processo de compras são apresentadas na Figura 17.



Figura 17 – Motivações Internas e Externas para a Terceirização do Processo de Compras (GLOBAL EPROCURE, 2010).

### 2.3.1.3 Benefícios Tributários

As *Tradings* podem agregar valor nas transações internacionais quando obtêm vantagens operacionais no desembaraço aduaneiro e na tributação, que reduzem o custo de importação.

Como exemplo, temos as *tradings* que se beneficiam do Fundap, no Espírito Santo. O Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias (Fundap) é um mecanismo de incentivo financeiro que procura desenvolver as operações de comércio exterior através dos terminais capixabas, proporcionando a devolução de uma parcela da operação na forma de financiamento para aplicação em novos projetos ou no crescimento de suas atividades (BANDES, 2010).

Esse fundo foi criado em 1970, e o seu surgimento está relacionado ao incremento das importações pelo sistema portuário estadual. Por ocasião de sua criação, os portos capixabas operavam quase que exclusivamente com exportações. O incentivo passou a atrair negócios para os terminais portuário e aeroportuário e houve um incremento em empresas do ramo de comércio exterior do Espírito Santo, especialmente após a abertura comercial promovida pelo governo Collor, em 1993.

Além de ser um impulso financeiro para as empresas importadoras do estado, os recursos disponíveis no Fundap também contribuem para a formação bruta de capital fixo (investimento em projetos produtivos), por meio da obrigatoriedade de investimento do

equivalente a 7% dos financiamentos recebidos. No momento da liberação do financiamento Fundap, é descontada a importância correspondente a 7%, valor este que fica retido pelo Banco do Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES), na forma de Comprovante de Depósito Bancário - CDB, para ser aplicado em projeto aprovado pelo BANDES, até o final do exercício seguinte.

O BANDES é o órgão Gestor Financeiro do Sistema de Incentivos do Espírito Santo. Conseqüentemente ele é responsável pelo recebimento, análise, aprovação, contratação, liberação e acompanhamento de projetos beneficiados com recursos do Fundap. Esses projetos contemplam, principalmente, os setores econômicos da indústria, agropecuária, pesca, turismo, reflorestamento, serviço, saúde, educação, social, transporte, comércio.

Para se beneficiar dos investimentos, a empresa titular do projeto deverá estar constituída sob a forma de S/A (sociedade anônima), uma vez que a empresa Fundapeana terá participação acionária no projeto.

Manifesta sua opção através de correspondência protocolada no BANDES Santo, onde especifica o projeto (próprio ou de terceiros) para o qual serão destinados os recursos e as quais contratos de financiamentos estão vinculados. A empresa titular do projeto deverá também informar ao BANDES sua concordância em receber os recursos que lhe foram destinados para investimento.

Os projetos apresentados para avaliação pelo BANDES devem conter estudo de viabilidade técnica e econômica, contemplando os seguintes elementos básicos: identificação do requerente, objetivo do projeto, estudo da competitividade do mercado e da concorrência, investimentos previstos, tecnologia e processo produtivo, impactos sócio-econômicos e ambientais, projeção de faturamento, construção, infra-estrutura não-governamental, cultural, projeção de resultados, fontes de financiamentos dos investimentos, cronograma de usos e fontes, garantias (de outras fontes, se for o caso). Na avaliação é ainda considerada a importância do projeto para o desenvolvimento sócio-econômico do Espírito Santo, principalmente no que se refere à geração de renda, emprego e arrecadação de tributos.

Importante observar que o valor limite a ser considerado para efeito de recursos Fundap é aquele que será gerado no período de implantação do projeto. Para

complementação do valor do investimento, a empresa detentora do projeto, deverá comprovar a capacidade de sustentar recursos próprios necessários à realização do investimento total no prazo necessário à sua execução. Nos projetos apoiados com recursos do Fundap não existe a indicação/vinculação de garantias. Trata-se de participação acionária da empresa Fundapeana no projeto analisado e aprovado. Após os tramites no Bandes o “Certificado de Aprovação de Investimento” é encaminhado ao Secretário de Estado da Fazenda para aprovação.

O sistema Fundap incentiva a operação de importação pelo estado do Espírito Santo devido ao financiamento proporcionado à empresa importadora. Essa política repercute na expansão econômica do estado devido aos investimentos que são implementados a partir da parcela retida para este fim. Assim sendo, esse fundo é o ponto de partida e o catalisador de uma variedade de operações relacionadas à importação. Tem ainda reflexos em outras atividades econômicas, inclusive naquelas não diretamente relacionadas ao comércio internacional. (BANDES, 2010).

## PREMISSAS

A empresa pode se beneficiar dos incentivos do Fundap, desde que:

- As operações sejam realizadas por empresas que tenham sede (CNPJ 0001) no território do Espírito Santo, e gerem ICMS (Art. 2º da Lei nº 2.592/71);
- O recolhimento do ICMS Fundap (código DUA = 135-0) seja efetuado para o Estado do Espírito Santo (Art. 7º do Decreto nº 163-N/71);
- Efetue o desembaraço aduaneiro no Estado do Espírito Santo (Art. 7º do Decreto nº 163-N/71);

## DIFERENCIAIS:

Diferimento do recolhimento do ICMS para o dia 26 do mês seguinte ao da emissão da NF de venda (não existe ICMS na entrada – Art. 4º da lei 6. 668, 15/06/2001); Possibilidade de financiar 8% (oito por cento) do valor do faturamento líquido. Este financiamento é contratado em 25 anos (05 carência e 20 amortização), com juros de 1%

aa (Lei 6.668, 15/06/2001); Outra opção é a quitação do financiamento através dos leilões mensais realizados pelo Bandes, com 90% de desconto sobre o valor contratado (Lei 9.126, 01/04/2009). Mensalmente o Bandes disponibiliza os editais dos leilões no site [www.bandes.com.br / editais / fundap / arquivo anexo](http://www.bandes.com.br/editais/fundap/arquivo_anexo).

#### SIMULAÇÃO DE UMA OPERAÇÃO:

Situação	Valor (R\$)
Faturamento	1.000.000,00
ICMS devido (recolher até dia 26 do mês seguinte à emissão da NF de saída)	120.000,00
Financiamento FUNDAP (8% do faturamento) (1)	80.000,00
Aplicação Fundap (0,72 % do faturamento ou 9% do financiamento) (2)	7.200,00

(1) O financiamento: é liberado 30 (trinta) dias após a comprovação do recolhimento do ICMS.

(2) Formas de utilização:

a) Projetos próprios (poderá ser empresa constituída sob a forma de “S/A” ou “LTDA”. Para LTDA, deve ser observado o Dec. Estadual 2.500-R, de 08/04/2010)

b) Projetos de terceiros (poderá ser empresa constituída sob a forma de “S/A” ou “LTDA”. Para LTDA, deve ser observado o Dec. Estadual 2.500-R, de 08/04/2010)

c) Fundapsocial. Nesta hipótese, 50% do valor indicado é disponibilizado para a empresa e o restante, direcionado para o fundo que apóia o micro-crédito no Espírito Santo;

d) Integralização Bandes.

## GANHO NA OPERAÇÃO:

Considerando as vantagens proporcionadas pela sistemática do Fundap, a empresa certificada no Fundap tem ganho em cada operação, conforme abaixo:

Situação	Percentual (%)
Financiamento	8
Quitação de leilão (10% do valor financiado)	0,80
Aplicação Fundap (1)	0,72
Ganho final, mínimo	6,48

(1) Na hipótese de se utilizar a aplicação em:

a) PROJETO PRÓPRIO, o retorno seria de 7,20% (6,48% + 0,72%)

b) FUNDAPSOCIAL, o retorno seria de até 6,84% (6,48% + 0,36%)

## INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

	2008	2009	2010 (até Julho)
Empresas Certificadas	319	323	306
ICMS Gerado	R\$ 2.12 bi	R\$ 2.065 bi	R\$ 903,30 milhões
Financiamentos Liberados	R\$ 1.41 bi	R\$ 1.377 bi	R\$ 602.2 milhões

(BANDES, 2010).

### 3. Resultados da Pesquisa

Alguns são os fatores que influenciam na contratação de *tradings*. Como visto ao longo do texto, as *tradings* agregam valor a seus clientes, em diversas circunstâncias, nas operações de comércio internacional. As hipóteses formuladas para justificar a utilização dos agentes de compras internacionais de bens de capital e peças de reposição foram baseadas nos argumentos de venda utilizados pela *trading* onde foi realizado o estágio do aluno. A *trading* argumenta para seus prospects que agrega valor para os clientes devido a veracidade destas hipóteses. A empresa garante que possui um exemplo de cliente que comprove cada hipótese, ilustrando que possui clientes que a contratam pelos motivos citados nas hipóteses.

#### 3.1 Resultados das Entrevistas Informais

Um total de mais de 50 empresas foram contatadas por telefone. Os profissionais de compras e importações foram ouvidos por telefone através da aplicação do questionário e de conversas informais. Essa lista de empresas compõe os prospects da L.O. Trading, onde foi realizado o estágio do aluno autor deste trabalho. As seguintes foram entrevistadas:

- a. Dana
- b. AngloGold Ashanti Brasil
- c. Coteminas
- d. Dresser Wayne
- e. Transmotécnica

É evidente que a amostra de empresas é pequena para a elaboração de conclusões mais concretas. De fato, algumas hipóteses não foram comprovadas nas entrevistas, o que não as invalida necessariamente. Algumas empresas ilustraram com clareza como as *tradings* agregam valor às suas importações, comprovando assim algumas hipóteses.



### 3.1.1 Análises das Entrevistas

#### a. Dana

A Dana é um fornecedor líder de tecnologias para eixos diferenciais, cardans, suspensão, vedação e gerenciamento térmico, e de componentes de reposição originais. A base de clientes da companhia inclui todos os maiores fabricantes mundiais dos segmentos automotivo, de veículos comerciais e fora-de-estrada, que, em conjunto, produzem mais de 70 milhões de veículos a cada ano. Fundada em 1904 e sediada em Maumee, Ohio, nos Estados Unidos, a Dana emprega 25.000 colaboradores em 26 países e obteve vendas de US\$ 5,2 bilhões em 2009. Presente há 63 anos no Brasil, mantém 13 unidades industriais e 2 Centros de Serviços Compartilhados em Gravataí (RS), Diadema e Sorocaba (SP), com 2.400 colaboradores e vendas anuais de R\$ 845 milhões (DANA, 2010).

A pessoa responsável por importações entrevistada para este trabalho destacou que quando a compra é de pequenos volumes normalmente vêm de *tradings*, que fazem o trabalho de localizar com diversos fornecedores a peça desejada. Quando o fornecedor não tem experiência em exportação também são utilizadas *tradings*. No entanto, quando o volume da importação é alto normalmente a compra é feita diretamente com o fabricante. *Tradings* fazem vendas esporádicas e fazem consolidação de pedidos vindos de diversos lugares

As respostas comprovam algumas hipóteses, enquanto rejeitam outras:

1. *A demanda por bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.*

Algumas peças que são esporádicas vêm através de *tradings*, porém os bens de capital comprados com frequência vêm direto dos fabricantes. Assim neste caso, as *tradings* agregam valor ao cliente na busca de peças que não são usualmente importadas, reduzindo tempo na busca.

2. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.*

Não foi verificado que os preços conseguidos pelas *tradings* são melhores.

3. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.*

Os fretes são realizados por terceiros que não são os agentes de compras. Neste caso, as *tradings* não agregam valor como agentes de frete.

4. *Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.*

Para a empresa não são consideradas controles de qualidade eficazes, pois já foram recebidas peças erradas vindas de *tradings*. Assim neste caso, este não é um fator de agregação de valor para o cliente.

5. *Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.*

Sim, o serviço de consolidação é valorizado pelo cliente.

6. *Existem barreiras lingüísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.*

Sim, principalmente quando os produtos vêm da China. A superação de barreiras lingüísticas é de valor para o cliente.

7. *Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.*

A nacionalização da mercadoria é realizada por despachantes da empresa, que são entidades diferentes dos agentes de compra. Neste caso, a *trading* não agrega valor como despachante.

**b. Anglogold Ashanti Brasil**

De acordo com a empresa, a AngloGold Ashanti é uma das maiores produtoras de ouro do mundo. Com sua matriz em Johannesburgo, na África do Sul, a empresa possui 21 operações em 10 países, divididos em quatro continentes. Nossas ações são negociadas nas bolsas de Johannesburgo, Nova York, Londres, Paris, Bruxelas, Sidney e Ghana. Em 2009, a AngloGold Ashanti produziu 143 toneladas de ouro, posicionando-se como uma das líderes na produção mundial. São mais de 63 mil pessoas trabalhando na empresa, mundialmente. No Brasil desde 1999, o grupo possui duas empresas: a AngloGold Ashanti Córrego do Sítio Mineração, em Minas Gerais, e a Mineração Serra Grande, em Goiás, uma joint venture com a canadense Kinross Gold Corporation.

Em Minas Gerais, a empresa tem suas operações na cidade de Sabará, com as minas Cuiabá e Lamego; em Santa Bárbara, com a operação da Mina Córrego do Sítio; e em Nova Lima, onde se situam as instalações metalúrgicas da empresa, o Complexo Hidrelétrico Rio de Peixe, além dos escritórios administrativos. Em Goiás, as operações da Mineração Serra Grande se localizam na cidade de Crixás, com três minas subterrâneas e uma a céu aberto, além da planta de tratamento de minério. A maior parte da produção da empresa no mundo advém de minas subterrâneas e de operações a céu aberto na África do Sul (40%) e África continental (33%). O Brasil é responsável por 9% da produção, ao lado da Austrália. Os Estados Unidos representam 5%; e a Argentina, 4% (ANGLOGOLD ASHANTI BRASIL, 2010).

O valor de importações de bens de capital e peças de reposição não foi revelado, mas as operações de importação são consideradas frequentes. 10% do valor importado vêm de *tradings*. 50% das peças de reposição são importados através de *tradings*, enquanto perto de 0% dos equipamentos grandes em de intermediários (estes são importados diretamente do fornecedor pois há com eles acordos e negociações, já que o valor é alto e há a customização do equipamento).

O principal motivo para contratação de *tradings* para importação é conseguir preços melhores para equipamentos vendidos no mercado norte-americano pelos fabricantes. Se fossem comprados no Brasil através dos representantes comerciais, pagariam mais caro. Alguns fornecedores não permitem a compra com os fornecedores estrangeiros, ou seja, exigem que a AngloGold Brasil compre de seus representantes brasileiros. Assim, a *trading* se torna útil para a compra de equipamentos no exterior, reduzindo custos para a AngloGold Brasil.

As respostas comprovam algumas hipóteses, enquanto rejeitam outras:

1. *A demanda por bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.*

Não é verdade para esta empresa. A importação é freqüente, justificando um departamento de compras internacionais na empresa.

2. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.*

Os agentes de compra conseguem melhores preços para a AngloGold Brasil, não por maior poder de barganha, mas por terem acesso a produtos que são restritos ao mercado norte-americano. Para determinadas peças de reposição fabricadas no exterior a AngloGold Brasil teria que comprar por representantes comerciais no Brasil, que cobram mais caro do que o fabricante ou distribuidores no exterior. A fabricante não vende para a AngloGold Brasil a não ser por representantes no Brasil. A *trading* consegue assim burlar

esse sistema do fornecedor, conseguindo melhores preços para seu cliente, a AngloGold Brasil.

3. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.*

A hipótese não se comprova neste caso. A empresa tem contratos com agentes de frete, e assim consegue melhores preços. Quando há embarque spot (pontual, não está contemplado no contrato, de origem que não está no contrato) a empresa abre cotação para empresas de frete, as vezes cota com agente de compras que oferecem este serviço, quando o incoterm é CFR, em alguns casos consegue melhores preços com estes intermediários. Mas a grande maioria dos fretes é feito por agentes de frete com contrato com empresa. A AngloGold Brasil não cota diretamente com armador, usa os agentes de frete que monitoram a carga transportada por armadores.

4. *Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.*

A hipótese neste caso não se comprova. Pelo contrário, há a percepção de que quando se compra por *tradings* a taxa de equívoco é maior, pois a *trading* não conhece a peça tecnicamente e acaba por comprar a peça errada.

5. *Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.*

Para a empresa, em alguns casos isso é verdade, mas na maioria não. Há a necessidade de estudos para diminuir custos de transporte em cada operação de importação, no entanto o

quadro de funcionário não é suficiente e o tempo muito curto para realização destes. Nem todos os pedidos são consolidados, pois os destinos de envio são diferentes. Quando o equipamento vai para a mesma unidade há a consolidação, mas somente quando não há urgência de determinada peça, e quando o custo de armazenagem não for alto.

6. *Existem barreiras lingüísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.*

Neste caso a hipótese não é verdadeira, pois todos no departamento de importação falam inglês e não têm dificuldades de comunicação. Assim a *trading* não agrega valor para a empresa neste quesito.

7. *Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.*

A nacionalização da mercadoria é feita na grande maioria dos casos pelo despachante ligado á AngloGold, assim poucos são os casos onde os trâmites são realizados pela *trading* ou pelo fornecedor. Em alguns casos o fornecedor exige que ele próprio faça a nacionalização, e pode utilizar *tradings* para isso. Mas a nacionalização feita por *tradings* não é decorrente de sua expertise nos procedimentos.

### **c. Coteminas**

De acordo com a empresa (COTEMINAS, 2010), a Coteminas é responsável por cerca de 20% do consumo nacional de algodão. É uma empresa têxtil verticalmente integrada, produzindo fios, tecidos, produtos têxteis de cama, mesa e banho, uniformes profissionais, brins e jeans.

Considera como maior fator de agregação de valor das *tradings* a consolidação de pedidos vindos de diferentes regiões, seja Europa, EUA ou Ásia. Para volumes pequenos a Coteminas compra através da *tradings*, e a consolidação reduz custos de transporte e de

desembaraço, pois há custos fixos para cada processo. No entanto o valor importado através de *tradings* é insignificante em relação ao total importado.

Na comprovação das hipóteses, algumas considerações devem ser feitas:

1. *A demanda por bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.*

A hipótese não é válida para esta empresa, importações são freqüentes, o que justifica um departamento especializado em compras internacionais.

2. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.*

A hipótese não é válida para esta empresa, pois a maioria das compras é feita diretamente com os fornecedores, e os preços pagos em compras através de *tradings* é maior. A Coteminas negocia diretamente com os fornecedores pois tem alto poder de barganha.

3. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.*

A hipótese não é verdadeira neste caso, uma vez que os fretes são feitos por operadores logísticos nacionais. Fretes realizados com o armador direto são mais baratos, mas não se utiliza o armador diretamente pois não há acompanhamento da carga. Assim contrata-se agentes de carga, e os agentes de compra que fornecem serviços de carga não desempenham esta função.

4. *Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.*

Não é verdade para a Coteminas, não há indícios de que a taxa de erro de peças enviadas por *tradings* é menor.

5. *Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.*

A principal vantagem da *trading* é o fato de consolidar a carga. Para volumes pequenos a Coteminas compra através da *tradings*, já que a consolidação reduz custos de transporte e de desembarço.

6. *Existem barreiras lingüísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.*

Não é verdadeira neste caso, a empresa se comunica com fornecedores normalmente.

7. *Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.*

O serviço de nacionalização oferecido por algumas *tradings* não é utilizado, já que possuem um despachante específico para isso.

#### **d. Dresser Wayne**

De acordo com a empresa (DRESSER WAYNE, 2010) a Wayne é uma das divisões da Dresser Inc., um conglomerado industrial que surgiu em 1880 nos Estados Unidos quando o petróleo começou a ser explorado no Texas, voltado para o fornecimento de equipamentos, sistemas e serviços de engenharia para a indústria de



petróleo e de energia derivada de hidrocarbonetos.

A Wayne atua no segmento de equipamentos de distribuição de derivados líquidos de petróleo há mais de 100 anos. Em 1891 produziu a primeira bomba para a comercialização de querosene, em 1907 a primeira para gasolina, em 1918 a primeira bomba com produto visível, em 1928 a primeira com medidor e indicador de volume e em 1933 a primeira medidora computadorada. A Wayne suporta sua operação a nível global através de suas plantas nos Estados Unidos, Europa e Brasil.

A empresa no Brasil importa cerca de R\$ 8 milhões mensalmente, e contrata os serviços de *tradings* em cerca de 15% do valor importado. Para a Dresser Wayne, a busca por produtos muitas vezes é realizada de forma mais rápida e com preços mais competitivos quando realizados por agentes locais nos mercados fornecedores. Os fornecedores são encontrados mais facilmente. Há na Dresser Wayne um departamento de compras internacionais preparado, mas utilizam agentes de compras para facilitar nas compras.

Algumas observações devem ser realizadas ao tentar comprovar as hipóteses elaboradas:

1. *A demanda por bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.*

Para a empresa, as importações não são consideradas esporádicas, assim justifica-se um departamento de compras capacitado para realizar importações. No entanto a atuação de *tradings* é valorizada para facilitar na localização das peças a serem importadas.

2. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.*

Neste caso a *trading* não consegue preços mais baixos, assim não se comprova o suposto maior poder de barganha da *trading*.

3. *Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.*

Esta empresa não contrata o frete através dos agentes de compra, e sim por operadores logísticos americanos e europeus. Assim neste caso nenhuma *trading* agrega valor por oferecer também o frete nas importações.

4. *Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.*

Sim, a verificação das peças pelas *tradings* antes do envio é cobrada. No entanto não há levantamentos quanto a comparações nas taxas de acerto entre importações realizadas diretamente e por agentes de compras, mas há a percepção de que as *tradings* realizam um controle.

5. *Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.*

Neste caso a hipótese não se confirma, pois para a Dresser Wayne não são as *tradings* quem realizam o transporte, armazenagem e consolidação.

6. *Existem barreiras lingüísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.*

Sim a barreira a lingüística é superado na grande maioria dos casos através de *tradings*.

7. *Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.*

Não neste caso, a nacionalização é realizada por despachante da própria empresa.

**e. Transmotécnica**

De acordo com a Redutores Transmotécnica, a empresa foi fundada em 1942, atuando na fabricação e comercialização de motoredutores e redutores de velocidade, atende os mais diversos setores da indústria, destacando-se como sendo uma das pioneiras do Brasil, primando pela qualidade e diversidade de seus produtos, voltados aos mais variados sistemas de transmissões mecânicas. Uma completa linha de motoredutores e redutores industriais fabricados em série ou sob encomenda, que obedecem padrões internacionais de qualidade, visando excelente performance, voltados para as suas necessidades. Um departamento de engenharia especializada, desenvolve produtos voltados às necessidades específicas para os setores de mineração, siderurgia, indústrias de vários segmentos, dragas, etc, utilizando conceitos de cálculos de última geração (TRANSMOTÉCNICA, 2010).

De acordo à colaboradora da entrevistada, a empresa importa cerca de R\$ 1 milhão mensais. No entanto não se utiliza *tradings*, pois a empresa negocia diretamente com fornecedores e operadores logísticos, tendo um departamento de compras capacitado a realizar compras internacionais sem o auxílio de *tradings*. Assim neste caso nenhuma hipótese é válida.

A empresa tem contratos com os principais fornecedores, o que não justifica a presença de intermediários. As peças a serem importadas esporadicamente são compradas pelo próprio departamento de compras.

### 3.2 Análises Finais

Algumas hipóteses foram comprovadas, demonstrando que para certas empresas as *tradings* que atuam como agentes de compras de fato agregam valor para seus clientes. Vale ressaltar os motivos principais de contratação das *tradings* citados pelas empresas participantes desta pesquisa.

Deve-se destacar que a literatura de pesquisas de mercado foi pouco consultada para elaboração do questionário. Para futuras investigações no tema deverão ser utilizadas técnicas de pesquisa de mercado presentes na literatura. Assim a informação obtida serve como ponto de partida para uma pesquisa mais detalhada. O tamanho da amostra consultada é pequena para se extrapolar a informação. No entanto diversos argumentos interessantes podem ser feitos com a pesquisa.

A empresa Dana contrata os agentes de compras pela agilidade com as negociações, muitas vezes encontrando o que precisam do exterior de forma mais rápida. Quando a compra é de pequenos volumes as *tradings* são importantes, ou quando o fornecedor não tem experiência em exportação. Os volumes altos vêm direto do fabricante. *Tradings* fazem vendas esporádicas e fazem consolidação de pedidos vindos de diversos lugares. A Dana tem uma *trading* própria, a Dana Global Logistics, que auxilia nas compras. Para a empresa as *tradings* fazem vendas esporádicas e fazem consolidação. A *trading* supera barreiras lingüísticas quando a importação vem da China. Já dos EUA e da Alemanha vem direto com fornecedor.

Para a AngloGold Ashanti o principal motivo para contratação de *tradings* para importação é que conseguem preços melhores para equipamentos vendidos no mercado norte-americano pelos fabricantes que requerem que a AngloGold Brasil compre de seu fornecedor local, que pratica na grande maioria dos casos preços mais altos no mercado nacional. Alguns fornecedores não permitem a compra com os fornecedores estrangeiros, ou seja, exigem que a AngloGold Brasil compre de seus representantes brasileiros. Assim, a *trading* se torna útil para a compra de equipamentos no exterior, reduzindo custos para a AngloGold Brasil. Há no entanto a percepção de que quando se compra por *tradings* a taxa de equívoco é maior, pois a *trading* não conhece a peça tecnicamente e acaba por comprar a peça errada. Como a AngloGold tem várias unidades com CNPJs

diferentes fica difícil consolidar todas as peças pois os destinos de envio são diferentes. Quando vai para a mesma unidade há a consolidação, isto quando não há urgência de determinada peça, e quando o custo de armazenagem não for alto. Há a necessidade de estudos para otimizar cada operação logística, no entanto o quadro de funcionário não é suficiente e o tempo muito curto para realização destes estudos de redução de custo.

Para a Coteminas a principal vantagem da *trading* é o fato de consolidar cargas. Para volumes pequenos a Coteminas compra através da *tradings*, embora apenas 1% do valor importado vêm através de intermediários. A consolidação reduz custos de transporte e de desembaraço, pois há custos fixos para cada processo. Não há percepção de que a taxa de erro das *tradings* seja menor.

Para a Dresser Wayne o que a *trading* agrega de valor é sua habilidade de realizar compras com maior agilidade. A busca por produtos muitas vezes é realizada de forma mais rápida, e com preços mais competitivos, uma vez que os agentes são locais, e acham os fornecedores mais facilmente. Há na Dresser Wayne um departamento de compras internacionais preparado, mas terceirizam algumas compras com agentes de compras. As barreiras lingüísticas são superados com a *trading*, assim ela agrega valor deste modo.

Já a empresa Transmotécnica não utiliza *tradings* em suas transações internacionais por considerar que não agregam valor em nada. Possuem contratos com os fornecedores das principais peças e equipamentos e compradores preparados para realizar todas as buscas de fornecedores para peças esporádicas. O transporte é realizado por operadores logísticos com os quais tem contratos.

A Tabela 1 relaciona as empresas entrevistadas com as hipóteses formuladas, demonstrando assim como as *tradings* agregam valor em cada caso.

Tabela 1 – Relação entre as Hipóteses e as Empresas Entrevistadas

Hipóteses	Empresas				
	Dana	AngloGold	Coteminas	Dresser Wayne	Transmotécnica
1. A demanda por alguns bens de capital e peças de reposição importadas é esporádica, o que não justifica um departamento de compras especializado em compras internacionais.	Parcialmente Comprovada*	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada
2. Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos fornecedores, por comprarem mais, e assim conseguem preços melhores.	Não Comprovada	Parcialmente Comprovada**	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada
3. Os agentes de compras internacionais têm maior poder de barganha perante à maioria dos operadores logísticos, por utilizar mais os serviços, e assim conseguem preços melhores.	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada
4. Os agentes de compras internacionais localizados no exterior funcionam como controle de qualidade para verificar se os produtos a serem importados são os corretos antes de serem enviados.	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Comprovada	Não Comprovada
5. Os agentes de compras internacionais que possuem armazéns agregam valor para seus clientes com a consolidação de diferentes produtos e armazenagem.	Comprovada	Parcialmente Comprovada***	Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada
6. Existem barreiras linguísticas entre importador e exportador, que podem ser mais facilmente superadas com um intermediário como os agentes de compras.	Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Comprovada	Não Comprovada
7. Os clientes optam por utilizarem agentes de compras por estes conhecerem melhor os trâmites alfandegários.	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada	Não Comprovada

\* Os bens de capital e peças importados com frequência são comprados direto do fornecedor. Para os importados esporadicamente a empresa contrata o serviços de *tradings*.

\*\* As *tradings* conseguem preços melhores em alguns casos não por seu maior poder de barganha, mas por conseguir comprar com os fornecedores nos EUA ou Europa que somente vendem à AngloGold através dos representantes locais, a preços mais altos.

\*\*\* Em poucos casos é realizada consolidação

Vale lembrar que as hipóteses que não foram comprovadas não podem ser consideradas falsas neste estudo, dado tamanho pequeno da amostra consultada. De fato, uma *trading* real que oferece estes serviços de auxílio nas importações, na qual foi realizado o estágio de graduação do aluno, foi consultada e garante que possui clientes que valorizam seus serviços por razões diversas, como as confirmadas pelas empresas deste estudo. Uma breve descrição da empresa será apresentada ao longo do estudo.

Em uma amostra maior poder-se-ia concluir, inclusive, quais são os fatores preponderantes de agregação de valor mais valorizados pelos clientes de uma *trading*. Essa pesquisa é de utilidade para a estratégia de marketing de *tradings*, pois há a

identificação de necessidades dos clientes. Uma vez identificado os serviços mais valorizados pelos clientes de diferentes segmentos, a *trading* define melhor o escopo de sua atuação e tem argumentos de vendas mais eficazes na prospecção dos clientes. Também é de utilidade para as empresas que importam diversos produtos, pois o estudo clareia em quais aspectos as *tradings* podem facilitar as importações.

O estudo focou nas *tradings* que atuam como agentes de compra para seus clientes, e conseqüentemente como canal de distribuição de seus fornecedores. Há *tradings* que atuam como comerciais exportadoras, que representam o produto de seus clientes no exterior, funcionando como canal de distribuição para seus clientes. No entanto este tipo de empresa não foi abordada neste estudo por estar fora do escopo. Em futuras pesquisas poderiam ser comparadas esses diferentes modos de atuar em termos de volume de vendas por exemplo.

Foi verificado que os serviços de transporte e nacionalização das mercadorias das *tradings* não foram constatados como úteis para as empresas entrevistadas. No entanto não se pode concluir que não o são também para alguma outra empresa. Uma vez que encontra-se *tradings* que forneçam este serviço deduz-se que para alguém ela de fato agrega valor nestes serviços. No entanto, se verificado que os serviços de transporte e trâmites de nacionalização são valorizados por um número pequeno de empresas, uma *trading* deve avaliar se vale a pena investir para fornecer estes serviços a seus clientes.

O valor agregado por *tradings* pode variar com, por exemplo, o tamanho da empresa cliente, uma vez que empresas de diferentes portes têm diferentes necessidades. Podem variar também em termos de ramo de atuação, natureza dos produtos importados, nacionalidade da empresa e experiência em comércio internacional, dentre outros. Este trabalho não aborda a análise destas variáveis, o que é sugerida para futuras pesquisas no tema.

As entrevistas realizadas foram conduzidas com empresas de diferentes ramos de atuação. O que elas têm em comum é que são importadoras de insumos, sejam eles bens de capital, peças de reposição ou matérias-primas.

Cada empresa entrevistada ressaltou um fator agregador de valor das *tradings* com quem trabalham, afora uma empresa entrevistada que declara que não considera as *tradings* úteis para suas operações. O conjunto união destes fatores de agregação de valor

observado no estudo é o conjunto de serviços úteis que devem ser oferecidos por *tradings* aos seus clientes. Vale ressaltar que as hipóteses dos fatores agregadores de valor que não foram comprovadas no estudo não devem ser consideradas falsas, dado a pequena amostragem do estudo.



#### 4. Caracterização da L.O. Trading

A L.O. Trading foi fundada em 1993 em Miami, EUA e atua desde então como agente de compras (*procurement*) e operador logístico internacional para atender seus clientes na América Latina. Ela auxilia seus clientes na busca e compra de equipamentos industriais, peças de reposição e matérias primas vindas dos EUA e Europa. Possui 35 empregados e receita anual de US\$20 milhões (L.O. TRADING, 2010).

A empresa argumenta para seus clientes e prospects que, como representa uma gama grande de clientes, possui grande poder de barganha com os fornecedores, e assim consegue descontos exclusivos que são repassados aos clientes. Serve assim como um elo nos fluxos de peças e equipamentos que ocorrem entre EUA, Europa e América Latina.

O mesmo poder de barganha ocorre também para as operações logísticas. Possui bons descontos com os principais transportadores marítimos e aéreos. Este é um dos fatores que motivam as empresas na América Latina a contratar os serviços da L.O. Trading.

A consolidação dos pedidos nos armazéns da L.O. Trading é algo valorizado pelos seus clientes. Os produtos muitas vezes vêm de regiões distintas dos EUA ou Europa, e são consolidados em Miami.

As barreiras culturais e lingüísticas entre fornecedor e cliente podem em muitos casos justificar a presença de um intermediário experiente em negociações internacionais, falando os idiomas em questão. A falta de recursos para treinar os funcionários em compras internacionais leva muitas empresas a usarem uma empresa de *trading* para conseguir os produtos no exterior.

A L.O. Trading possui um de seus escritórios localizado em Medellín, Colômbia. Além das funções de compras e coordenação do transporte, é feito neste escritório a nacionalização das mercadorias perante o governo Colombiano para os clientes que optam por utilizar este serviço de nacionalização. A Figura 18 ilustra a participação de cada país nas vendas da empresa em 2009.

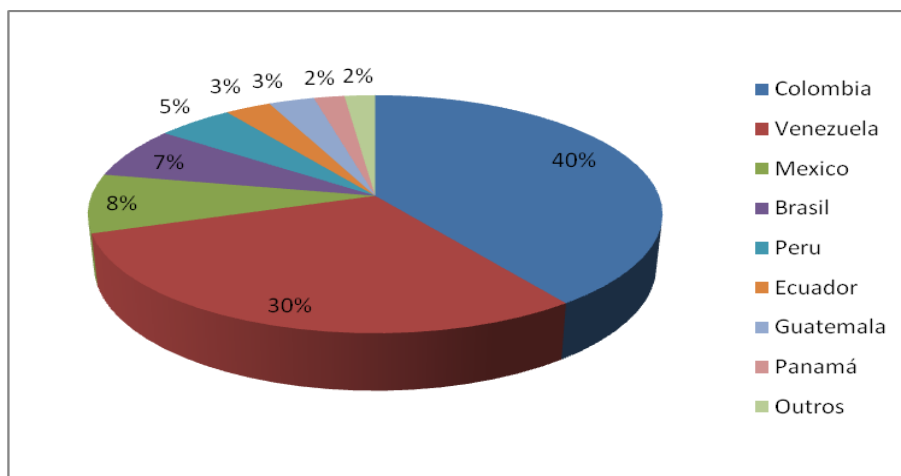


Figura 18 - Participação de Vendas por País, 2009 (L.O. Trading, 2010).

No final de 2009 a empresa abriu o escritório em Munich, Alemanha, para estar mais bem posicionada a comprar do mercado Europeu. No entanto 95% por cento das exportações ainda são feitas dos EUA, enquanto 4% da Europa e 1% de outros países. Porém a empresa percebe uma crescente demanda por produtos europeus.

Em 2010 a empresa detectou por pesquisas de mercado com dados secundários via internet que o mercado Brasileiro é de extremo potencial. Um dos objetivos da empresa passou a ser o de entrar no mercado Brasileiro para aumentar vendas. O estagiário brasileiro foi contratado para realizar pesquisas de mercado, prospecção de clientes no Brasil, vendas e montar as operações de importação.

A L.O. Trading faz parte da cadeia de suprimentos dos produtos que são exportados dos EUA ou Europa à América Latina, sendo assim um dos elos pertencentes às cadeias de suprimento em âmbito internacional.

A entrada no mercado brasileiro iniciou-se com pesquisas de mercado com base em dados secundários para identificação de oportunidades para a L.O. Trading. A partir daí foram estabelecidos relacionamentos comerciais que culminaram no fechamento de diversos contratos com clientes no Brasil. Ferramentas de marketing foram empregadas, bem como a elaboração de argumentos de vendas e de dimensionamentos logísticos.

A empresa elaborou uma estratégia para contatar os prospects. Em um primeiro estágio do trabalho, uma lista de empresas brasileiras que importaram valores entre FOB US\$10 milhões a US\$ 50 milhões dos EUA, fornecida pelo Ministério do

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), serviu como uma das fontes de leads para potenciais clientes. Estas empresas atuam em segmentos variados da economia brasileira, e são empresas nacionais e multinacionais.

Posteriormente o mercado foi segmentado, e a L.O. Trading decidiu que iria focar seus esforços de venda no mercado de mineração Brasileiro, devido à experiência prévia com empresas deste segmento em outros países. O relacionamento com diversos fornecedores nos Estados Unidos de bens de capital para mineração já estavam estabelecidos, o que contribui para que a L.O. Trading ofereça preços e qualidade no serviço (mensurado principalmente por: tempo de entrega, pontualidade de entrega e capacidade de entrega do produto correto e em boas condições).

A empresa iniciou esforços de vendas para outros segmentos também. Para o setor de processamento de cana-de-açúcar observou-se a independência de importações de bens de capital para os processos. O segmento exporta tais equipamentos, assim percebeu-se que uma eventual oportunidade para a *trading* está no auxílio às exportações de tais equipamentos. Outros segmentos contatados foram o de siderurgia, vidro e construtoras. Porém percebeu-se que um esforço maior seria exigido para estabelecer parcerias com esses setores, uma vez que os fornecedores ainda não estavam definidos. Assim a empresa postergou os esforços para atingir estes mercados.

Um total de 110 empresas foi contatado através de cold calls no primeiro semestre de 2010. Conforme os follow-ups foram sendo conduzidos, os pedidos de cotação e de compras foram sendo recebidos. A Figura 19 ilustra o número de ligações versus número de pedidos de cotações por mês.

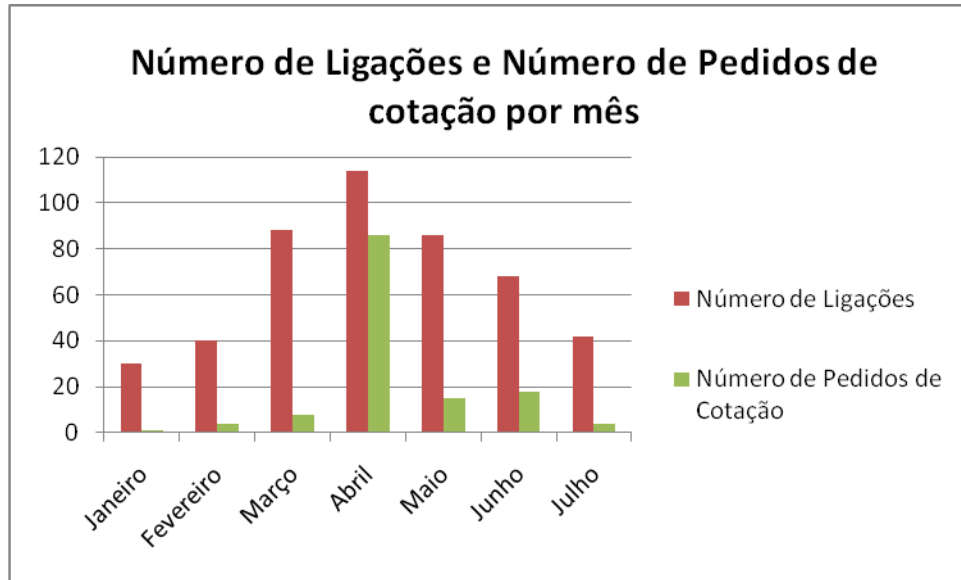


Figura 19 – Número de Ligações e de Pedidos de Cotação por Mês, Janeiro – Julho 2010 (L.O. Trading, 2010).

A Figura 20 mostra o volume de vendas por mês para o mercado Brasileiro.

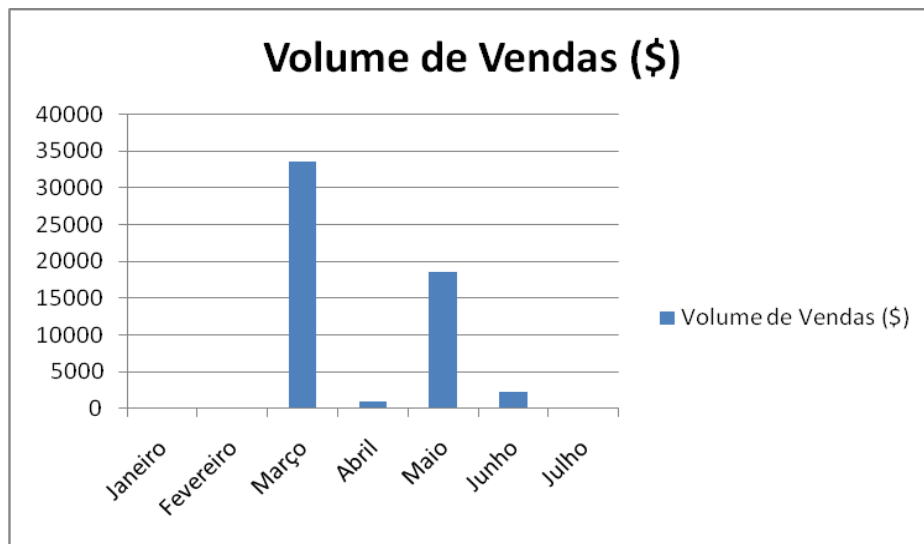


Figura 20 – Volume de Vendas em US\$ por Mês no Mercado Brasileiro (L.O. Trading, 2010)

As duas grandes empresas que fizeram compras significativas com a empresa, e portanto estabeleceram parcerias comerciais com a L.O. Trading, de benefício mútuo, foram a AngloGold Ashanti Brasil e a Coteminas.

A AngloGold Ashanti é uma multinacional que atua no ramo de mineração de ouro ao redor do mundo. Possui operações em 4 países e receita anual de \$ 3.961 milhões (2009). Esta empresa comprou cerca de \$ 41.000 em equipamentos da Atlas Copco para mineração, comprados em distribuidores na Europa e transportados pela L.O. Trading ao Brasil.

A Coteminas é uma empresa da indústria têxtil, com instalações em 8 cidades Brasileiras e uma na Argentina. Foram comprados esteiras da Forbo Siegling, através da L.O. Trading, em valor de cerca de \$15.000.

A empresa segue trabalhando rumo à conquista de novos clientes no mercado promissor Brasileiro, e tem como meta atingir a parcela de 10% de suas exportações para o Brasil em 2010.

## 5. Considerações Finais

### 5.1 Desenvolvimento do Trabalho

O trabalho inicia com uma introdução e contextualização do comércio internacional. São abordados aspectos históricos, características atuais e a inserção brasileira no mundo globalizado. Alguns gráficos de fontes diversas são apresentados para ilustrar a contextualização. Atualmente, o declínio dos custos de transporte e comunicação, e a redução das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capital, vêm transformando o mundo em uma aldeia global, o que torna o estudo dos temas relacionados a comércio internacional de grande relevância.

Em seguida, uma breve introdução das *tradings* foi feita. Destaca-se que o estudo do escopo de atuação das *tradings* é importante para a compreensão das características destas empresas e de como este tipo de empresa pode auxiliar outras organizações a maximizar os ganhos ao entrar em mercados estrangeiros ou a realizar importações, já que o comércio internacional pode representar grandes oportunidades às empresas nacionais.

O objetivo, método de pesquisa e delimitações do trabalho foram então definidos. O trabalho teve como objetivo verificar quais os fatores que motivam as empresas brasileiras a contratar agentes de compras internacionais como agregadores de valor em transações internacionais de bens de capital e peças de reposição diversas. Algumas hipóteses foram elaboradas para justificar a atuação dos intermediários em operações de comércio internacional. Estas hipóteses foram baseadas nos argumentos de venda utilizados por uma *trading* onde foi realizado o estágio do aluno autor deste trabalho. Foi elaborado um questionário a ser aplicado em empresas importadoras para determinar a veracidade das hipóteses.

Antes de aplicar o questionário, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre empresas do tipo *tradings*, dos processos de internacionalização de empresas e da terceirização de alguns processos de negócio. Uma ampla literatura no tema foi encontrada, especialmente sobre as primeiras grandes *tradings* desenvolvidas no Japão, as chamadas *Sogo Shoshas*. Na literatura constata-se que depois da Segunda Guerra

Mundial, o Japão emergiu como uma potência no comércio mundial em partes devido às *Sogo Shoshas*. Estas empresas foram fundamentais para a ascensão econômica do Japão, e são consideradas um fenômeno do comércio internacional. Na maioria do pós-guerra, as *Sogo Shoshas* se posicionaram como a face externa da indústria Japonesa e assumiram os riscos dos esforços econômicos internacionais do Japão. Elas buscaram fontes estrangeiras de matérias-primas, equipamentos e tecnologias para a indústria Japonesa, para em seguida vender no exterior o que se produzia internamente, atuando assim nos dois extremos das cadeias de suprimentos.

O tema de internacionalização de empresas foi explorado por ser de extrema relevância para o entendimento do comércio internacional. O processo de internacionalização refere-se ao engajamento de uma firma na produção fora de seu país. As várias formas de internacionalização incluem FDI (foreign direct investment), licenciamento, alianças corporativas, contratos de gestão, joint-ventures, sub-contracting, transferência de tecnologia, etc. Há na literatura análises quanto ao processo de internacionalização de empresas, particularmente as vindas do terceiro mundo, incluindo as Brasileiras. Essa linha de pesquisa é chave para o entendimento do comércio internacional de empresas de países emergentes.

Foi abordado o tema de exportação e salientou-se a importância dessa para as empresas nacionais. A exportação traz consigo muitos benefícios às empresas que se engajam a produzir para mercados estrangeiros. A conquista de novos mercados permite não só a expansão da empresa, mas também o nivelamento da sazonalidade do mercado nacional, sendo isso importante para a manutenção de empregos no país. Ao exportar a empresa fortalece sua marca, e é forçada a melhorar os padrões de qualidade de seus produtos para entrar em mercados mais exigentes. Quando a demanda do mercado externo se mostra promissora, a empresa busca melhorar sua produtividade para atender a demanda crescente. Em muitos casos, quando o mercado a ser penetrado exige produtos cuja produção não seja prejudicial ao meio ambiente, a empresa exportadora é forçada a melhorar suas práticas de produção sustentável e de conscientização ambiental.

Importação também foi tema abordado, pois nota-se que todo país importa produtos ou serviços que não são oferecidos nacionalmente. Como foi dito, cada país se diferencia dos demais nos produtos ou serviços que oferecem, de acordo com o que têm a

oferecer – alguns possuem tecnologias avançadas, enquanto outros têm mão de obra barata. Com a intensificação do fluxo de mercadorias, informação e dinheiro entre empresas de diferentes nacionalidades, *supply chain management* em âmbito internacional se torna necessário, e seu estudo é fundamental para aplicação de ferramentas para a otimização dos fluxos internacionais. As empresas que precisam importar se deparam com uma série de operações a serem realizadas, como *procurement* em diversos mercados, realizar a documentação de nacionalização das mercadorias (desembaraço), transações financeiras, dentre outras. Assim este estudo prova-se útil aos que queiram entender este aspecto das cadeias de suprimentos que ocorrem âmbito internacional, tendo as *tradings* como um dos elos. A terceirização de processos de negócio foi abordada com consultas na literatura. A terceirização de um processo de negócio de uma organização, que normalmente não faz parte de seu *core business*, traz alguns benefícios: como foco no *core business*, deixando a execução de processos de apoio para a terceiros; aumento de eficiência e melhoria contínua na execução desses processos; liberação de recursos internos para assuntos estratégicos; redução dos investimentos em capital e em treinamento na execução desses processos; informações financeiras de alta qualidade; obtenção de maior flexibilidade interna; e controle e redução de custos operacionais.

Após a revisão bibliográfica, foi realizada uma breve pesquisa de mercado baseada no questionário aplicado junto a empresas que realizam operações de importação, para verificar na prática quais são os fatores motivacionais assim como os obstáculos, e como os agentes intermediários podem auxiliar nestas operações de importação. A amostra de empresas obtida foi pequena para a elaboração de conclusões mais concretas, devido à baixa taxa de retorno das empresas contatadas. Isto torna-se um problema para as conclusões finais, já que não se pode extrapolar os resultados obtidos com as poucas entrevistas realizadas. Algumas hipóteses não foram comprovadas nas entrevistas, o que não as invalida necessariamente. Algumas empresas ilustraram com clareza como as *tradings* agregam valor às suas importações, comprovando assim algumas hipóteses. A tabela 1 apresentada ilustra quais empresas confirmam determinadas hipóteses. Assim o trabalho verificou alguns fatores que motivam as



empresas Brasileiras a contratar agentes de compras internacionais como agregadores de valor em transações internacionais de bens de capital e peças de reposição diversas.

Um estudo de caso breve foi apresentado com intuito de ilustrar o funcionamento de uma *trading* que trabalha como agente de compras e agente de cargas para seus clientes na América Latina, auxiliando nas importações vindas dos EUA e Europa. A empresa vem trabalhando para entrar no mercado brasileiro e tem concentrado esforços para isso. A empresa atualmente tem como maior mercado a Colômbia, devido à presença de muitos funcionários desta nacionalidade e uma rede de contatos grande neste país. A *trading* tem fechado negócios importantes com empresas brasileiras, e vem observando sinais positivos de que há um grande mercado no Brasil.

Algumas hipóteses foram comprovadas no trabalho, demonstrando que para certas empresas as *tradings* que atuam como agentes de compras de fato agregam valor para seus clientes. A tabela apresentada ilustra algumas informações importantes obtidas com este estudo. Os motivos principais de contratação das *tradings* citados pelas empresas participantes desta pesquisa foram levantados. Os resultados das pesquisas não foram quantificados pela escassez de material devido à baixa taxa de resposta das empresas consultadas. A informação obtida serve como ponto de partida para uma pesquisa futura mais detalhada.

O objetivo de verificar quais os fatores que motivam empresas brasileiras a contratar agentes de compras internacionais como agregadores de valor em transações internacionais de bens de capital e peças de reposição diversas só não foi totalmente atingido porque não se podem extrapolar as informações obtidas para todas as empresas, devido à pequena amostra obtida no tempo de duração do trabalho. Mas o método de entrevista se mostrou uma boa maneira de obter as informações desejadas. O trabalho realça o desafio de conseguir informação com empresas que ilustrem os dados. Mas algumas hipóteses foram verificadas, podendo servir como informação para a estratégia de marketing de uma *trading*, por exemplo, argumentando a possíveis clientes como e para quem ela agrega valor. As empresas nacionais que importam bens de capital e peças de reposição também podem eventualmente utilizar das informações obtidas para compreender o trabalho de uma *trading*, e com a utilização dos serviços do agente superar algumas dificuldades nas importações.

De fato existe um mercado para empresas especializadas em serviços de comércio internacional, o que torna importante o entendimento sobre em que circunstâncias essas empresas agregam valor nas transações internacionais. Algumas das hipóteses formuladas para justificar a atuação deste tipo de *trading* como agregadora de valor no mercado Brasileiro. As hipóteses foram baseadas nos argumentos de venda eficazes utilizados pela *trading* onde foi realizado o estágio do aluno. Uma vez que os *prospects* entendem como e para quem a *trading* agrega valor ele se torna mais interessado nos serviços do agente para facilitar suas operações de importação.

## 5.2 Pesquisas Futuras

Para pesquisas futuras, recomenda-se que sejam aplicadas ferramentas de pesquisa de mercado conhecidas para obter informações com mais qualidade.

Um estudo com uma amostra maior poderia contribuir para mais conhecimento dos fatores preponderantes de agregação de valor mais valorizados pelos clientes de uma *trading*. Para a elaboração de estratégia de marketing de uma empresa do tipo *trading*, um trabalho mais completo poderia ser de grande auxílio. Uma vez identificado os serviços mais valorizados pelos clientes de diferentes segmentos, a *trading* define melhor o escopo de sua atuação e tem argumentos de vendas mais eficazes na prospecção dos clientes.

Um futuro estudo poderia levar em conta que o valor agregado pelas *tradings* pode variar com o tamanho da empresa cliente, uma vez que empresas de diferentes portes têm diferentes necessidades. Assim um estudo mais completo abordaria esta variável (tamanho da empresa) como sendo influente nos resultados. O ramo de atuação, natureza dos produtos importados, nacionalidade da empresa e experiência em comércio internacional, dentre outros, devem ser abordados também em estudos futuros como variáveis a serem observadas.

Poderão ser incluídas em trabalhos futuros as *tradings* que atuam como comerciais exportadoras. Deve-se entender em que circunstâncias elas agregam valor para seus clientes que queiram exportar. Há diversas funções que estas empresas podem realizar para viabilizar ou aumentar as exportações de seus clientes. Poderiam ser

comparadas também as vantagens e desvantagens de se utilizar estes serviços das *tradings* exportadoras.

## 6. Referências Bibliográficas

ANGLOGOLD ASHANTI BRASIL. Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://www.anglogold.com.br>>. Acesso em: 21-10-2010.

BALL, David; McCULLACH, Wendell; GERINGER Michael; FRANTZ, Paulo; MINOR, Michael. International Business: The Challenge of Global Competition. McGraw-Hill/Irwin, 2003.

BANCO DO BRASIL. Incoterms, 2010.

Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 01-10-2010.

BANDES. A Importância da Cadeia de Serviços do Fundap na Economia do Estado do Espírito Santo, 2010.

Disponível em <<http://www.bandes.com.br>>. Acesso em: 29-09-2010.

BARRETO, A.; ROCHA, A.. Porque as Empresas Brasileiras Não se Internacionalizam?, em Rocha, A. (ed.), As Novas Fronteiras: a Multinacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL. Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review. Março-Abril, 2000.

Disponível em: <<http://www.hbr.org>>. Acessado em: 20-05-2010.

BRAUNINGER, Michael; VOPEL, Henning. Globalization, Trade and Growth: a Macroeconomic Perspective. Intereconomics, 2009.

BURNSON, Patrick. Freight Forwarders Brace for change. Logistics Management, 2009.

CEDA - Committee for Economic Development of Australia; INSTATE Pty Ltd.  
Japanese Trading Companies Their Role in Australia's Economic Development,  
1997.

COTEMINAS. Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://www.coteminas.com.br>. Acesso em: 21-10-2010.

DANA. Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://www.dana.com.br> . Acesso em 20-10-2010.

DRESSER WAYNE, Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://www.dresserwayne.com.br>> Acesso em: 22-10-2010.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. Marketing. 11.ed. São Paulo: Makron  
Books, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correia. Challenges for Late-  
Movers in International Markets. ENAMPAD, 2006.

FUJITA, M. Small and Medium-sized Enterprise in Foreign Direct Investment, em  
BUCKLEY, Peter J.; CAMPOS, Jaime; MIRZA, Hafiz; WHITE, Eduardo (Ed.).  
International Technology Transfer by Small and Medium - Sized Enterprises.  
London Macmillan Press, 1997.

GLOBAL EPROCURE. Procurement Outsourcing, 2010.

Disponível em <<http://www.globaleprocure.com>>. Acessado em 04-06-2010.

HERBIG, Paul; SHAO, Alan T. American Sogo Shosha: American Trading Companies  
in the Twenty-first Century. Marketing Intelligence & Planning 15/6, 1997, p281–  
290. MCB University Press.

INTERNATIONAL FORUM ON GLOBALIZATION: The IFG, c2001.

Disponível em: <<http://www.ifg.org/analysis.htm>>. Acesso em 01-07-2010.

IRWIN, Douglas A. A Brief History of International Trade Policy. 2001. Library of Economics and Liberty.

Disponível em: <<http://www.econlib.org>>. Acesso em: 26-05-2010.

KATO, Tomoyasu; Reinventing the Business: Japan's Trading Companies on the Move. NRI Quarterly, Summer, 1996.

KOJIMA, K.; OZAWA, T. Japan's General Trading Companies. The Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development, Paris, 1984.

KPMG. Business Process Outsourcing (BPO), 2010.

Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 30-05-2010.

LAMY, Pascal. Humanizing globalization. Geneva, Switzerland: The WTO, c2001.

Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 01-07-2010.

LOGIN LOGISTICA. Contêineres – A Forma mais Prática e Segura de Transportar a Carga da sua Empresa, 2010.

Disponível em: <http://www.loginlogistica.com.br>. Acesso em: 4-06-2010.

L.O.TRADING, Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://lotrading.com>>. Acesso em: 20-10-2010.

MACHADO, Alfredo José; LIBONI, Lara Bartocci. Estratégias de Internacionalização e os Canais de Distribuição: O Caso da Indústria Calçadista de Franca. VII SEMEAD, 2004.

MALONIS, Ed. Jane A. ; CENGAGE, Gale. Sogo Shosha. Encyclopedia of Business, 2000. eNotes.com. 2006.

Disponível em <<http://www.enotes.com>>. Acessado em 01-05-2010.

McGREW, Anthony; HELD David. A Global Society, in Stuart Hall: Modernity and Its Futures. Cambridge: Polity Press, 1990.

McNULTY, P.J., Predecessors of the multinational corporation, Columbia Journal of World Business, May-June, pp. 73-80, 1972.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Estatísticas de Comércio Exterior, DEPLA, 2010.

Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 28-09-2010.

OXFORD ENGLISH DICTIONARY – 2a edição (eletrônica). Oxford: Oxford University Press, c2000.

Disponível em: <<http://www.oed.com>>. Acesso em: 01-07-2010.

RAMARMUTI, R. Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda, Journal of International Business Studies, Washington. Vol. 35, págs. 277-283. 2004.

RECSA INTERNATIONAL. Homepage, 2010.

Disponível em: <<http://recca.org/>>. Acesso em: 01-10-2010.

REICH, Simon. What is Globalization? - Four Possible Answers. Working Paper #261, Kellogg Institute, 1998.

REZENDE, Sergio. Interdependence and the Internationalization Process of MNCs: Uniformity, Direction and Rhythm. ENANPAD, 2004.

- RUIZ, F. M. Exportações Brasileiras: Fatores Explicativos para Participação das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.
- STERN, L. & EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A. Marketing Channels. Prentice Hall, 5th. edition, 576 p., 1996.
- STIGLITZ, Joseph E. Making Globalization Work .W.W. Norton & Company, 2006.
- TANAKA, Akira. The Role of Sogo Shosha in Mass Procurement System of Resource: Japan's Develop-and-Import Scheme of Iron Ore in 1960s. Asia-Pacific Economic and Business History Conference, 2009 (APEBH 2009), Gakushuin University, Tokyo, 2009.
- TANAKA, Akira. Why Were Sogo Shosha Needed?: Japan's Develop-and-Import Scheme of Iron Ore in the 1960s, Oikonomika, NCU, 44(3&4), 171-194, 2008.
- TRANSMOTÉCNICA, Homepage, 2010.  
Disponível em: <<http://www.transmotecnica.com.br>>. Acesso em: 22-10-2010.
- TWL - Tizatto, Wildner e Luz Advogados Associados. Trading Company/Comercial Exportadora: Tratamento Tributário, 2004.  
Disponível em: <<http://www.twladvogados.com.br>>. Acesso em: 13-09-2010.
- UNITED NATIONS. Economic and Social Commission for Western Asia, c2002. United Nations, New York, 2002.
- UNITED NATIONS; United Nations Poverty and Development Division. Economic and social survey of Asia and the Pacific, c1999. New York: The United Nations, 1999. Disponível em: <<http://www.unescap.org>>. Acesso em: 01-07-2010.



WORLD BANK. Washington, DC: The World Bank Group; c2001;

Disponível em: <<http://www1.worldbank.org>>. Acesso em: 01-07-2010.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Geneva, Switzerland: The World Health Organization, c2006;

Disponível em <<http://www.who.int>>. Acesso em: 01-07-2010.

## 7. Apêndice

### Empresas Entrevistadas

- a. Dana
- b. AngloGold Ashanti Brasil
- c. Coteminas
- d. Dresser Wayne
- e. Transmotécnica

### Entrevistas

#### a. Dana

1. *A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?*

Sim

2. *Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?*

Primeiro pela agilidade com as negociações, muitas vezes encontramos o que estamos precisando de forma mais rápida. Há também facilidade em formas de pagamento e segurança, uma vez que fazemos negócio freqüentemente com algumas *tradings*. Quando a compra é de pequenos volumes vêm de *tradings*, ou quando o fornecedor não tem experiência em exportação também utilizamos *tradings*. Volumes altos vêm direto do fabricante. *Tradings* fazem vendas esporádicas e fazem consolidação de pedidos vindos de diversos lugares.

Comprovação das hipóteses:

3. *Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensualmente-anualmente?*

O volume importado varia muito, tem meses que importa bastante tem meses que não importa muito. De janeiro a setembro foram importados R\$ 3.880.400 por mês.

4. *A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?*

Não, pois quando compramos máquinas com fabricante direto não pagamos as taxas cobradas pelas *tradings*.

5. *Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?*

30% do valor.

6. *A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?*

Existem negociações com agentes de carga, sempre agentes diferentes dos agentes de compra. Tem licitações onde o frete é pago pelo fornecedor, depende do incoterm acordado, mas 70% das compras internacionais são do tipo Ex works, onde o frete é contratado pela Dana.

7. *Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar se a peça a ser enviada é de fato a que a empresa quer importar?*

Não na realidade, não indícios de que *tradings* podem verificar se o produto a ser importado é o correto, pois a embalagem é fechada, e quando vem errado não é culpa da *trading*.

8. *Você utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?*

40% das compras são realizadas intercompany, ou seja entre unidades da Dana. A Dana tem uma *trading* (Dana Global Logistics, onde há brasileiros trabalhando), que auxilia nas compras. Pequenos volumes, de diversos locais, vêm de *tradings*, ou quando fornecedor não tem experiência em exportação. Volume alto vem direto do fabricante. *Tradings* fazem vendas esporádicas e fazem consolidação.

9. *Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?*

Até pode acontecer às vezes, mas todo pessoal de compras está preparado para negociar em inglês, mas sim em muitos casos facilita ter um intermediário, principalmente da China. Quando vem da China vem por *trading*, da Alemanha vem direto com fornecedor.

10. *A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?*

Tem um despachante próprio.

**b. AngloGold Ashanti Brasil**

1. *A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?*

Sim, para importações diretas (com a nacionalização por responsabilidade da AngloGold, utilizando seu despachante) e indiretas (com a nacionalização sendo realizada pelo exportador ou pela *trading*).

2. *Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?*

Utiliza-se *tradings* quando a empresa fornecedora não permite a importação direta, por ter uma filial no Brasil. Os valores no Brasil são em quase todos os caso maiores que nos mercados exteriores, então a compra no exterior através de *trading* se torna mais barata.

Comprovação das hipóteses:

3. *Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensualmente-anualmente?*

Importações são constantes. Há importação de peças de reposição toda semana, enquanto bens de capital são importados todo mês, com variações na quantidade de acordo com a necessidade da empresa. O valor importado não foi revelado.

4. *A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?*

Sim, principalmente nos casos específicos onde o fornecedor estrangeiro possua uma filial no Brasil e só venda à AngloGold através desta filial, e não diretamente da matriz exterior. Na maioria dos casos, os preços praticados no Brasil são mais altos do que no exterior. Desta maneira, as *tradings* que compram no exterior e revendem no mercado nacional conseguem preços mais baratos a seus clientes, mesmo que incluam no seus preços de venda suas taxas adicionais. Em muitos casos, as *tradings* conseguem encontrar no mercado externo distribuidores alternativos que o cliente no Brasil não encontra, e assim podem oferecer prazos de entrega melhores, quando o item a ser comprado está em estoque..

5. *Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?*

10% do valor importado vêm de *tradings*. 50% das peças de reposição são importados através de *tradings*, enquanto perto de 0% dos equipamentos grandes são importados através de intermediários (estes são importados diretamente do fornecedor pois há com eles acordos e negociações, já que o valor é alto e há a customização do equipamento).

6. *A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?*

A empresa tem contratos com agentes de frete. Quando há embarque spot (pontual, não está contemplado no contrato, de origem que não está no contrato) a empresa abre cotação para empresas de frete, as vezes cota com agente de compras que ofereçam este serviço, quando o incoterm é CFR. A AngloGold Brasil não cota diretamente com armador, usa os agentes de frete que monitoram a carga transportada por armadores.

7. *Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar se a peça a ser enviada é de fato a que a empresa quer importar?*

Os *tradings* checam antes de enviar, porém já aconteceu de vir quantidades diferentes ou peças divergentes através *tradings*. Quando a peça vinda por *trading* não é original rompe-se o relacionamento com tal *trading*. Há a percepção de que quando se compra por *tradings* a taxa de equívoco é maior, pois a *trading* não conhece a peça tecnicamente e acaba por comprar a peça errada.

8. *Você utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?*

Como a AngloGold tem várias unidades com CNPJs diferentes fica difícil consolidar todas as peças pois os destinos de envio são diferentes. Quando vai para a mesma unidade há a consolidação, isto quando não há urgência de determinada peça, e quando o custo de armazenagem não for alto. Há a necessidade de estudos para otimizar cada operação, no entanto o quadro de funcionário não é suficiente e o tempo muito curto para realização destes estudos de redução de custo.

9. *Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?*

Todos no setor que se relacionam com fornecedores no exterior falam Inglês, não existe barreiras, nem da China.

10. *A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?*

A empresa faz importações diretas, com a nacionalização sendo realizada por seu despachante, e também as realiza indiretamente, com nacionalização sendo feita pelo fornecedor ou uma *trading*, que revende para a AngloGold no mercado nacional, o que caracteriza uma compra nacional como outra qualquer. Esta operação, no entanto é mais cara, mas em alguns casos exigida pelo fornecedor.

**c. Coteminas**

1. *A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?*

Sim

2. *Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?*

A principal vantagem da *trading* é o fato de consolidar carga. Para volumes pequenos a Coteminas compra através da *tradings*. A consolidação reduz custos de transporte e de desembaraço, pois há custos fixos para cada processo.

Comprovação das hipóteses:

3. *Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensualmente-anualmente?*

É constante, e o valor importado anualmente é de US\$ 2 milhões.

4. *A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?*

Não, os preços são mais altos.

5. *Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?*

Menos de 1% em valor.

6. *A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?*

Não, o frete é feito por agentes de carga no Brasil (New Traffic, Seasky, outros). Com o armador direto é mais barato, mas não se utiliza o armador pois não há acompanhamento da carga. Assim contratamos nossos agentes de carga, não contratamos os agentes de compra que fornecem serviços de carga.



7. *Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar se a peça a ser enviada é de fato a que a empresa quer importar?*

Não necessariamente, acontece de vir peças erradas. Não há percepção de que a taxa de erro das *tradings* é menor.

8. *Você utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?*

Sim, utiliza e consideramos muito importante, há a coordenação de vários pedidos, e redução de custos na maioria dos casos, quando feita a consolidação.

9. *Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?*

Não isso não ocorre.

10. *A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?*

Usamos um despachante aqui no Brasil, e não o agente de compras.

**d. Dresser Wayne**

1. *A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?*

Sim

2. *Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?*

A busca por produtos muitas vezes é realizada de forma mais rápida, e com preços mais competitivos, uma vez que os agentes são locais, e acham os fornecedores mais facilmente. Há na Dresser Wayne um departamento de compras internacionais preparado, mas utilizamos agentes de compras para facilitar.

Comprovação das hipóteses:

3. *Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensalmente ou anualmente?*

A empresa importou US\$ 8 milhões mensalmente, não consideramos a importação de bens de capital como esporádica.

4. *A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?*

Nem sempre, o que conseguimos é agilidade.

5. *Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?*

15% do valor importado vem de agentes de compra.

6. *A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?*

O transporte é realizado através de agentes de cargas, americanos e europeus, organizações distintas dos agentes de compra. Não se cogita fazer o transporte direto com embarcador.

7. *Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar se a peça a ser enviada é de fato a que a empresa quer importar?*

Sim, as *tradings* verificam as peças, queremos sempre que a *trading* verifique. No entanto não há levantamentos quanto a comparações nas taxas de acerto entre importações realizadas diretamente e por agentes de compras.

8. *Você utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?*

Não. Os operadores logísticos ficam encarregados de otimizar as operações logísticas.

9. *Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?*

Sim a barreira a lingüística é superado na grande maioria dos casos através de *tradings*.

10. *A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?*

Usa-se um despachante no Brasil, não é o agente de compras que realiza a nacionalização.

**e. Transmotécnica**

1. *A sua empresa contrata os serviços de agentes de compras internacionais?*

Não, as importações são realizadas de forma direta com fornecedores já definidos. Agente de cargas são contratados para realizar o transporte.

2. *Caso sim, quais são os principais motivos? Caso não, idem?*

A empresa tem contratos com os principais fornecedores, o que não justifica a presença de intermediários. As peças a serem importadas esporadicamente são compradas pelo próprio departamento de compras.

Comprovação das hipóteses:

3. *Você considera a demanda por importação de bens de capital e peças de reposição esporádica? Quanto é importado mensalmente ou anualmente?*

Não é esporádica, importa-se US\$ 1 milhão mensalmente.

4. *A sua empresa consegue preços melhores para os produtos importados quando utiliza os agentes de compras internacionais?*

(Não são utilizados agentes de compras).

5. *Quantos por cento das importações são feitas através de agentes de compras internacionais?*

(Não são utilizados agentes de compras).

6. *A sua empresa utiliza os serviços de agentes de compras que cotam também os fretes internacionais? A sua empresa consegue melhores preços de frete quando utiliza estes intermediários?*

Não cota-se o frete com os agentes de compra que oferecem este serviços, nem com os embarcadores, são cotados somente operadores logísticos específicos. O volume não justifica importações a serem feitas diretamente com os embarcadores.

7. *Você utiliza o agente de compras internacionais como um controle de qualidade para verificar para você se a peça a ser enviada é a que a empresa quer importar?*

(Não são utilizados agentes de compras).

8. *Você utiliza dos armazéns de agentes internacionais localizados no exterior? Faz consolidação?*

O agente de carga faz a consolidação, contratamos empresas americanas e alemã. Quando as importações são feitas da China, o incoterm utilizado na grande maioria dos casos é Ex-Works, ou seja, o exportador escolhe o embarcador.

9. *Existem barreiras lingüísticas entre a sua empresa e fornecedores internacionais? Caso sim, os agentes intermediários são utilizados para superá-las?*

Não tem barreiras lingüísticas.

10. *A sua empresa utiliza de agentes intermediários para fazer os trâmites alfandegários?*

Usa-se um despachante próprio. Pagamos 0% de IPI de determinados produtos (como aço) devido ao acordo de comércio internacional entre países do Mercosul.