

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

REBECCA MARCONI PERES

**ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: FATORES DETERMINANTES
PARA O SUCESSO DE UMA *TRADING COMPANY***

CRICIÚMA

2017

REBECCA MARCONI PERES

**ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: FATORES DETERMINANTES
PARA O SUCESSO DE UMA *TRADING COMPANY***

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Julio César Zilli

CRICIÚMA

2017

REBECCA MARCONI PERES

**ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: FATORES DETERMINANTES
PARA O SUCESSO DE UMA *TRADING COMPANY***

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

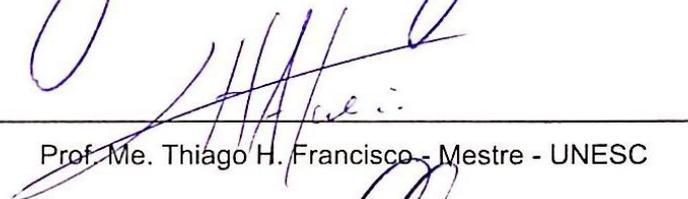
Orientador: Prof. MSc. Julio César Zilli

Criciúma, 04 de Julho de 2017.

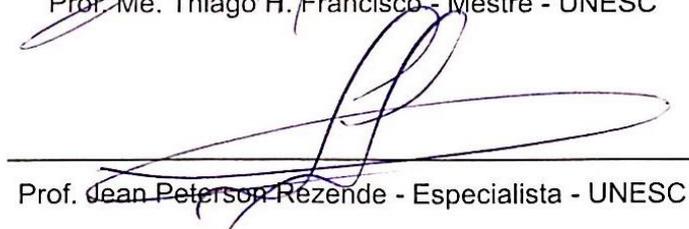
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Julio Cesar Zilli – UNESC - Orientador



Prof. Me. Thiago H. Francisco - Mestre - UNESC



Prof. Jean Peterson Rezende - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos concedidas durante todos esses anos de trajetória acadêmica, bem como profissional. Todas as oportunidades que tive não existiriam se não fosse por Ele.

Aos meus pais, Miguel e Deise, e ao meu irmão Diogo, que desde minha infância não mediram esforços para proporcionar os melhores locais de aprendizado para que eu seguisse meu caminho nos estudos. Agradeço seu amor, sua perseverança, paciência e carinho para comigo mesmo nos períodos difíceis, apoiando-me nas minhas escolhas e confiando em meu potencial.

Minha sincera gratidão ao meu orientador Julio César Zilli, que esteve sempre ao meu lado, me encorajando e aconselhando da melhor maneira possível. Sua paciência e dedicação foram essenciais para que eu concluísse este trabalho.

Agradeço aos meus amigos que sempre me incentivaram e apoiaram em toda esta jornada.

Ao meu namorado, por fazer parte dessa conquista desde o começo, sempre solícito, dando atenção e suporte para que eu não desistisse no meio da caminhada.

Agradeço à coordenação e todo seu corpo docente do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, por me possibilitarem a oportunidade do curso superior.

Por fim, gostaria de agradecer aos sócios e proprietários das *trading companies* do Sul de Santa Catarina, que prontamente me auxiliaram para que eu pudesse finalizar esta pesquisa e torná-la viável.

RESUMO

PERES, Rebecca. **Estratégias em negócios internacionais:** fatores determinantes para o sucesso de uma *trading company*. 2017. 62 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A inserção no mercado internacional é uma das alternativas para que as organizações consigam maximizar seus lucros e operações. Porém, muitas delas não possuem toda a estrutura e pessoal preparado para iniciar a importação ou exportação. Desta forma, buscam serviços terceirizados para realizar esta proposta: contratação de *trading companies*. Estas empresas auxiliam desde a negociação até o embarque das mercadorias, prestando serviços de qualidade. Isso posto, o presente estudo objetivou identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*. Metodologicamente, optou-se por uma abordagem qualitativa, e, quanto aos fins de investigação, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, e, quanto aos meios, enquadra-se como bibliográfica e um estudo multicaso, por meio de uma pesquisa de campo. A amostra foi composta por quatro empresas que atuam como *trading companies* no Sul de Santa Catarina. Os dados de origem primária foram coletados por meio de uma entrevista, com o apoio de um roteiro semiestruturado, junto aos sócios proprietários. Verificou-se que as *trading companies* possuem experiência e dispõem de diversos serviços, para obterem êxito em suas negociações internacionais. Dentre os principais fatores determinantes para sucesso destacaram-se: o planejamento, proximidade com clientes e oferecimento de soluções completas.

Palavras-chave: *Trading Company*. Internacionalização. Desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Empresas Exportadoras e Importadoras do Brasil	6
Figura 2 – Destino das exportações Brasileiras	8
Figura 3 – Importações Brasileiras.....	9
Figura 4 – Sequência da relação de TC com fabricante	15
Figura 5 – Países de atuação internacional – empresa A	33
Figura 6 – Países de atuação internacional – empresa B	34
Figura 7 – Países de atuação internacional – empresa C.....	35
Figura 8 – Países de atuação internacional – empresa D.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos Brasileiros exportados em 2016.....	8
Quadro 2 – Produtos Importados	9
Quadro 3 – Exportação indireta, direta e cooperativa	12
Quadro 4 – Exportações contratuais	13
Quadro 5 – Decreto-Lei 1.248/72 – <i>Trading Companies</i>	15
Quadro 6 – Requisitos do Comunicado do DECEX – 02 fev. 1999.....	19
Quadro 7 – Alguns benefícios das <i>TCs</i>	21
Quadro 8 – Balança Comercial das <i>TCs</i> – 2007 a 2016	22
Quadro 9 – Distribuição dos módulos para entrevista de coleta de dados.....	27
Quadro 10 – Objetivos específicos versus estrutura da pesquisa.....	28
Quadro 11 – Caracterização das <i>TCs</i> , parte 01.....	28
Quadro 12 – Caracterização das <i>TCs</i> , parte 02.....	29
Quadro 13 – Serviços prestados pelas <i>trading companies</i>	30
Quadro 14 – Localização e características dos clientes nacionais.....	30
Quadro 15 – Percentual de clientes nacionais atendidos em relação ao porte	31
Quadro 16 – Estratégias utilizadas para inserção no mercado internacional.....	31
Quadro 17 – Definição dos mercados de atuação	32
Quadro 18 – Modalidades exercidas e direcionador da empresa	33
Quadro 19 – Percentual de clientes internacionais atendidos em relação ao porte ..	36
Quadro 20 – Fatores para busca de nova parceria comercial.....	37
Quadro 21 – Diferenciais competitivos das <i>TCs</i>	38
Quadro 22 – Posição e Impacto da <i>TC</i> sobre a situação econômica brasileira e mundial.....	39
Quadro 23 – Sugestões das <i>TCs</i> para ingresso no mercado internacional	41
Quadro 24 – Fatores para o sucesso no exterior	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
DECEX	Departamento de Comércio Exterior
DL	Decreto-Lei
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
TCs	<i>Trading Companies</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo geral	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 JUSTIFICATIVA	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	5
2.1.1 Exportação e importação	7
2.1.2 Planejamento na internacionalização	10
2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.3 <i>TRADING COMPANY</i>	14
2.3.1 Evolução das <i>trading companies</i>	18
2.3.2 Benefícios e desvantagens	20
2.3.3 Balança comercial brasileira (<i>trading companies</i>)	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	25
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	26
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS <i>TRADING COMPANIES</i>	28
4.2 A <i>TRADING COMPANY</i> E O CONTEXTO NACIONAL.....	30
4.3 A <i>TRADING COMPANY</i> E O CONTEXTO INTERNACIONAL.....	31
4.4 A <i>TRADING COMPANY</i> E A PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL	38
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE	50
APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO PARA COLETA DE DADOS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Segundo Pigatto, Ribeiro e Negreti (2016), o mercado internacional tem sido uma alternativa estratégica para as empresas expandirem seus mercados consumidores, buscarem uma alternativa a concorrência existente no mercado interno, ou mesmo obterem estabilidade de crescimento dos seus mercados. Em busca da expansão dos mercados de atuação e maior competitividade no mercado, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é a internacionalização. Deste modo, a alternativa mais comum utilizada é a exportação.

Quando uma empresa decide exportar, é necessária a seleção do canal de venda. Deste modo, deve-se determinar se a exportação será direta ou indireta. Define-se como direta quando o próprio fabricante tem responsabilidade por toda a etapa da exportação, desde a negociação até a prática para a inserção do produto no mercado externo. Já a indireta consiste na produção e venda do produto a qualquer empresa comercial no mercado interno, que futuramente o venderá ao mercado internacional (SANTOS; GOMES; CREDENCIO, 2007).

Santos, Gomes e Credencio (2007) ainda explicam que esta segunda forma de exportação é utilizada por empresas inexperientes no processo, conhecidas como novos entrantes. Normalmente, as organizações contratam serviços de terceiros, como *trading companies*, para que todos os procedimentos sejam tomados corretamente.

As *trading companies*, também conhecidas no Brasil por empresas comerciais exportadoras, tem como funções de pesquisar mercados, estudar preços, viabilidade, operacionalidade, marketing, abertura de mercados, dentre outros (LUDOVICO, 2008). A partir disto, o estudo objetivou identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, O primeiro destaca a introdução, bem como a situação problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa. No segundo capítulo tem-se a fundamentação teórica, abarcando temas relacionados com a inserção internacional e estratégicos em negócios internacionais.

Os procedimentos metodológicos compõem o terceiro capítulo, A apresentação e discussão dos resultados são encontradas no quarto capítulo. Em seguida encontra-se a conclusão, referências e apêndice.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Do ponto de vista do comércio exterior, a *trading company* é uma forma indireta de comercialização, que nada produz, apenas comercializa. De acordo com Minervini (2003), elas podem ser consideradas com verdadeiras consultoras e facilitadoras do processo de exportação.

As *trading companies* atuam para fazer a intermediação entre os produtores e os compradores internacionais (exportação ou importação). Também proporcionam assistência na área de comércio exterior, tanto no que diz respeito às etapas legais de exportação, quanto no conhecimento de mercados, gerenciamento de riscos, na viabilidade econômica e a inserção de produtos de interesse para os mais variados mercados (ZILLI, *et al.*, 2014).

Com referência aos pontos positivos, pode-se citar que, para o produtor/exportador, é impreterível a comunicação para a *trading company* quando o produto estará pronto e sua entrega segundo *Incoterm* acordado. Diante disso, assume todas as demais providências e os riscos associados à operação. Também convém destacar que realizar exportações por intermédio de uma *trading company* pode ser uma boa estratégia de negócio para os fabricantes, sobretudo para empresas que estão iniciando ou de pequeno porte (ZILLI, *et al.*, 2014).

Dessa forma, o trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o perfil das *trading companies* em estudo;
- b) Destacar a presença no mercado nacional;
- c) Identificar a participação junto ao mercado internacional;

d) Apresentar as estratégias para permanência no mercado internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que empresas se mantenham competitivas, é necessária a busca por novos caminhos. Algumas destas organizações acabam optando pela inserção no comércio internacional. Para isso, é fundamental que haja planejamento e preparação de toda a equipe. Segundo Santos (2000), as vantagens da ampliação do rol de negócios do mercado interno para o externo estão no aumento de receita em moeda forte, oportunidade de aprender novas técnicas de design e na modernização da empresa.

O ingresso no mercado externo exige um conhecimento de cada detalhe envolvido. Por isso, algumas empresas optam pela contratação de um intermediador, que auxiliará desde a negociação até a entrega do produto, seja no mercado interno ou externo. Estes intermediadores são chamados de *trading companies*. Assim, o estudo objetivou identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*.

A importância do estudo centra-se neste universo, uma vez que quando as empresas decidem utilizar os serviços de *tradings*, algumas vantagens devem ser citadas, tais como a redução de custos operacionais, pois não será necessária a contratação de um setor de exportação ou importação. Também a eliminação de riscos, pois qualquer inadimplência do cliente no mercado externo será responsabilidade da *trading*.

Quando se escolhe a exportação direta, é requisitado um profissional bastante conceituado e que tenha os devidos conhecimentos do processo. Desde a verificação de riscos até o momento exato de tomar providências para o êxito da operação. Nesta intervenção, a *trading company* facilita na eliminação de custos e riscos na avaliação de mercado ou país inerente à exportação, bem como dispensa a necessidade do conhecimento de outros idiomas, culturas, costumes, entre outros; pois estas funções são de sua responsabilidade. (GARCIA, 2001).

A relevância se refere as *trading companies*, pois possuem um papel importante no mundo globalizado. Elas tornam as relações exteriores mais simples e auxiliam as empresas em qualquer contratempo que surgir ao longo do processo,

além de proporcionarem mais segurança e tranquilidade. Por este motivo, busca-se compreender os fatores determinantes para seu êxito.

Enfim, o estudo tornou-se viável, pela participação ativas das *trading companies* do Sul de Santa Catarina, tornando possível assim, a finalização do estudo, dentro dos prazos determinados pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem por objetivo fornecer sustentação teórica para o tema em estudo, salientando os principais autores e conceitos relacionados à internacionalização das organizações, estratégias de ingresso no mercado internacional, bem como o foco central do estudo, caracterizando os aspectos legais de uma *trading company*, evolução, benefícios, desvantagens e a balança comercial.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Inúmeras mudanças na política brasileira ocasionaram a internacionalização das empresas, particularmente de uma política governamental que atribuiu à abertura gradativa do comércio exterior. Estas mudanças políticas também se reportam ao momento de procura por novos mercados e novas tecnologias, viabilizando competitividade das empresas nacionais frente às estrangeiras (PLATCHEK, 2011).

Organizações internacionalizadas geralmente aumentam seus conhecimentos tecnológicos e mercadológicos, melhoram seu desempenho e, conseqüentemente, tornam-se mais fortes em seus mercados domésticos. Com isso, essas organizações, em especial suas expansões em outros países, necessitam de apoio para se consolidarem internacionalmente (SOUZA, *et al.*, 2013).

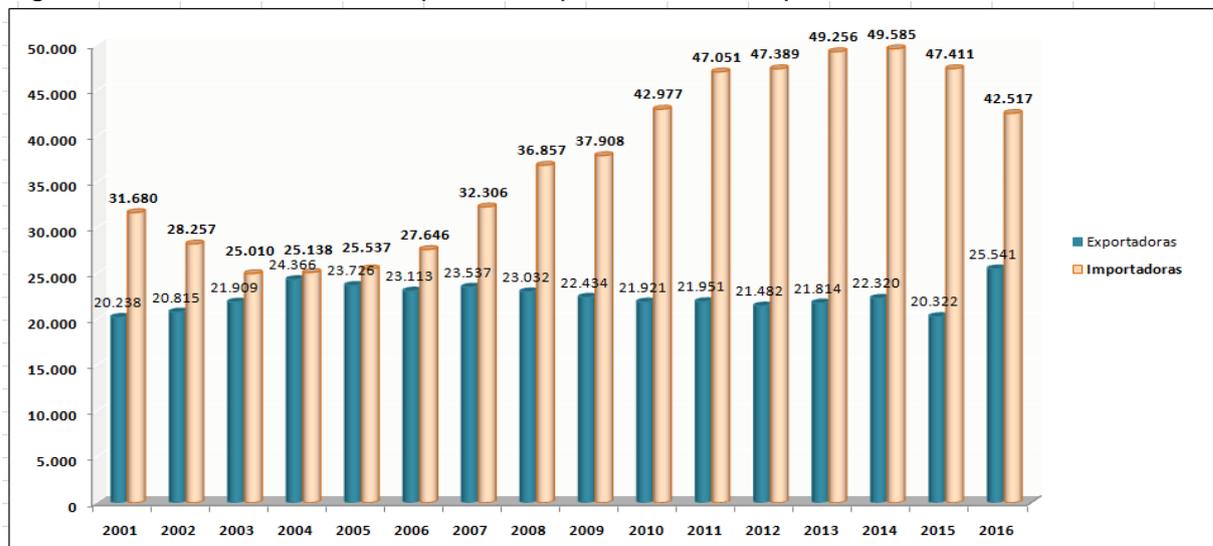
Segundo Ludovico (2008) com a abertura comercial no exterior, no início dos anos de 1990, os mercados internacionais passaram a ser pertinentes na economia do país e também das empresas. Assim, com esta abertura, as concorrências estrangeiras começaram a se manifestar nas organizações, fazendo que fossem expandidos seus mercados, aumentando o leque de clientes e criando uma posição estratégica favorável (AMATUCCI, 2009).

Dessa forma, para Soares (2004) a internacionalização da empresa pode ser caracterizada tanto no procedimento de importação quanto ao processo de exportação. Assim, Lopez e Gama (2005) argumentam que o projeto de exportação e a elaboração de um planejamento de sucesso devem ter o engajamento de todos os colaboradores que estão envolvidos. Esse planejamento está vinculado à capacidade de produção e venda, determinação de uma quantidade de produção para o comércio internacional, serviços de pós venda, entendimento dos regimes

alfandegários e cambiais bem como as taxas e impostos que prevalecem no mercado alvo.

A partir desse contexto, de acordo com dados de Brasil (2016c) pode-se verificar na Figura 1 que o número de empresas exportadoras e importadoras no Brasil tornou-se significativo para a balança comercial brasileira com o passar dos anos.

Figura 1 – Quantidade de empresas exportadoras e importadoras do Brasil.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Brasil (2016c).

De acordo com a Figura 1, é possível verificar que a partir do ano de 2005, o número de empresas importadoras cresceu consideravelmente, e que as empresas exportadoras mantiveram-se estáveis. Já em 2016, as empresas exportadoras aproveitaram a alta do dólar americano (US\$) para vender seus produtos ao mercado externo, totalizando 25.541 empresas exportadoras no Brasil (Brasil, 2016c).

A internacionalização de uma empresa é a introdução do objetivo estratégico no seu planejamento (visão de longo prazo). Depois disso, a negociação internacional também deve ser mantida, tanto em relação à importação quanto à exportação. Dessa forma, a empresa se torna mais competitiva, possuindo empresas internacionais como concorrentes, evitando que seja esquecida do mercado, bem como concorrendo mais satisfatoriamente em seu mercado doméstico (SOARES, 2004).

Cignacco (2009) salienta que no início de suas relações internacionais, a empresa geralmente não possui experiência e conhecimento sobre o comércio internacional e esse *know-how* é desenvolvido por meio da prática. Assim, a abertura de uma nova empresa que deseja se inserir no mercado externo acaba proporcionando uma nova cultura e o aperfeiçoamento dos seus métodos de gestão administrativa e organizacional (LOPEZ; GAMA, 2005). A decisão de ingresso no mercado internacional, além de ser muito bem planejada, deve também observar aspectos relevantes ao seu potencial financeiro, e capacidade de produção para atender a demanda no mercado internacional (SOARES, 2004).

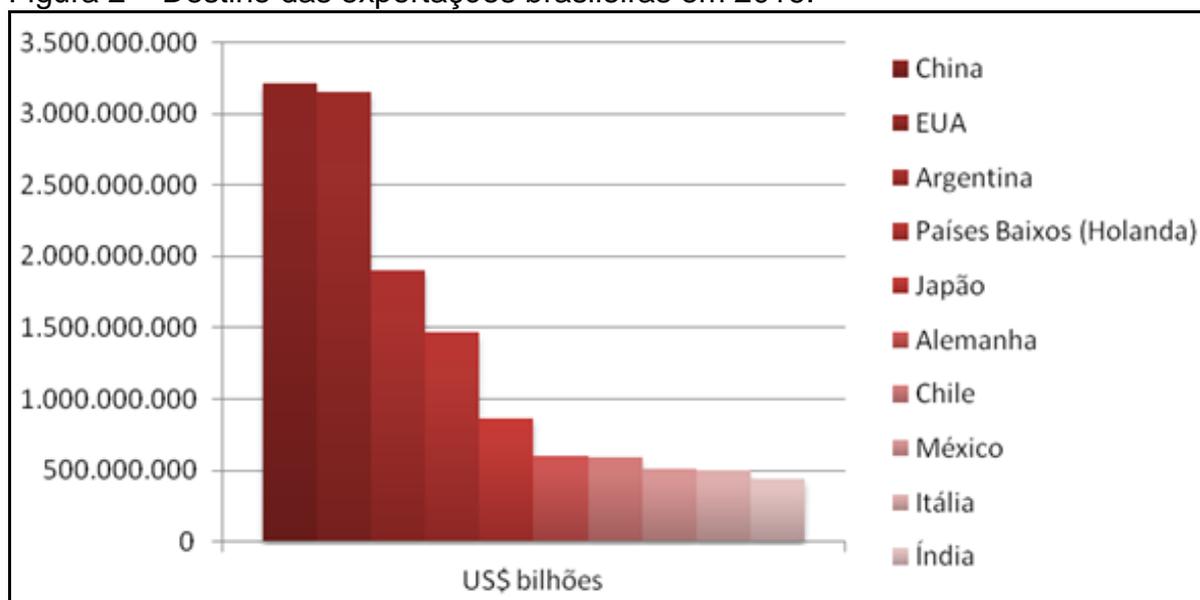
Maluf (2000) revela que, existem várias razões para uma empresa se internacionalizar e dar início para o ingresso no comércio exterior. Diante disso, podem ser citadas algumas vantagens como: novas alternativas e oportunidades de mercado, reduções de custo e tributos, aprimoramento na qualidade e tecnologia geral da empresa.

A empresa internacionalizada se depara com diversos fatores desconhecidos, como barreiras comerciais (regulamentos ou medidas governamentais que impõe restrições ao comércio exterior), legislação do país estrangeiro, proteção da marca, utilização de diferentes moedas, culturas variadas, linguagem cotidiana, entre outros. Para isso, o gestor que desejar realizar a internacionalização da empresa, deve ter conhecimento do mercado onde quer atuar e também compreender todo o processo de internacionalização para a elaboração de uma boa estratégia de penetração (AMATUCCI, 2009).

2.1.1 Exportação e importação

Dentre os principais destinos das exportações brasileiras, destaca-se a China cujas exportações apontaram US\$/FOB 3,2 bilhões. Logo em seguida os Estados Unidos da América (EUA), com um número similar equivalente a US\$/FOB 3,1 bilhões, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Destino das exportações brasileiras em 2016.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Brasil (2016c).

Diversos produtos são exportados diariamente para todo o lugar do mundo e no Quadro 1 estão listados os produtos exportados para os dez principais países compradores de produtos brasileiros:

Quadro 1 – Produtos brasileiros exportados em 2016.

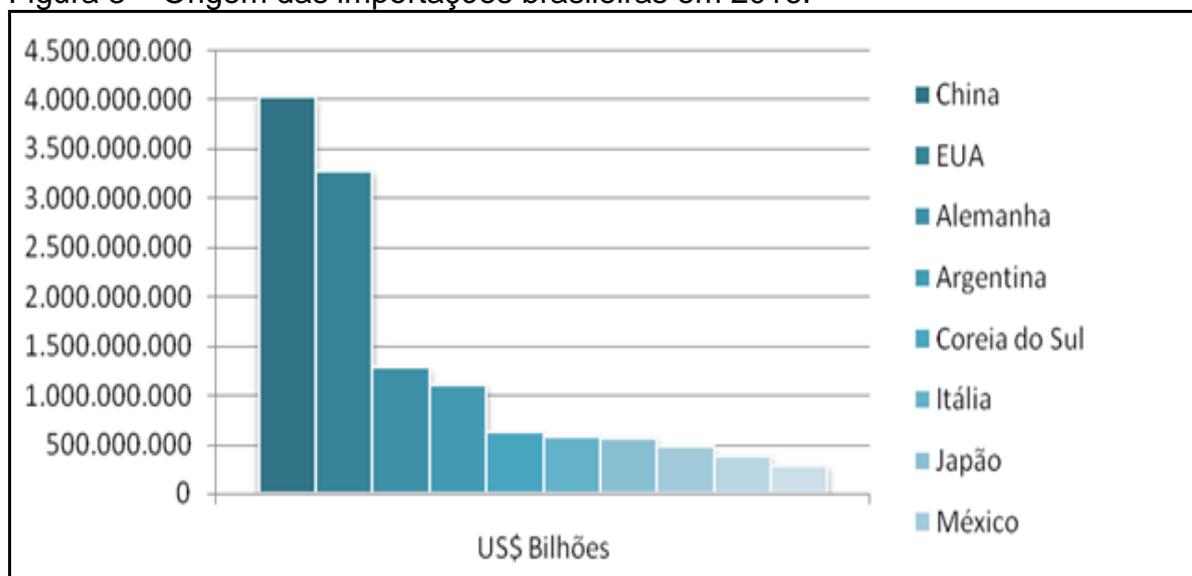
PAÍS	PRODUTOS	US\$/FOB	%
China	Minérios de ferro e seus concentrados	684.602.836	21,30%
EUA	Aviões	319.731.078	10,15%
Argentina	Automóveis de passageiros	519.630.144	27,35%
Países Baixos (Holanda)	Tubos flexíveis, de ferro ou aço	268.063.213	18,21%
Japão	Minérios de ferro e seus concentrados	121.526.506	14,01%
Alemanha	Café cru em grão	132.127.257	22,16%
Chile	Óleos brutos de petróleo	208.686.653	35,43%
México	Automóveis de passageiros	63.535.551	12,55%
Itália	Celulose	125.588.316	25,03%
Índia	Açúcar de Cana, em bruto	97.577.033	22,15%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Brasil (2016b).

A importação também é uma forma de internacionalização da empresa e de inserção no mercado internacional. Assim, Werneck (2007) ressalta que a importação é representada como a operação pela qual um bem material que se encontrava no exterior, é trazido para o país, a título definitivo ou temporário, por motivo que for: doação, empréstimo, compra e venda.

Na Figura 3 destacam-se os dez principais países importadores de produtos brasileiros no ano de 2016.

Figura 3 – Origem das importações brasileiras em 2016.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Brasil (2016c).

Conforme demonstrado na Figura 3, a China seguiu liderando o *ranking*, importando US\$/FOB 4 bilhões. Em seguida, novamente os EUA, totalizando um valor de US\$/FOB 3,2 bilhões.

Segundo Brasil (2016c) o Brasil importa produtos manufaturados em grande quantidade. Países como a China, EUA, Alemanha, Itália e Japão são os maiores fornecedores destes produtos. Assim, o Quadro 2 destaca os principais produtos importados pelo Brasil.

Quadro 2 – Produtos importados pelo Brasil em 2016.

PAÍS	PRODUTOS	US\$/FOB	%
China	Manufaturados	609.698.836	15,16%
EUA	Manufaturados	498.372.666	15,22%
Alemanha	Manufaturados	211.868.944	16,61%
Argentina	Veículos de Carga	161.623.670	14,64%
Coreia do Sul	Circuitos integrados	112.697.928	18,12%
Itália	Manufaturados	114.340.002	19,85%
Japão	Manufaturados	105.196.477	18,83%
México	Partes e peças para veículos	60.507.781	12,87%
Chile	Cátodos de cobre	103.039.517	27,06%
Países Baixos (Holanda)	Gasolina	81.609.979	29,56%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Brasil (2016c).

A próxima seção destaca os motivos para planejar a inserção no mercado internacional, bem como seus benefícios.

2.1.2 Planejamento na internacionalização

O processo de internacionalização das empresas brasileiras iniciou-se principalmente na década de 1990, trazendo desenvolvimento econômico para o Brasil. Com o início deste marco para a economia, o planejamento tornou-se fundamental. Oliveira (1991) salienta que o planejamento consiste na formulação sistemática de objetivos e ações alternativas que direcionam a melhor escolha sobre uma ação. Também se refere a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões interrelacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Segundo Vasconcellos (2008) o processo de internacionalização deve ser bem articulado e avaliado com cautela, porque é a etapa de redução de todas as possíveis falhas causadas por sua inserção em um mercado com novas características sociais, culturais e políticas.

Westwood (2007) relata que é necessário buscar informações sobre as variáveis externas antes de realizar a análise das variáveis internas, pois são elas as responsáveis por delimitar as características do mercado-alvo e conseqüentemente, o êxito ou fracasso do plano de marketing. Cobra (2008) ainda ressalta que é a partir do levantamento das informações acerca do ambiente, que podem ser feitas projeções de possíveis resultados do plano de marketing, levando a empresa a decidir qual o melhor método de entrada no mercado-alvo.

Segundo Pipkin (2005) os princípios do plano estratégico de marketing para uma empresa que busca acessar as oportunidades do mercado global ampliado são os mesmos de uma companhia que opera, ainda, em um mercado doméstico. No que se refere a este plano, Pipkin (2005, p.21) retrata que:

[...] deve originar-se de um detalhado diagnóstico dos recursos e capacidades da organização e seus respectivos objetivos. Uma empresa que atua nos mercados internacionais necessita desenvolver uma estratégia de marketing internacional que lhe assegure que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de determinado mercado internacional.

O processo de formulação estratégica implica um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização ante uma análise do

ambiente externo, isto é, das oportunidades e das ameaças que emanam de cada mercado estrangeiro (PIPKIN, 2005).

Pipkin (2005) ainda ressalta que o processo de planejamento estratégico impõe uma rigorosa disciplina que orienta a organização quanto às oportunidades e riscos que deverão ser avaliados nos mercados externos. A primeira etapa no processo de planejamento estratégico envolve em determinar o mercado externo em que a empresa deseja atuar. Após analisar os mercados potenciais, a organização deve optar por investir em determinado país, no qual o conjunto de seus recursos e capacidades melhor se ajusta às características ambientais.

Desta forma, de acordo com Zilli *et al.* (2014), para manter a atuação das *trading companies* com mais competitividade, acredita-se que o planejamento deve ser um dos itens iniciais. E, para que o planejamento seja eficaz, a empresa pode-se utilizar de estratégias de internacionalização organizacional.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Ludovico (2008) a estratégia é um conjunto de decisões condicionais, definindo atos a cumprir em função de todas as circunstâncias suscetíveis de se apresentar no futuro. Definir estratégia é determinar o quadro de todas as situações com as quais uma organização pode defrontar e antecipar as decisões que se tomar diante de cada uma delas (LUDOVICO, 2008).

Segundo Fischer (2006) a internacionalização é um processo que envolve organizações de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia. As estratégias adotadas pelas empresas, para a inserção no mercado internacional, caracterizam o modo de ingresso como uma das decisões mais cruciais tomadas pelas empresas no processo de internacionalização, visto que interfere em suas futuras decisões e desempenhos diante do mercado externo (MELO, 2010).

Fischer (2006) ainda ressalta que de fato, a decisão de investimento no mercado internacional se contrasta às metas de rentabilidade de curto prazo. Mas, apesar de que a rentabilidade seja uma vantagem relevante, flexibilidade, resistência e maior capacidade de enfrentar as flutuações no mercado interno se sobressaem como fatores positivos da internacionalização (KEEGAN; GREEN, 2000).

Para Pipkin (2005) a empresa necessita avaliar o lucro potencial das diferentes alternativas de inserção. Deverá ser feita a estimativa do potencial de

vendas e custos associados a cada estratégia de ingresso. Geralmente, quanto mais indireta a estratégia de ingresso for, menor será o potencial de lucro.

Para ingressar no mercado internacional, existem alguns tipos de estratégias que podem ser definidos por: exportação indireta, direta e cooperativa (Quadro 3), licenciamento, alianças, investimento direto, e *joint-ventures* (PIPKIN, 2005).

Quadro 3 – Exportação indireta, direta e cooperativa.

TIPO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	Quando ocorre a utilização de intermediários independentes, como no caso de <i>trading companies</i> , ou de importadores estrangeiros sediados no país de origem de exportação.
Exportação Direta	A empresa poderá decidir fazer suas próprias exportações. Dessa maneira, a exportação será realizada sem intermediários.
Exportação Cooperativa (consórcio)	As empresas se unem a fim de diminuir os custos de produção, aumentar a qualidade de seus produtos e também para aprimorar novas tecnologias e serviços incorporados.

Fonte: Elaboração própria a partir de Rocha (1987) e Pipkin (2005, p. 72-73).

A exportação indireta é definida pela contratação de um intermediador. Neste tipo de exportação, altos investimentos não são necessários; como resultado, os riscos assumidos pela empresa são menores. Porém, a empresa não possuirá o controle sobre o processo de exportação. Já a exportação direta exige maiores investimentos, pois deverá ser criado todo um departamento de exportação para o processo. A empresa deve conhecer o passo a passo, assumindo todos os riscos (PIPKIN, 2005).

A exportação cooperativa, também conhecida como consórcio de exportação, é uma modalidade que consiste em agrupamentos de organizações com interesses comuns, em torno de uma entidade, juridicamente constituída como uma associação sem fins lucrativos. Estas empresas agrupadas trabalham de forma articulada e em cooperação, visando os objetivos comuns de melhoria da oferta e promoção de exportações (ROCHA, 1987).

No Quadro 4 estão descritas outras estratégias, agora vinculadas a contratos.

Quadro 4 – Estratégias contratuais.

TIPO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS
Licenciamento	Consiste em um acordo contratual entre o licenciador (quem transfere o direito) e o licenciado (quem adquire o direito) para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de royalties.
<i>Franchising</i>	Resume-se a uma forma de licenciamento em que o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento.
Aliança Estratégica	São relacionamentos estabelecidos entre duas ou mais empresas para uma mútua cooperação e divisão dos riscos para o alcance de um objetivo comum, em que ambas as partes se beneficiam.
<i>Joint Ventures</i>	Servem como um meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento e fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente.
<i>Build-Operate-Transfer (BOT)</i>	Nesta estratégia, infraestruturas destinadas a uma coletividade local são financiadas por empresas do setor privado, que se encarrega de realizar as obras necessárias para a prestação do serviço que irão explorar.
Contrato <i>Turn-Key</i>	O contratante assume a total responsabilidade, desde o design até o término do serviço, incluindo a entrega do local. Basicamente, o comprador só precisará “virar a chave” (<i>turn the key</i>) e entrar num estabelecimento pronto para operar.
Contratos de Gestão	Operação na qual um empreendimento do mercado doméstico cede o direito de operacionalizar o negócio a uma empresa estrangeira, sem lhe transferir a propriedade.
<i>Leasing</i>	Paga-se uma espécie de aluguel pelo bem com a opção de adquiri-lo ao final do contrato.

Fonte: Elaboração própria a partir de Moraes (1998); Pipkin (2005, p. 75-77); Brasil (2012) e SEBRAE (2014).

Existem diversas formas de ingresso no mercado internacional. Uma forma conhecida e não citada anteriormente é a importação, que segundo Brasil (2016a) é o ingresso seguido de internalização de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. A importação é tão primordial quanto à exportação, e também de grande relevância para a economia dos países, beneficiando os consumidores pelo fato de poderem optar por certos produtos e serviços, possibilitando o acesso a inúmeras mercadorias cujas qualidades e preços são diferenciados, atendendo deste modo suas necessidades (KEDDI, 2004).

Outra modalidade de inserção no mercado estrangeiro é através pelo investimento direto, que segundo Kuazaqui e Lisboa (2009) refere-se à aplicação direta dos recursos financeiros no mercado externo, seja na compra de ativos ou

instalação de uma nova indústria. Assim, exige um maior controle em função da operação, podendo ocorrer um aumento de riscos.

Segundo Zen (2012) os investimentos diretos são constituídos por fusões e aquisições, ou nova subsidiária.

a) Fusão ou aquisição: consiste na aquisição de uma empresa já fixada no exterior, proporcionando um rápido ingresso no mercado internacional e nos canais de distribuição, bem como a experiência na gestão e qualificação dos produtos (MELO, 2010).

b) Nova subsidiária: consiste na fundação de uma filial no exterior, envolvendo a capacidade produtiva da empresa com intuito de realizar negociações internacionais. Refere-se a um investimento complexo e elevado, entretanto, tem a utilidade de garantir a empresa controle máximo sobre os ativos (MELO, 2010).

Diante disso e das diversas estratégias de internacionalização, no próximo tópico ressaltam-se as *trading companies*, empresas intermediadoras entre o fabricante no mercado doméstico e a empresa no exterior.

2.3 TRADING COMPANY

Dos canais de distribuição participantes da exportação e importação, as *trading companies* destacam-se como um dos mais relevantes (GARCIA, 2001). Segundo Kunzler (2000), as *trading companies* conectam empresas brasileiras sem infraestrutura para que atuem no mercado externo, além de auxiliar desde o início do processo. Minervini (2003) complementa que “estas são uma sociedade mercantil, cujas atividades são compra e venda, intermediação, financiamento, comercialização e, inclusive, industrialização” (MINERVINI, 2003, p.198).

A exportação indireta é realizada por intermédio de empresas estabelecidas no mercado doméstico, que adquirem produtos para exportá-los. Um exemplo disso são as *trading companies*, que numa operação de importação ou exportação, atuam na intermediação de empresas fabricantes e compradoras. (BRASIL, 2004). A relação das TCs com o fabricante possui a seguinte sequência, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Sequência da relação de TC com fabricante.



Fonte: Elaboração própria a partir de Garcia (2001).

Para estimular e desenvolver a atividade exportadora brasileira, o Governo, através do Decreto-Lei nº 1.248 de 29 de novembro de 1972, formalizou a modalidade de compra de mercadorias no mercado doméstico para o fim específico de exportação, originando-se a *trading company* no Brasil. Segundo Garcia (2001), após este decreto, estas empresas criaram características próprias, intitulando-se de “empresa comercial exportadora”.

Segundo Pereira e Boavista (2010) a concepção original da função de uma *trading* no Brasil, à época da promulgação do Decreto-Lei 1.248/72 era de um intermediário comercial.

A partir dessa Lei, foram definidos critérios específicos para sua constituição e regulamentada sua forma de atuação. No quadro abaixo, estes critérios são especificados.

Quadro 5 – Decreto-Lei 1.248/72 – *Trading Companies*

(Continua)

Art.1º - As operações decorrentes de compra de mercadorias no mercado interno, quando realizadas por empresa comercial exportadora, para o fim específico de exportação, terão o tratamento tributário previsto neste Decreto-Lei.
 Parágrafo único. Consideram-se destinadas ao fim específico de exportação as mercadorias que forem diretamente remetidas do estabelecimento do produtor-vendedor para:
 a) embarque de exportação por conta e ordem da empresa comercial exportadora; b) depósito em entreposto, por conta e ordem da empresa comercial exportadora, sob regime aduaneiro extraordinário de exportação, nas condições estabelecidas em regulamento.
 Art.2º - O disposto no artigo anterior aplica-se às empresas comerciais exportadoras que satisfizerem os seguintes requisitos mínimos:
 I - Registro especial na Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S/A. (CACEX) e na Secretaria da Receita Federal, de acordo com as normas aprovadas pelo Ministro da Fazenda; II - Constituição sob forma de sociedade por ações, devendo ser nominativas as ações com direito a voto; III - Capital mínimo fixado pelo Conselho Monetário Nacional.
 § 1º - O registro a que se refere o item I deste artigo poderá ser cancelado, a qualquer tempo, nos casos: a) de inobservância das disposições deste Decreto-Lei ou de quaisquer outras normas que o complementem; b) de práticas fraudulentas ou inidoneidade manifesta.

Quadro 5 – Decreto-Lei 1.248/72 – *Trading Companies*

(Continuação)

<p>§ 1º - O registro a que se refere o item I deste artigo poderá ser cancelado, a qualquer tempo, nos casos: a) de inobservância das disposições deste Decreto-Lei ou de quaisquer outras normas que o complementem; b) de práticas fraudulentas ou inidoneidade manifesta.</p> <p>§ 2º - Do ato que determinar o cancelamento a que se refere o parágrafo anterior caberá recurso ao Conselho Monetário Nacional, sem efeito suspensivo, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contados da data de sua publicação.</p> <p>§ 3º - O Conselho Monetário Nacional poderá estabelecer normas relativas à estrutura do capital das empresas de que trata este artigo, tendo em vista o interesse nacional e, especialmente, prevenir práticas monopolísticas no comércio exterior.</p>
<p>Art. 3º - São assegurados ao produtor-vendedor, nas operações de que trata o artigo 1º deste Decreto-lei, os benefícios fiscais concedidos por lei para incentivo à exportação, à exceção do previsto no artigo 1º do Decreto-lei nº 491, de 05 de março de 1969, ao qual fará jus apenas a empresa comercial exportadora. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 1.894, de 1981).</p>
<p>Art. 4º - Até o exercício financeiro de 1985, inclusive, a empresa comercial exportadora a que se refere este Decreto-lei poderá excluir do lucro líquido do exercício, na determinação do lucro real, uma quantia igual à diferença entre o valor dos produtos manufaturados comprados de produtores-vendedores, na forma do artigo 1º, e o valor FOB, em moeda nacional, das vendas, efetivadas no período-base, dos mesmos produtos para o exterior. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.721, de 1979).</p>
<p>Art.5º - Os impostos que forem devidos bem como os benefícios fiscais, de qualquer natureza, auferidos pelo produtor-vendedor, acrescidos de juros de mora e correção monetária, passarão a ser de responsabilidade da empresa comercial exportadora nos casos de: a) não se efetivar a exportação após decorrido o prazo de um ano a contar da data do depósito; b) revenda das mercadorias no mercado interno; c) destruição das mercadorias.</p> <p>§ 1º - Para os fins deste artigo, calcular-se-á o Imposto sobre a Renda, aplicando-se a maior alíquota para tributação das pessoas jurídicas sobre o valor equivalente a 10% (dez por cento) do preço da compra a que se refere o art.1º deste Decreto-Lei.</p> <p>§ 2º - O recolhimento dos créditos tributários devidos, em razão do disposto neste artigo, deverá ser efetuado no prazo de 15 (quinze) dias, a contar da ocorrência do fato que lhes houver dado causa.</p> <p>§ 3º - Nos casos de retorno ao mercado interno, a liberação das mercadorias depositadas sob regime aduaneiro extraordinário de exportação está condicionada ao prévio recolhimento dos créditos tributários de que trata este artigo.</p> <p>§ 4º - Ocorrida a hipótese prevista no item "a", independentemente do estipulado neste artigo, considera-se abandonada a mercadoria na forma da legislação vigente.</p>
<p>Art.6º - É admitida a revenda entre empresas comerciais exportadoras, desde que as mercadorias permaneçam em depósito, até a efetiva exportação, passando aos compradores as responsabilidades previstas no artigo anterior, inclusive a de exportar a mercadoria até a data originalmente fixada no item "a".</p>
<p>Art.7º - Em casos excepcionais, o Ministro da Fazenda poderá determinar ou autorizar o retorno ao mercado interno, fixando condições diferentes das estabelecidas neste Decreto-Lei.</p>
<p>Art.8º - Em caso de destruição das mercadorias adquiridas na forma deste Decreto-Lei, o custo de aquisição só será admitido como parcela dedutível na apuração do lucro sujeito ao Imposto sobre a Renda, quando satisfeita a obrigação tributária prevista no art.5º.</p>
<p>Art.9º - A vedação prevista nos itens IV e V do art.34, da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, não se aplica às operações das instituições financeiras com empresa comercial exportadora que preencher os requisitos deste Decreto-Lei, desde que previamente autorizados pelo Banco Central do Brasil, nas condições estabelecidas, em caráter geral, pelo Conselho Monetário Nacional.</p>
<p>Art.10 - Quando as operações de compra e venda forem realizadas entre empresas comerciais exportadoras e produtores-vendedores que mantenham relações de interdependência, a base de cálculo dos créditos e benefícios fiscais se sujeitará às disposições do art.15, da Lei nº 4.502, de 30 de novembro de 1964, bem como às demais normas complementares, inclusive as que forem baixadas pelo Ministro da Fazenda.</p>

Quadro 5 – Decreto-Lei 1.248/72 – *Trading Companies*

(Conclusão)

<p>Art.11 - O art.83, do Decreto-Lei nº 37, de 18 de novembro de 1966, passa a vigorar com a seguinte redação: "Art. 83. O regime de entreposto aduaneiro, na exportação é o que permite o depósito de mercadorias, sob controle fiscal, em local determinado, podendo ser efetuado sob regime aduaneiro de exportação e regime aduaneiro extraordinário, nas condições definidas em decreto do Poder Executivo. § 1º O regime aduaneiro de exportação é o que confere o direito de depósito da mercadoria com suspensão dos impostos, se devidos. § 2º Considera-se regime aduaneiro extraordinário de exportação aquele que “permite o depósito da mercadoria com direito a utilização dos benefícios fiscais instituídos por lei, para incentivo à exportação, antes do seu efetivo embarque para o exterior.”</p>
<p>Art.12 - O art. 60, da Lei nº 5.025, de 10 de junho de 1966, fica acrescido da seguinte alínea "f": "f) outras modalidades de financiamento a critério do Conselho Monetário Nacional."</p>
<p>Art.13 - O Poder Executivo regulamentará o presente Decreto-Lei, podendo inclusive: I - fixar bases e condições para o cálculo dos benefícios fiscais; II - definir o conceito de produto manufaturado para efeito de aplicação dos benefícios fiscais previstos neste Decreto-Lei.</p>
<p>Art.14 - Este Decreto-Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (1972).

Segundo Brasil (s.d.) a expressão *trading company* não é utilizada na legislação brasileira. Apesar de na legislação brasileira não ser mencionada esta expressão, usualmente este termo é encontrado relacionado à Empresa Comercial Exportadora (ECE), que possui o Certificado de Registro Especial. Brasil (s.d.) ainda relata que a Receita Federal Brasileira (RFB) também acata este entendimento, por meio da Solução de Consulta nº 56, de 16 de junho de 2011, publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 17 de junho de 2011: “A *trading company* é a empresa comercial exportadora constituída sob a forma de sociedade por ações, dentre outros requisitos mínimos previstos no Decreto-Lei nº 1.248/72”.

Segundo Pereira e Boavista (2010) é importante relatar as discussões que antecederam a promulgação do DL 1.248/72 no Brasil. O período dos anos 1970 a 1972 – antecedentes a expedição do Decreto Lei 1.248/72 – foi de diversos debates e ponderações. O governo almejava mudar a concepção que as empresas possuíam em relação à atividade exportadora, fazendo com que o investimento em projetos de exportação fosse amplificado, ou seja, ampliação da capacidade instalada voltada ao comércio exterior.

Assim, após a expedição do DL 1.248/72, as compras e vendas de produtos a partir de *trading companies* foram oficializadas e as organizações começaram a buscar pela inserção no mercado internacional através destas empresas intermediadoras.

Segundo Brasil (2016b), as exportações e importações via *trading companies* vem crescendo ao longo dos anos. Em 2005, o valor em US\$/FOB de exportações foi de US\$ 1,6 bilhões e de importações US\$ 228 milhões. Em comparação ao ano de 2016, as exportações via TCs totalizaram um valor de US\$ 2,4 bilhões e as importações de US\$ 500 milhões.

Este crescimento deve-se ao almejo de empresas brasileiras se inserirem no mercado internacional. Muitas vezes, empresas que desejam ter relações internacionais não possuem condições ou estrutura para um setor de exportação/importação, assim, recorrem à contratação de *trading companies*.

Segundo Brasil (2016c), as *trading companies* brasileiras realizam relações comerciais com diversos países. O continente asiático em 2016 foi o maior comprador de produtos brasileiros. A China insere-se em primeiro lugar no *ranking*, seguido do Japão e Malásia.

A *trading company* já se faz presente por muito tempo na economia brasileira, auxiliando empresas na inserção do mercado externo. Após ser decretada a lei do ano de 1972, o número de *trading companies* cresceu demasiadamente. Dessa forma, no próximo tópico, verifica-se como foi a evolução destas empresas intermediadoras.

2.3.1 Evolução das *trading companies*

Segundo Minervini (2003), há muito anos, entre os fenícios, na antiguidade e nas sociedades europeias antigas, já se reparava a atuação de uma forma de intermediação que muito se assemelha ao das *trading companies*. Originadas no século XIV, a Companhia Holandesa das Índias Orientais e a Companhia da Baía de Hudson foram consideradas como as primeiras *trading companies* “modernas”. Grandes empresas integradas, conhecidas como *trading* fretado, iniciaram suas atividades, negociando mercadorias europeias com o resto do mundo, com base em contratos de monopólio do governo.

Segundo Freitas (2012), com a finalidade de comprar matéria-prima, os japoneses, formando o grupo empresarial *Sogo Shosha* em 1860, originaram as modernas *tradings*. Eles buscavam matéria-prima para, principalmente, a indústria têxtil e para a exportação do produto acabado.

Posteriormente, a experiência dos *Sogo Shosha* do Japão, cuja participação foi indispensável em todo o processo de desenvolvimento econômico durante o século XX naquele país, despertou a atenção do Brasil. As autoridades nacionais que eram responsáveis pela regulação do comércio internacional buscaram formas de aderir essa espécie de intermediação de cunho comercial, respeitando a realidade doméstica (ZILLI *et al* , 2014).

No que diz respeito a esse tipo de canal de exportação, Lunardi (2010, p. 103) considerando as atividades no Brasil, retrata:

[...] do comércio exterior participam empresas de pequeno e grande porte, muitas delas especializadas, como as chamadas *trading companies* que possuem, no Brasil, de um estatuto especial. Essas empresas que se dedicam ao comércio exterior e sujeitam-se a um registro especial nos órgãos governamentais que administram o comércio exterior no país, em especial na alfândega.

Segundo Zilli *et al* (2014) relata que a partir desse marco legal no Brasil até os dias atuais, as empresas que buscam a operacionalização sob regime ou forma de *trading company* devem, obrigatoriamente, atender aos dispostos no Decreto-Lei nº 1.248/72, informado anteriormente, e também ao Comunicado do Departamento de Comércio Exterior – DECEX, nº 02, com data de expedição de 02 de fevereiro de 1999, com os seguintes requisitos, conforme destaca o Quadro 6.

Quadro 6 – Requisitos do Comunicado do DECEX – 02 fev. 1999

a) Possuir capital equivalente de no mínimo de 703.380 UFIRs - Unidades Fiscais de Referência, valor estipulado pelo Conselho Monetário Nacional, segundo a Resolução nº 1.928, de 26/05/92, expedida pelo do Banco Central do Brasil;
b) Possuir o Certificado de Registro Especial, cuja emissão é feita pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, por meio da Superintendência Regional da Receita Federal no domicílio de sua localização;
c) Ser constituída sob a modalidade acionária de sociedade por ações;
d) Não ter sido alvo de punições decorrentes de infrações de natureza cambial, práticas aduaneiras ilícitas, entre outras.

Fonte: Elaboração própria a partir de Lima (2011).

Nesse contexto, Zilli *et al* (2014) ainda informa que este mesmo Decreto também traz as mercadorias ou bens consideradas para a finalidade específica de exportação, que devem ser analisadas pelas *trading companies*, para serem remetidas de forma direta pelo estabelecimento vendedor ou fabricante nos seguintes casos, de acordo com Monteiro Neto (2005):

- a) Embarque para exportação, que deve seguir por ordem e conta da *trading company*;

- b) Depósito em entreposto, também por ordem e conta da organização intermediária;
- c) Embarque sob-regime aduaneiro de forma extraordinária de exportação, obedecendo às condições pré-estabelecidas em regulamentos.

De acordo com Grisi, Masini e Britto (2003) o governo brasileiro elaborou, nos moldes da legislação japonesa e americana, um tipo específico de empresa comercial, cujo objetivo era o de comprar bens no mercado doméstico e buscar, pelos seus próprios meios, revendê-los no mercado externo.

A partir disto, no próximo tópico demonstram-se os benefícios e desvantagens das *trading companies*.

2.3.2 Benefícios e desvantagens

As organizações que optarem pela utilização de *trading company* para iniciar sua comercialização com o mercado internacional, devem compreender os benefícios e desvantagens destas intermediadoras.

Referindo-se aos pontos positivos deste canal, a praticidade é um ponto chave. O fabricante, a partir que o produto estiver pronto para exportar, deve informar a *trading company* para que sejam iniciados os processos de encaminhamento do produto. Após disso, o exportador deve entregar o produto e deixar na responsabilidade da *trading* (MAIA, 2010).

Maia (2010) ainda ressalta que exportar por meio destas empresas pode ser uma boa estratégia de negócio para os fabricantes, sobretudo para as empresas de pequeno porte, que geralmente não possuem estrutura apropriada para atuar no comércio exterior. Além disso, retrata que todos os riscos da transação e, no que se refere a questões financeiras, são de responsabilidade das *tradings*, pois o fabricante recebe em moeda nacional e no caso de inadimplência, o prejuízo deve ser voltado a *trading company*.

Segundo Minervini (2003, p. 199), “as *tradings* têm estrutura suficiente para permitir-lhe oportunidades de negócios através de filiais ou correspondentes no exterior e contatos no interior do país onde estão atuando”. E segundo Zilli *et al* (2014) as *trading companies* possuem muitos benefícios. No Quadro 7, estão

relacionados alguns deles, no que se refere à utilização dos serviços destas empresas, conforme apontado por Pacchiega (2012).

Quadro 7 – Alguns benefícios das TCs.

BENEFÍCIOS
a) Elimina a necessidade de obtenção de informações e dados a respeito dos aspectos de ordem financeira e econômica dos países os quais se pretende adentrar ou atuar;
b) Reduz os custos relativos à prospecção de novos clientes ou mercados;
c) Eliminam os custos em nível de negociação, inclusive os relacionados ao idioma;
d) Facilita os trâmites relativos à burocracia do processo de importação ou exportação;
e) Elimina os riscos que são inerentes à movimentação de bens e produtos no mercado externo, tendo em vista que as negociações ocorrem no

Fonte: Elaboração própria a partir de Pacchiega (2012).

Quanto aos pontos negativos, Maia (2010) informa que essa modalidade não permite muito contato da empresa fabricante com o cliente no exterior, fazendo com que, muitas vezes, não haja conhecimento para qual país possui relação comercial. Esta falta de contato com o cliente final pode definir uma incerteza de futuros negócios, pois não haverá contato direto entre fabricante-cliente.

Pipkin (2005) explica que a empresa que adota este tipo de estratégia de ingresso obtém um reduzido grau de controle sobre o processo de exportação, tendo assim reduzido seu potencial retorno sobre seus investimentos.

Apesar disso, para as micro e pequenas empresas, é incontestável a importância das *trading companies*. Para estas empresas, a possibilidade de abertura com mercados externos é muito baixa, visto que é muito difícil organizar e manter um departamento de exportação próprio. Assim, como as *tradings* oferecem todo o apoio e segurança no processo, usufruir destes serviços provém mais facilidade (LIMA, 2011).

No próximo tópico, serão demonstrados dados que revelam as quantidades de *trading companies* no Brasil, bem como sua balança comercial.

2.3.3 Balança comercial brasileira (*trading companies*)

Segundo Zilli *et al* (2014), em uma iniciativa pioneira, em janeiro de 2012, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) passou a divulgar a performance da balança comercial das empresas atuantes como *trading*

companies. A iniciativa tem por objetivo fornecer um diagnóstico atualizado e específico em relação a esses intervenientes do comércio exterior brasileiro.

Além disso, com a divulgação destes dados, pode-se proporcionar o estímulo nas empresas, principalmente as de menor porte, para utilizarem os serviços desses agentes, como forma de iniciar sua inserção no mercado externo (PACCHIEGA, 2012).

No Quadro 8 estão definidos os valores em dólares das exportações e importações via *trading companies*, bem como suas variações de um ano a outro, num período de 2007 a 2016.

Quadro 8 – Balança Comercial das TCs – 2007 a 2016

ANO	EXPORTAÇÃO	VARIAÇÃO RELATIVA AO ANO ANTERIOR (EXPO)	IMPORTAÇÃO	VARIAÇÃO RELATIVA AO ANO ANTERIOR (IMPO)	SALDO
2007	2.570.489.006	8,94%	584.828.250	27,71%	1.985.660.756
2008	2.754.684.474	7,17%	802.890.830	37,29%	1.951.793.644
2009	3.761.901.201	36,56%	673.657.278	-16,10%	3.088.243.923
2010	3.481.409.454	-7,46%	946.627.797	40,52%	2.534.781.657
2011	5.837.523.341	67,68%	1.343.541.983	41,93%	4.493.981.358
2012	4.888.976.328	-16,25%	1.251.730.169	-6,83%	3.637.246.159
2013	5.151.370.889	5,37%	970.268.059	-22,49%	4.181.102.830
2014	5.140.779.350	-0,21%	1.033.005.982	6,47%	4.107.773.368
2015	3.023.674.562	-41,18%	883.499.693	-14,47%	2.140.174.869
2016	2.482.709.811	-17,89%	500.582.744	-43,34%	1.982.127.067

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2016b).

Pode-se verificar que as exportações via *trading companies* são mais numerosas que as importações. No ano de 2011, foi registrado o maior saldo comercial dentre os anos, no valor de U\$\$ 4,4 bilhões. Nos últimos anos, o Brasil vem enfrentando crises econômicas, fazendo com que as empresas recuem seus investimentos, sejam para a importação ou exportação. Desde 2013, o valor em milhões de dólares das vendas externas foi diminuindo, obtendo sempre uma variação negativa. Já nas importações, o valor em milhões de dólares vem caindo desde 2012, mantendo variações negativas. Desta forma, a variação relativa ao ano anterior de ambas as modalidades no ano de 2016 foi negativa.

Entre os produtos básicos que foram exportados por meio das *tradings companies* em 2016, destacam-se o minério de ferro, soja triturada, óleo de soja e suco de laranja congelada. Entre os cinco principais destinos em relação às

exportações intermediadas por *trading companies* em 2016, apresentam-se a China, seguida pelo Japão, Malásia, Estados Unidos e Países Baixos (Brasil, 2016b).

No que se refere às importações dos produtos por valor agregado, cuja intermediação foi realizada por *trading companies*, o item que mais se destacou no ano de 2016, foi relacionado aos manufaturados, que responderam pelo total de 82,24% das aquisições realizadas externamente, seguido pelos bens semimanufaturados, com 14,06% do total das importações, enquanto os produtos básicos somaram 3,7% do total da pauta das importações de 2016.

Em relação aos destinos de origem, como nas exportações, a China é a principal nação que se destaca nas importações por intermédio de *trading companies*, seguida pela Argentina, os Estados Unidos, a Alemanha, o Japão e México (Brasil, 2016b).

O próximo capítulo destaca o detalhamento dos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Cervo e Bervian (1983) definem que ao realizar uma pesquisa, a utilização de procedimentos metodológicos torna-se indispensável. Usando-se de procedimentos científicos, a pesquisa pode ser compreendida como a ação voltada para a solução de problemas. A esta ação científica se atribuem características básicas como a criatividade e a contribuição substancial.

A função dos procedimentos metodológicos é traçar caminhos para a pesquisa, focando no olhar investigativo proposto pelo autor (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003). Deste modo, neste capítulo são apresentados os métodos empregados no delineamento da pesquisa, definição da área de estudo e ou população alvo, bem como plano de coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Creswell (2007) relata que entre os principais elementos que compõem um procedimento de pesquisa estão os métodos relacionados com as abordagens quantitativa, qualitativa ou mista, caracterizadas pelo foco em questões fechadas, análise de dados numéricos ou dados não numéricos.

Neste sentido, o estudo se caracterizou por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que procurou identificar descritivamente os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*.

Determinada a abordagem da pesquisa, o próximo passo é identificar o enquadramento quanto aos fins de investigação. Assim, o estudo classificou-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja investigar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: análise documental, pesquisa ex-post-facto, estudos de caso.

Neste contexto, a pesquisa descritiva está presente neste estudo, uma vez que procurou identificar a partir de um estudo multicaso envolvendo quatro *trading companies*, os fatores determinantes para o sucesso no mercado internacional.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso, por meio de uma pesquisa de campo.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referenciais teóricos já averiguados, e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, páginas de *web sites*, artigos científicos. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Assim, a pesquisa bibliográfica se apresentou como sustento do conhecimento e a estruturação da fundamentação teórica dos tópicos desenvolvidos em este estudo, por meio de fontes como artigos teses, livros, dissertações e artigos e órgãos estatais referentes ao comércio exterior e *trading companies*.

De acordo com Yin (2001), os estudos multicaso são caracterizados pela compreensão de dados com uma maior abrangência, sem a limitação predeterminada em uma única organização. Isso posto, o estudo multicaso é característico desta pesquisa, no qual abordou as quatro principais *trading companies* localizadas no Sul de Santa Catarina, por meio de uma pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. (GONSALVES, 2001). Gonsalves (2001, p. 67) ainda informa que:

A pesquisa de campo exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao local onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

A partir deste contexto, a pesquisa foi realizada *in loco* em quatro trading companies do Sul de Santa Catarina, a partir de uma entrevista previamente agendada com os sócios proprietários de cada empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

Segundo Diehl e Tatim (2004), a população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. Pode ser estruturada por pessoas, empresas, famílias ou qualquer outro tipo de elemento, de acordo com os objetivos da pesquisa. A amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Para alcançar os objetivos do estudo, faz-se necessário conhecer as características do local e estudar uma determinada realidade, a fim de identificar dados para analisar os fatores que determinam o êxito das *trading companies* localizadas no Sul de Santa Catarina. Por conveniência e por acessibilidade junto aos proprietários, definiram-se quatro empresas, localizadas no Sul de Santa Catarina, para compor o estudo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), são dois tipos que envolvem a pesquisa: i) Primária: dados oriundos de quem realmente realizou as observações; e ii) Secundária: material já publicado como livros, revistas, dentre outros. Desta forma, os dados desta pesquisa classificam-se como primários, uma vez que as informações junto as *trading companies* foram coletadas diretamente pela pesquisadora, por meio de uma entrevista.

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados. Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Com isso, para a coleta dos dados optou-se por uma entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado. Segundo Roesch, Becker e Mello (2009, p. 140-141) este método é largamente utilizado em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião. [...] o uso de entrevistadores é necessário quando, no questionário, há uma série de questões abertas e quando é preciso escrever as respostas nas palavras do respondente [...].

A coleta dos dados ocorreu entre os dias 10 de maio de 2017 a 29 de maio de 2017.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Roesch, Becker e Mello (2009, p. 174) a análise de discurso: “[...] focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo, pois materiais provenientes de entrevistas, respostas abertas de

questionários, discussões de grupo e documentos”. [...] (i) ler e reler as transcrições de entrevistas; (ii) isolar quaisquer exemplos em que aparecem similaridades ou diferenças nas respostas; (iii) o processo é repetido várias vezes e os extratos de textos vão sendo classificados dentro de títulos amplos [...] (ROESCH; BECKER; MELLO, 2009, p.174).

Assim, com os dados da entrevista, optou-se por uma análise essencialmente qualitativa, sem a utilização de uma determinada métrica, como utilizado nas análises de discurso ou de conteúdo. No Quadro 9 abaixo, estão descritas como foram distribuídos os módulos para realização da entrevista.

Quadro 9 – Distribuição dos módulos para entrevista de coleta de dados.

MÓDULOS	DESCRIÇÃO
I	Buscou caracterizar a <i>trading company</i> , trazendo informações como: origem, ano de fundação, porte e quantidade de sócios/proprietários
II	Identificou a relação da TCs com o contexto nacional: quais serviços realizam ao mercado; localização, características e porte dos clientes do mercado interno.
III	Neste módulo, encontra-se a relação da TC com o contexto internacional: estratégias e recursos para inserção no mercado externo, definição dos mercados de atuação, quais modalidades realizam (importação ou exportação) e qual o direcionador da empresa.
IV	Para finalizar, neste tópico foram analisadas as estratégias de permanência no mercado internacional, informando o diferencial competitivo, os desafios enfrentados e quais fatores devem ser considerados importantes para o sucesso no mercado estrangeiro.

Fonte: Elaboração própria (2017).

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa são demonstradas no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de quatro *trading companies* localizadas no Sul de Santa Catarina.

De forma sintetizada, o Quadro 10 apresenta a vinculação dos objetivos específicos com a estrutura da pesquisa.

Quadro 10 – Objetivos específicos versus estrutura da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DOS RESULTADOS
Caracterizar o perfil das <i>trading companies</i> em estudo.	4.1 Caracterização das <i>trading companies</i>
Destacar a presença no mercado nacional.	4.2 A <i>trading company</i> e o contexto nacional
Identificar a participação junto ao mercado internacional.	4.3 A <i>trading company</i> e contexto internacional
Apresentar as estratégias para permanência no mercado internacional	4.4 A <i>trading company</i> e a permanência no mercado internacional

Fonte: Elaboração própria.

A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS *TRADING COMPANIES*

No primeiro momento de caracterização das *trading companies*, buscou-se verificar algumas questões, tais como: ano de origem, porte da empresa e número de colaboradores. A partir do Quadro 11 que traz todas estas informações, observou-se que as *TCs* se originaram basicamente na década dos anos 2000, por demandas no mercado no segmento de importação e exportação.

As empresas A e B são de grande porte e dispõem de 33 e 13 colaboradores, respectivamente. Já as empresas C e D são de pequeno porte, contando com 5 e 3 funcionários.

Quadro 11 – Caracterização das *TCs*, parte 01.

TRADING	ORIGEM	PORTE	COLABORADORES
A	1999	Grande	33
B	2006	Grande	13
C	2009	Pequeno	5
D	2012	Pequeno	3

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Estas empresas tiveram diferentes razões para se inserirem no mercado. Para o E1, a empresa A surgiu “através da compra e venda de polímeros da Argentina para empresas da região”. Já a empresa B, conforme o E2, “surgiu por demanda de mercado no segmento de importação”. Para a empresa C, o E3 relata que foi fundada com o “objetivo de viabilizar negócios internacionais e proporcionar mais competitividade às empresas brasileiras”. E, de acordo com E4, que possui experiências profissionais no exterior, seu negócio surgiu, pois “as empresas da região não tinham enfoque para exportação e nem tinham pessoas preparadas para isso. Assim, originou-se esta *trading*”.

Em um segundo momento, ainda caracterizando as *tradings*, procurou-se analisar como está estruturada a participação percentual da sociedade, sua forma de administração e a quantidade de departamentos que é possível observar no Quadro 12.

Quadro 12 – Caracterização das TCs, parte 02.

TRADING	PARTICIPAÇÃO - SOCIEDADE	ADMINISTRAÇÃO	DEPARTAMENTOS
A	30% + 30% + 40%	Profissional	6
B	50% + 50%	Familiar	5
C	50% + 50%	Profissional	4
D	100%	Profissional	4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A partir do Quadro 11 é possível constatar que a forma de administração na maioria destas empresas é profissionalizada, portanto buscam profissionais com experiência e conhecimento técnico para atuar na condução do empreendimento e apenas uma única empresa é administrada de forma familiar, ou seja, o empreendimento é liderado pela família do fundador. Também é possível observar que quanto maior o porte da empresa, mais departamentos possuem.

A seguir apresenta-se uma análise voltada para a *trading company* e sua relação com o contexto nacional.

4.2 A TRADING COMPANY E O CONTEXTO NACIONAL

No primeiro momento desta relação das *trading companies* com o contexto nacional, buscou-se investigar as seguintes questões: os tipos de serviços

prestados e se são próprios ou terceirizados, quais as localidades e as características dos clientes brasileiros e o percentual de clientes em relação ao porte. A partir do Quadro 13, estabelecem-se os serviços realizados por cada empresa e se são próprios ou terceirizados.

Quadro 13 – Serviços prestados pelas *trading companies*.

TRADING	SERVIÇOS	EXECUÇÃO
A	Outsourcing	Própria
	Desembaraço Agenciamento de Frete Terminal para Armazenamento	Terceirizada
B	Desembaraço aduaneiro Fretamento Outsourcing	<i>Não disponibilizou</i>
C	Assessoria em importação e exportação	Própria
D	Comercialização	Própria
	Despachante Aduaneiro	Terceirizada

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Verifica-se também, que a maioria utiliza de serviços terceirizados para desenvolver algumas funções. Muitas empresas deste ramo constantemente optam pela terceirização de serviços, devido ao fato de terem contatos antigos ou pela procura de agilidade e facilidade, acabam contratando serviços de cidades próximas ao porto de embarque das mercadorias. Já algumas empresas preferem a contratação de funcionários especializados para cada função oferecendo seu serviço próprio. No Quadro 14 a seguir, ressalta-se a localização e características dos clientes nacionais das *trading companies* desta pesquisa.

Quadro 14 – Localização e características dos clientes nacionais.

TRADING	LOCALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
A	Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul	Consumidor final, indústria e distribuidores
B	Região Sul e Sudeste	Consumidor final
C	Santa Catarina	Indústria, distribuidores e varejistas
D	Região Sul de Santa Catarina	Indústria, atacadista e varejista

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A partir destes dados apresentados, pode-se notar que os clientes estão localizados nas regiões Sul e Sudeste, grandes pólos comerciais e de bastante influência na economia brasileira. De acordo com dados do Brasil (2016b), a soma

das exportações da região Sul e Sudeste equivale a 70,82% da balança comercial brasileira. Já nas importações, foi o equivalente a 75,85%. Estes resultados são bastante relevantes e podem ser levados em consideração na decisão da escolha de clientes.

As características ficam entre consumidor final, que é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final, indústrias, distribuidores, atacadistas e varejistas.

A partir disso, no Quadro 15 apresentam-se os percentuais de clientes nacionais em relação ao porte. É possível notar que a maioria das TCs abrange desde clientes com microempresas, até empresas de pequeno e grande porte.

Quadro 15 – Percentual de clientes atendidos em relação ao porte

TRADING	MICROEMPRESA	PEQUENO PORTE	GRANDE PORTE
A	30%	20%	50%
B	20%	40%	40%
C	29%	51%	20%
D	-	50%	50%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Atender clientes de diversos portes pode ser um benefício para a TC. Além desta variação de mercado, ainda poderá desenvolver mais contatos, abrangendo várias novas oportunidades. A seguir apresenta-se uma análise voltada para a *trading company* e sua relação com o contexto internacional.

4.3 A TRADING COMPANY E O CONTEXTO INTERNACIONAL

Neste primeiro momento relacionando as *trading companies* e o contexto internacional, a partir do Quadro 16 definiu-se as estratégias utilizadas na inserção no mercado externo.

Quadro 16 – Estratégias utilizadas para inserção no mercado internacional

TRADING	ESTRATÉGIAS
A	Participação de feiras internacional, contratação de funcionários de outras nacionalidades e parcerias com empresas em outros países
B	Utilização de recursos tecnológicos e parcerias
C	Prospecção comercial, busca de análise de dados estatísticos, viagens de prospecção e participação em feiras
D	Como esta empresa é mais focada em importação, não existem recursos ou estratégias para inserção no mercado externo.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

As estratégias para inserção no mercado externo variam muito de uma empresa a outra, porém para a empresa se prospectar, uma série de fatores está envolvida. Todo o planejamento e investimento financeiro precisam ser bem organizados.

As *trading companies* A e C obtiveram uma estratégia em comum que é a participação em feiras, sendo elas internacionais ou não. A presença nestes eventos fortalece a marca, aumenta a rede de contatos, facilita a relação entre novos clientes e etc.

Ainda nesse contexto, foi levantado um questionamento sobre investimento na divulgação dos produtos no mercado internacional. As empresas A e D informam que não investem. Já as empresas B e C afirmam que há investimento. O E2 da empresa B relatou que existe uma pequena aplicação, e o E3 da empresa C mencionou que há envio de amostras e catálogos, bem como a disponibilização de *showrooms*.

No Quadro 17, encontram-se como as empresas definiram os mercados de atuação.

Quadro 17 – Definição dos mercados de atuação

TRADING	DEFINIÇÕES
A	Através de um estudo de mercado
B	De acordo com o perfil de clientes
C	Os mercados foram definidos pelos clientes/fabricantes
D	Importação: pelo perfil da empresa e do produto Exportação: pela proximidade geográfica

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

As empresas definiram seus mercados de atuação por seus motivos específicos. O E1 da empresa A ainda informa que “a princípio, nosso maior atrativo ainda é o benefício fiscal de ICMS TTD 410. Nesse caso precisamos focar em empresas que possuem CNPJ em Santa Catarina.” Este benefício fiscal autoriza a importar mercadorias para comercialização, com diferimento para a etapa seguinte do ICMS. O E4 da empresa D relata “na importação, por exemplo, se o produto é mais bem produzido na Índia, nas Filipinas, etc., eles ingressam no mercado aonde a atuação de preço/qualidade é mais vantajosa. E na exportação, apesar de ser pequena, a definição dos mercados acaba sendo pela proximidade geográfica (MERCOSUL, um pouco da América Central).”

No Quadro 18, verificam-se quais modalidades as *TCs* exercem e qual o direcionador da empresa atualmente.

Quadro 18 – Modalidades exercidas e direcionador da empresa

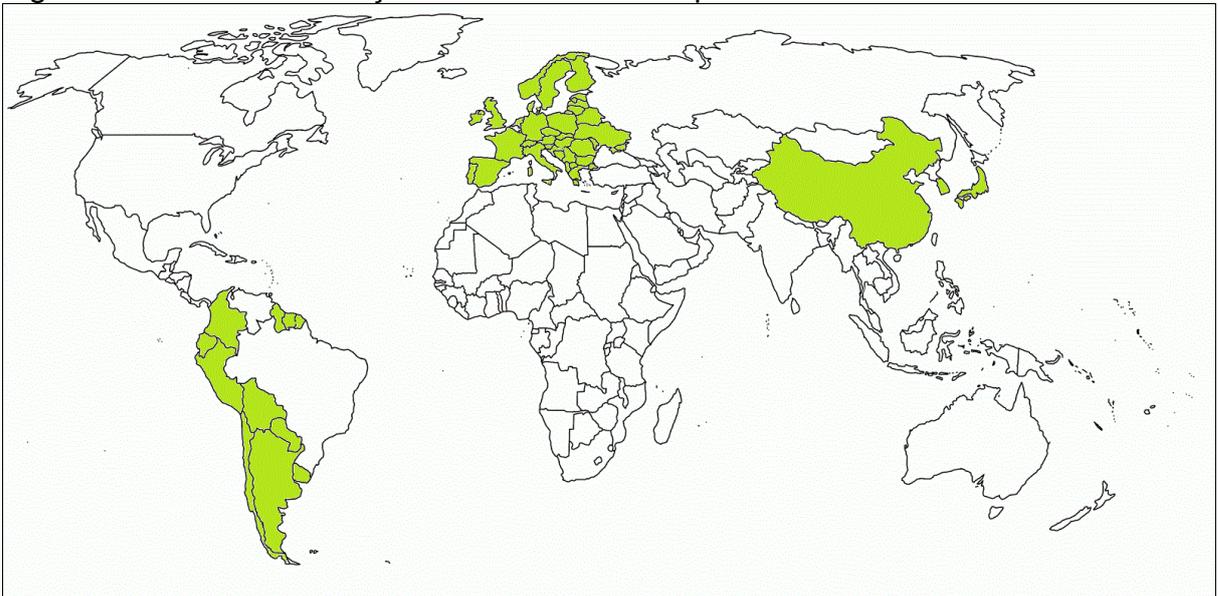
TRADING	MODALIDADES EXERCIDAS	DIRECIONADOR
A	Exportação e Importação	Importação
B	Exportação e Importação	Importação
C	Exportação e Importação	Importação
D	Exportação e Importação	Importação

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Neste caso, todas as *TCs* praticam as duas modalidades para inserção no comércio internacional: exportação e importação, sendo o direcionador predominante a importação.

A partir da Figura 5, podem-se verificar as regiões de atuação internacional da empresa A.

Figura 5 – Países de atuação internacional – empresa A

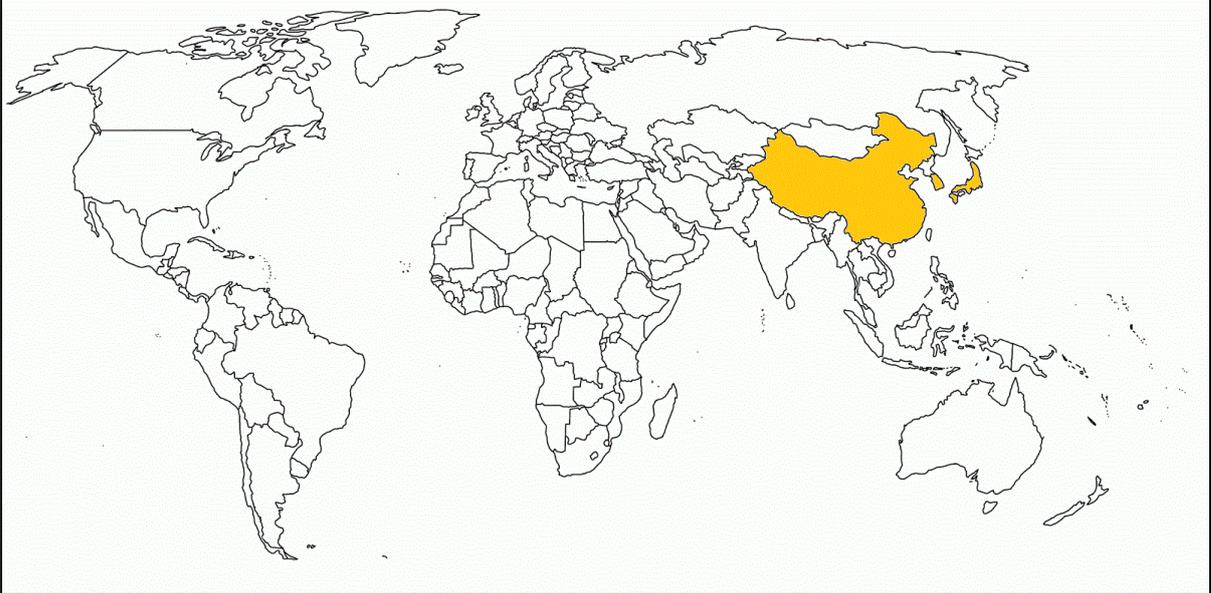


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A empresa A possui relação comercial com países do MERCOSUL e dos continentes asiático e europeu. O percentual dos tipos de produtos comercializados, em detrimento à exportação é de 80% semimanufaturados, 10% manufaturados e 10% básicos. Em relação à importação, a porcentagem é de 90% semimanufaturados, 5% manufaturados e 5% básicos.

Na Figura 6, verificam-se as regiões de atuação internacional da empresa B.

Figura 6 – Países de atuação internacional – empresa B

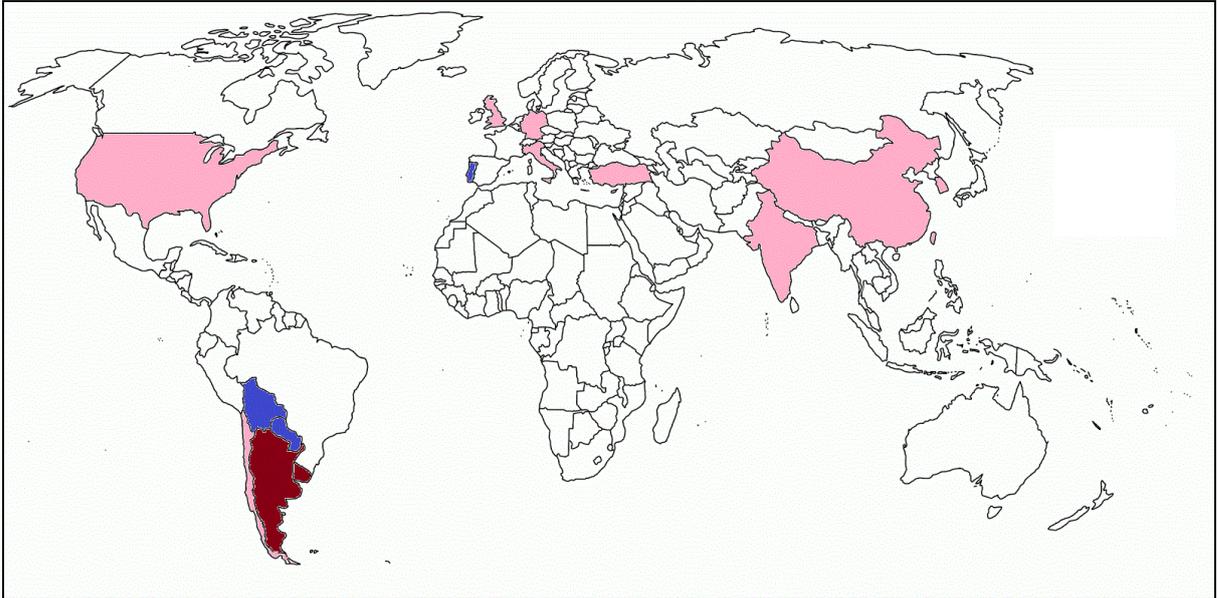


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A empresa B estabeleceu relações com o mercado externo, basicamente, com a Ásia, sendo 90% de atuação. Em relação à exportação, o percentual dos tipos de produtos comercializados é de 55% básicos, 35% semimanufaturados e 10% manufaturados. Já na importação, a porcentagem é de 60% básicos, 20% manufaturados e 20% semimanufaturados.

Na Figura 7, encontram-se as regiões de atuação internacional da empresa C.

Figura 7 – Países de atuação internacional – empresa C



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

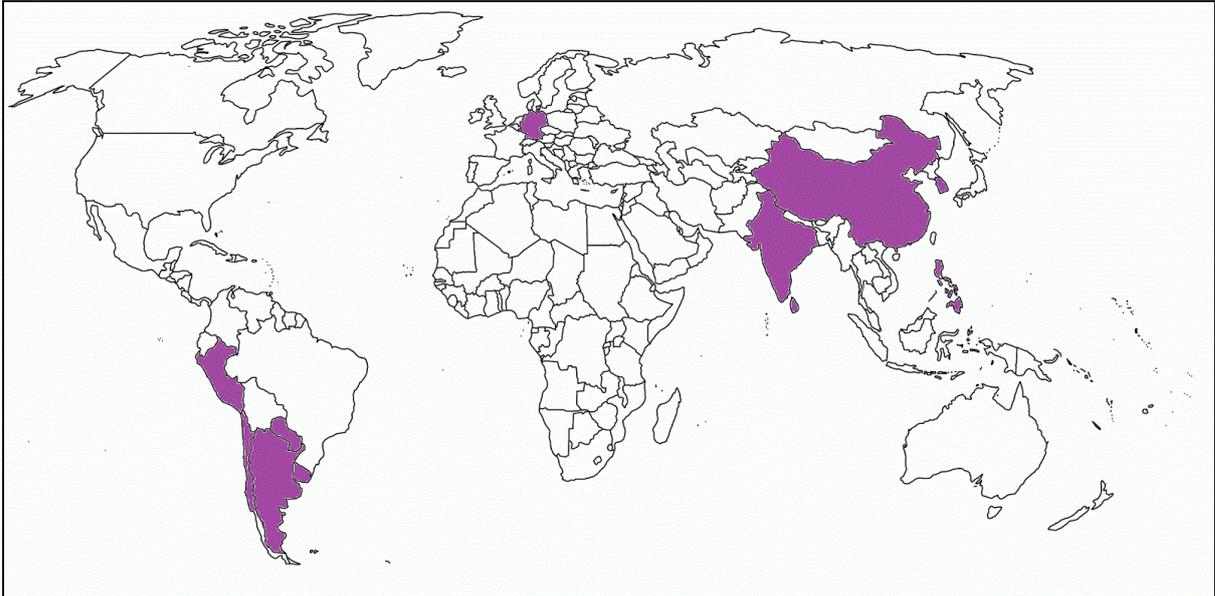
Diversos são os mercados de atuação internacional da empresa C. Na Figura 7, estes países estão destacados em três cores: rosa, azul e vermelho. Aqueles realçados em rosa são países que a empresa importa produtos. Os relevados pela cor azul, a TC realiza a exportação. E os países coloridos pela cor vermelha, são realizadas ambas as modalidades (exportação e importação). De toda a representatividade total, a empresa realiza 90% importação e 10% exportação.

Em relação à exportação, o percentual dos tipos de produtos comercializados são 100% manufaturados, sendo eles: insumos para produção cerâmica, insumos para mineração e revestimentos cerâmicos.

Já na importação, a porcentagem é de 65% manufaturados (porcelanatos, máquinas, bolsas, abrasivos, painéis e lâmpadas de LED) e 35% semimanufaturados (leite em pó, arames, pigmentos para corante e tecidos).

Na Figura 8, destacam-se as regiões de atuação internacional da empresa C.

Figura 8 – Países de atuação internacional – empresa C



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A empresa D possui relação comercial com diversos países, tais como: China, Argentina, Alemanha, Filipinas, Índia, Coreia do Sul, Paraguai, Uruguai, Caribe, Peru e Chile. O percentual dos tipos de produtos comercializados, em detrimento à exportação é de 100% manufaturados (peças mecânicas a indústria de mineração, peças mecânicas para a indústria plástica e cerveja). Em relação à importação, a porcentagem é de 50% semimanufaturados (complementos alimentares) e 50% manufaturados (máquinas e equipamentos, material elétrico, material eletrônico e autopeças).

A partir destes detalhes, questionou-se qual seria o percentual de clientes atendidos no exterior em relação ao porte. No Quadro 19, inserem-se os resultados em cada empresa.

Quadro 19 – Percentual de clientes internacionais atendidos em relação ao porte

TRADING	MICROEMPRESA	PEQUENO PORTE	GRANDE PORTE
A	20%	30%	50%
B	15%	75%	10%
C	-	80%	20%
D (importação)	-	30%	70%
D (exportação)	-	-	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Esta vasta maneira de atender diferentes clientes internacionais em relação ao porte pode trazer bastante experiência para a *TC*, pois serão diferentes segmentos e empresas para adquirir aprendizado e novos ensinamentos.

Outros questionamentos foram feitos sobre a relação da *TC* com o contexto internacional. Um deles foi como conseguir fazer parcerias com o mercado exterior. O E1 da empresa A relata que seria “através de viagens, participações em feiras, parcerias com empresas em outros países ou através de nossos próprios clientes que já possuem negociações e parcerias com empresas estrangeiras”. Já o entrevistado 2 da empresa B informa que “isso é resultado de *networking* internacional e de tempo de mercado, onde o porte e o tempo de existência da empresa ajudam na credibilidade”. O entrevistado 3 da empresa C comenta que foi por meio de “relacionamento comercial e pessoal e também por redes sociais (*Linked In*). De acordo com o entrevistado 4 da empresa D, “essas parcerias são em função de visitas a fornecedores ou possíveis compradores e pelo relacionamento mantido ao longo dos anos.”

A partir do Quadro 20, notam-se alguns fatores que levam a *TC* a buscar novas parcerias comerciais.

Quadro 20 – Fatores para busca de nova parceria comercial

TRADING	DEFINIÇÕES
A	E1: “podemos citar que o principal é a confiabilidade, pois um dos fatores mais importantes é conseguir um bom fornecedor. Através de parcerias com bons fornecedores, a <i>TC</i> consegue realizar suas importações e exportações”
B	E2: “credibilidade e honestidade dos parceiros”
C	E3: “prospecção comercial”
D	E4: “para dar mais estabilidade no negócio, já que não gostamos de ficar trocando de parceiros no exterior”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Além destes fatores citados, existem vários outros motivos para a busca de novos parceiros no mercado internacional. Ampliação de conhecimento, contato com uma nova cultura, abrangência na rede de contatos, prospecção comercial e de mercado, etc.

A seguir apresenta-se uma análise voltada para a *trading company* e a permanência no exterior.

4.4 A *TRADING COMPANY* E A PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

Depois de elencar a caracterização da *trading company*, verificar sua relação com o contexto nacional e internacional relata-se agora a permanência deste empreendimento no mercado internacional.

Muitas empresas quando decidem iniciar relações internacionais não planejam profundamente o começo e fim deste processo. Desta forma, depois de exportarem ou importarem, esquecem de um fator essencial: como permanecer no mercado externo.

Para o entrevistado 1 da empresa A, a estratégia para permanecer em um mercado competitivo é “trabalhar em busca de novos produtos para nossos clientes, oferecer a solução completa de importação”. Além disso, também complementa com “focar a exportação indireta de carnes e commodities”. Na empresa B, o E2 explica que a melhor maneira de manter-se nestes mercados é “trabalhar com transparência”.

O entrevistado 3 da empresa C informa que se deve adotar “serviços de qualidade, transparência, credibilidade e conhecimento” para excelência na permanência. De acordo com o E4 da empresa D, uma das estratégias é “quando se desenvolve um projeto do começo ao fim, desde a avaliação da viabilidade de importar ou exportar”. E complementa com “desenvolvimento de cliente e fornecedores e também cuidado com toda a operação”.

A partir do Quadro 21, é possível verificar os diferenciais competitivos destas *TCs*.

Quadro 21 – Diferenciais competitivos das *TCs*

TRADING	DIFERENCIAIS
A	E1: “além de benefício fiscal na importação, possui solução completa de todos os serviços de comércio exterior”
B	E2: “qualidade no serviço prestado”
C	E3: “serviço de qualidade”
D	E4: “não há tratamento personalizado, tratam-se todos os clientes igualmente”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Estes fatores citados anteriormente que tornam o mercado mais competitivo. As *trading companies* buscam propiciar serviços de qualidade e eficiência, auxiliando a empresa a prospectar fora do mercado interno. Ou seja, quanto mais fatores diferenciais as *TCs* possuírem, mais clientes satisfeitos obterão.

Assim, a empresa vai fazer sua imagem no mercado e acaba incluindo novos clientes em sua rede de contatos.

Mesmo possuindo diferenciais competitivos, as *tradings companies* também enfrentam desafios para o êxito em inserção internacional de seus clientes. O E1 afirma que “esse é um dos serviços oferecidos pela TC: conseguir fazer a inserção internacional de nossos clientes, porém o início é sempre mais complicado. Diferenças culturais, diferença de idiomas, não conhecimento das legislações e dificuldades com a logística”. A empresa B, de acordo com o entrevistado 2, enfrenta possui adversidades com a “burocracia e alterações de leis”.

A empresa C relata que “dificuldade de relacionamento inicial, concorrência e credibilidade do Brasil” são alguns empecilhos neste processo de internacionalização. Para o entrevistado 4, “na exportação: falta de recursos (dinheiro, tempo, direcionamento) e na importação seriam aqueles mitos de que em outros países os produtos são de baixíssima qualidade.”

Muitas vezes, para que as *tradings companies* consigam se livrar destes desafios pode-se planejar viagens internacionais. E com isso, questionou-se como a empresa planeja estes deslocamentos para mercados que consideram importantes. O entrevistado 1 afirmou que “geralmente em conjunto com nossos clientes. Além de participar de feiras e acompanhar clientes em feiras internacionais, também planejamos viagens juntamente com nossos clientes, buscando novos fornecedores e desenvolvendo novos produtos”. Para a empresa B, o planejamento é feito por intermédio de “reuniões e análise de mercados para identificar potenciais negócios”. Na empresa C, o entrevistado 3 informa que estas viagens são geralmente “alinhadas com feiras”. E na empresa D, geralmente “planeja para levar potenciais compradores para a China, sendo feitas um ou duas viagens por ano para lá”.

Outro desafio que as *tradings* podem enfrentar é a atual situação econômica no Brasil e no mundo. Indagou-se como as TCs se posicionam e se isso afeta em seus serviços. No Quadro 22 a seguir informam-se as explicações.

Quadro 22 – Posição e Impacto da TC sobre a situação econômica brasileira e mundial

(Continua)

TRADING	POSIÇÃO	IMPACTO
A	E1: “nosso país passa mais uma vez por uma questão política instável, isso prejudica nossa relação com nossos fornecedores. A confiabilidade está cada	E1: “Hoje, 90% das importações são com pagamento antecipado. A TC tenta minimizar ao máximo essa exposição, através de nosso histórico de negócios.

Quadro 22 – Posição e Impacto da TC sobre a situação econômica brasileira e mundial

(Conclusão)

TRADING	POSIÇÃO	IMPACTO
A	vez menor, por isso não conseguimos melhores prazos de pagamentos para nossos clientes”	Nesses últimos meses estamos sofrendo mais com o aumento dos fretes internacionais, em alguns casos, esse valor inviabiliza a operação. A variação cambial e a falta de confiabilidade dos nossos clientes e fornecedores também são dificuldades”
B	E2: “a economia mundial ainda está em recuperação, e afeta todas as empresas, inclusive a nossa”	E2: “flutuação cambial e desestabilidade política”
C	E3: “fortalece a qualidade do serviço para manutenção de clientes atuais, e mantém prospecção contínua de clientes”	E3: “insegurança política e econômica. Prejudica abertura de novos negócios. A oscilação cambial, políticas protecionistas e Custo Brasil também são dificuldades que impactam”
D	E4: “a situação brasileira cria uma má imagem no exterior. As empresas ficam com a impressão de que aqui todo mundo recebe propina, todos são corruptos e temos que tentar explicar que não é todo mundo igual ao que aparece na mídia. Mas mesmo assim as empresas são bem focadas em negócios, deixando a situação do país de lado”	E4: “cada vez mais a China vai assumindo um protagonismo maior no contexto econômico mundial. O relacionamento com a China vai se fortalecendo e acredito que o caminho é esse. Logo ela se tornará o centro econômico mundial. Quem tem com relacionamento com ela, está indo pelo caminho certo”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A partir disso, consta-se que a atual situação econômica brasileira e mundial, por vezes, pode ser um empecilho para os negócios das *trading companies*. Muitas empresas acabam não se internacionalizando em razão destas nuances.

Além desta situação econômica, existe também outro desafio que é a variação cambial. Todos os dias, a cotação do dólar americano (USD) é alterada de hora em hora, mas este não é o problema. A dificuldade é quando o dólar varia excessivamente, o que traz para uma diferença significativa.

A empresa A informa que isso “influencia diretamente no custo e no preço dos produtos”. O entrevistado 2 da empresa B afirma que estas variações são “negativas, porque não se consegue fazer planejamento de longo prazo”. Já a empresa C relata que “influencia bastante, mas buscamos trabalhar com a conscientização de que importação e exportação devem ser inseridas no planejamento estratégico e não ser utilizado como operações pontuais”. E a empresa D alega que “é ruim para a TC, principalmente pelo fato de que o câmbio varia muito num intervalo curto de tempo e fica difícil se posicionar.”

Para auxiliar nestes contratemplos e aprimorar a importação e exportação, o governo brasileiro concede alguns incentivos fiscais. Questionou-se às TCs como visualizam estes incentivos. A empresa A relata que “infelizmente hoje os benefícios são poucos, mas ajudam sim, principalmente os incentivos fiscais, que fazem muita diferença para nossos importadores. Quanto à questão de outros incentivos, como missões empresariais, ainda utilizamos muito pouco”. O entrevistado 2 da empresa B visualiza “positivamente, pois agrega crescimento e geração de emprego”. A empresa C informa que é “muito institucionais e pouco objetivos” e a empresa D afirmou que “já foram feitas viagens com foco de exportação que foram financiadas pela APEX e também já participaram de rodadas de negócios onde foram trazidos compradores internacionais também via APEX”.

As *trading companies* precisam sempre estar em constante busca pelo aprimoramento de serviços. Assim, a empresa A afirma que seus projetos de expansão comercial são “focar na exportação indireta e buscar soluções prontas para os clientes de importação. A empresa B não disponibilizou. A empresa C menciona que quer “dar seguimento nos mercados atuais para conseguir mais *market share* nos territórios” e a empresa D relata que “trabalhamos com vários países, sem grandes projetos no momento”.

No Quadro 23, apresentam-se sugestões das TCs uma empresa que pretende ingressar no mercado externo.

Quadro 23 – Sugestões das TCs para ingresso no mercado internacional

TRADING	SUGESTÕES
A	“fazer um planejamento tributário, através dele que a empresa identificará a viabilidade de entrar ou não nesse mercado”
B	“trabalho árduo, sempre de forma transparente com os envolvidos”
C	“investimento em um bom produto, investimento em pesquisas de mercado e estar próximo dos clientes”
D	“planejamento de longo prazo, para exportação: investimentos nas fases anteriores de exportar; para importação: investir em avaliação de fornecedores, fornecer amostras, saber que quando se importa, paga-se antecipado, então é necessário um fluxo financeiro para arcar com isso”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Estas dicas servem de auxílio a qualquer empresa que queira iniciar seu projeto de inserção no mercado estrangeiro, bem como contribuem para a criação da cultura de exportação ou importação em qualquer organização.

No próximo Quadro 24, encontram-se os fatores que a *trading* considera importante para o sucesso no mercado internacional.

Quadro 24 – Fatores para o sucesso no exterior

TRADING	FATORES
A	“parcerias sólidas, estudo de mercado, conhecer clientes e fornecedores, planejamento tributário e financeiro”
B	“estratégia e equipe qualificada”
C	“investimento em pesquisas de mercado, proximidade aos clientes e investimento em bons produtos”
D	“operações bem estruturadas e com segurança, oferecer soluções completas (porta a porta) aos clientes, ser o fator de aproximação entre o exportador ou importador brasileiro e a empresa que está fora daqui”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Para uma empresa, é muito importante o planejamento antes de toda ação para abertura de mercado no exterior. Relações comerciais internacionais exigem a colaboração de todos os funcionários para que o plano de internacionalização suceda. Estes fatores podem ser o diferencial para que a empresa possa ter êxito em seus processos internacionais.

Finalizando o estudo, o próximo capítulo apresenta a conclusão.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, com a globalização dos mercados, a busca pela inserção no mercado internacional torna-se mais comum entre as organizações. O cenário econômico está cada vez mais exigente e a concorrência muito mais competitiva, fazendo com que as empresas tendem pela busca de expansão de vendas em países estrangeiros.

Muitas organizações não possuem a estrutura adequada para iniciar sua internacionalização, nem pessoal capacitado para desenvolver todas as funções. Desta forma, contratam serviços de terceiros, como *trading companies*, que auxiliam em todas as etapas do processo. Neste contexto, o presente estudo buscou identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*.

Analisando o primeiro objetivo desta monografia, que foi caracterizar o perfil das *trading companies* em estudo, constatou-se que estas empresas originaram-se basicamente na década dos anos 2000 e por diferentes razões foram fundadas, sendo de portes pequeno e grande. Também se verificou que apenas uma empresa possuía forma de administração familiar, as restantes são profissionalizadas.

O segundo objetivo procurou destacar a presença destas empresas no mercado nacional. Verificou-se que elas disponibilizam diversos serviços, próprios e/ou terceirizados. Seus clientes no mercado interno estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, sendo eles consumidores finais, indústrias, distribuidores, atacadistas e varejistas. O porte destes compradores varia de microempresa, pequeno e grande.

O terceiro objetivo buscou identificar a participação das *trading companies* junto ao mercado internacional. Verificam-se as estratégias de cada empresa para a inserção no mercado externo, porém elas variam de uma *trading* a outra. Também se buscou verificar a definição dos mercados de atuação, uma vez que, às vezes quem define é o próprio cliente do mercado doméstico. Países asiáticos, europeus, do MERCOSUL, da América do Norte e Central foram os que se mostraram relevantes para relações comerciais. Estas empresas do exterior, em relação ao porte, são microempresas ou pequenas e grandes.

E por fim, o quarto objetivo deste estudo procurou apresentar as estratégias para permanência no mercado internacional. Para as *tradings*, existem diversas estratégias para permanecer no mercado externo. Trabalhar em busca de novos produtos para os clientes, oferecer a solução completa de importação, ser transparente, fornecer serviços de qualidade, credibilidade, acompanhar um projeto do começo ao fim são algumas destas táticas para manter a relação com os países estrangeiros.

Além disso, as *trading companies* demonstram-se competitivas no mercado, devido a seus diferenciais, que vão desde a qualidade no serviço prestado, até a solução completa das funções de comércio exterior. Também notou-se que existem desafios para o êxito na inserção internacional, alguns deles: diferenças culturais e de idiomas, dificuldade no relacionamento inicial, concorrência, falta de recursos, etc. A situação econômica brasileira e mundial e a variação cambial também influenciam, podendo afetar nas negociações e preços negociados.

Deste modo, como proposta das *TCs*, citam-se algumas sugestões para qualquer empresa que deseja ingressos no mercado externo: *i)* Planejamento tributário, para verificar a viabilidade de inserção neste mercado; *ii)* Trabalhar arduamente e sempre com transparência; *iii)* Investimentos em bons produtos, em pesquisas de mercado e proximidade com clientes; e *iv)* Planejamento de longo prazo, investimentos em avaliação de fornecedores e fornecimento de amostras para clientes.

Esta pesquisa limitou-se à região Sul de Santa Catarina, logo se percebe a disponibilidade do estudo em outras regiões do Estado e do País num todo, para identificar as diferentes realidades das *trading companies*. Como proposta para futuros estudos a partir deste tema, aconselha-se uma pesquisa com outras empresas do Estado para registrar a realidade de Santa Catarina, e por fim do Brasil, para deste modo buscar diferentes fatores para o êxito destes empreendimentos.

Conclui-se que este tema é bastante abrangente, tanto para os profissionais da área de comércio exterior, quanto para os acadêmicos que procuram informações profundas a respeito. De fato, existem diversos fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *trading company*, mas um fator primordial para iniciar este processo é o planejamento estratégico e financeiro.

REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- ARRUDA, C.A.; GOULART, L.; BRASIL, H.V. **Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo**. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BRASIL, H.V., GOULART, L., ARRUDA, C.A. *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração – ENANPAD, 18, 1994, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 1994.
- BRASIL. Invest & Export. **Definição de Importação**. Brasília, DF. 2016a.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Programas de Promoção Comercial. **Exportação Passo a Passo** / Ministério das Relações Exteriores. – Brasília: MRE, 2004.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Relatório da balança comercial brasileira**. Brasília, DF. 2016b.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Relatório de empresas importadoras e exportadoras**. Brasília, DF. 2016c.
- BRASIL. Portal da Legislação - Planalto. **Decreto-Lei Nº 1.248**. Brasília, DF. 1972.
- BRASIL. Portal Brasil. **Leasing**. Brasília, DF. 2012.
- CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010. 135 p.
- FISCHER, Bruno Brandão. **Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras**. São Paulo, vol. 9, n. 3, p. 343-356, dez. 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, A.M.; *A Estratégia de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas*, Belo Horizonte, p. 27-30, 2012.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 7 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, E. M. **Iniciação à pesquisa científica**. 2 ed. Campinas: Alínea. 2001.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; MASINI, Nildo; BRITTO, Ricardo Pitelli. **Trading: presença brasileira no cenário econômico mundial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. **Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China**. Seme coloque de IIFBA – Grenoble, 18 et 19 mai. 2009.

KUNZLER, J. P. **Trading Companies: Análise do Perfil, Estratégias e Tendências das Empresas Brasileiras**, 2000. Universidade Federal de Santa Catarina.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, H. L. R.; MENDONÇA, P. S. M.; BUZZO, E. J. **Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 9, nº 1, jan-mar/2014.

LIMA, Cristiane Silva. **Exportação indireta via Trading Company e comercial exportadora**. Fortaleza: Vértice Editorial, 2011.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LUDOVICO, Nelson. **Exportação: Você está preparado?** São Paulo: STS, 2008.

LUNARDI, Ângelo Luiz. **Condições internacionais de compra e venda**

INCOTERMS. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MELO, Germana Tavares de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas:** um estudo de caso na Weg S.A. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010. 135 p.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

MONTEIRO NETO, Francisco. **As tradings brasileiras.** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Empresas Trading (ABECE), 2005.

MORAES, Luiza Rangel de. **Considerações sobre BOT - Project Finance e suas aplicações em concessões de serviços públicos.** Rio de Janeiro, p. 135-150, abr./jun. 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial - uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

PACCHIEGA, Rafael Muniz. **Fluxos internacionais de mercadorias na dinâmica do território brasileiro:** a atuação das trading companies sediadas na cidade de São Paulo – SP. 213 f. Dissertação [Mestrado em Geografia]. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2012.

PEREIRA, Lia V.; BOAVISTA, Marcelo. **Trading Companies no Brasil.** Rio de Janeiro, Vol. 1, p. 72-87, Junho de 2010.

PLATCHECK, Renata Granemann Bertoldi. **O Grau de internacionalização das empresas têxteis catarinenses:** Uma contribuição para o estudo da estratégia internacional. 2011. 106 f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí/Biguaçu.

PIGATTO, G.; RIBEIRO, B. C. D. S.; NEGRETI, A. D. S. Inserção no Mercado Internacional: Análise do Comportamento das Exportações das Empresas Alimentícias da Região de Marília/SP. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 43, p. 126-151, 2016.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional:** uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RAMOS P., RAMOS M.M., BUSNELLO S.J. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica; 2003.

RESENDE, Leone Soares de; GARCIA, Luiz Martins. **Trading Company brasileira: empresa comercial exportadora.** São Paulo: Atlas, 1977.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de exportação no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Anna Carolina Euclides; GOMES, Bruno Henrique Felipe; CREDENCIO, Juliana Lima. **A Importância das Trading Companies para o Comércio Exterior Brasileiro.** 2007. Disponível em: <https://www.univem.edu.br/cursos/tc_admin/ana_bruno_juliana.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.

SANTOS, José Sousa. **Prepare-se para exportar.** Brasília: JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000.

SEBRAE. **Formas de estabelecer o comércio exterior no negócio.** Brasília, DF. 2014.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C.; FENILI, R. R.; FARIAS, R. M. C. Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, p. 139-151, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Eduardo ET AL. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

WERNECK, Paulo. **Comércio exterior & despacho aduaneiro.** 4. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

WESWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo, Makron Books, 2007.

ZEN; Aurora Carneiro. **O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa da Valduga.** Internext – Revista Eletrônica de negócios internacionais da ESPM, São Paulo: v.7, n.1, p. 123 – 148, jan/jun. 2012 – ISSN 1890-4865.

ZILLI, Julio Cesar; ISOPPO, Monise; SOUZA, Izabel Regina; SANTOS, Maria Helena. **Inserção Internacional via Trading Company: Um Estudo Junto as Trading Companies Localizadas em Criciúma – Santa Catarina.** Criciúma, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE



APÊNDICE A – ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE –
UNESC



Curso de Administração com Habilitação em
Comércio Exterior

Roteiro de Entrevista

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Rebecca Marconi Peres e seu professor orientador Julio César Zilli, que tem por objetivo **identificar os fatores determinantes para o sucesso em negócios internacionais de uma *Trading Company***.

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC, solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UMA *TRADING COMPANY*

MÓDULO I – CARACTERIZAÇÃO DA *TRADING COMPANY*

1. Como surgiu a TC (origem do negócio/ideia)?
2. Qual o porte da empresa?
3. Número de colaboradores?
4. Qual a composição do capital?
5. Qual a forma de administração?
6. Estrutura física da TC (quais departamentos possui/estrutura)?
7. Considerando-se que a Lei nº1.248/72 exige que a *trading company* seja constituída sob a modalidade acionária de sociedade por ações, qual o número de sócios e participação respectiva de cada um na sociedade?

_____ sócios.

Sócio 1: _____% da cota de participação

Sócio 2: _____% da cota de participação

Sócio 3: _____% da cota de participação

Sócio 4: _____% da cota de participação

MÓDULO II – A *TRADING COMPANY* E O CONTEXTO NACIONAL

1. Trabalha apenas com comercialização ou possui outros tipos de serviços? (despacho, *outsourcing*, fretamento)? Caso faça outro tipo de serviço: é próprio ou terceirizado?
2. Seus clientes no Brasil estão localizados em quais Estados/regiões?
3. Qual o *market share* da TC no Estado de Santa Catarina e região Sul?
4. Possui filial? Caso positivo, aonde?
Quais as características de seus clientes nacionais? (fornecedores, distribuidores, etc)
5. Qual o percentual dos clientes atendidos (empresas nacionais) em relação ao porte?
Microempresa: _____% (identificar número de empresas: _____)

Pequeno Porte: _____% (identificar número de empresas: _____)
 Grande Porte: _____% (identificar número de empresas: _____)

MÓDULO III – A TRADING COMPANY E O CONTEXTO INTERNACIONAL

1. Quais os recursos e estratégias utilizados na inserção internacional?
2. Existe investimento na divulgação dos produtos no mercado externo?
3. Como a empresa definiu os mercados de atuação?
4. Faz exportação e importação ou ambas?
5. Qual o direcionador da empresa hoje? Importação ou Exportação?
6. Qual o faturamento anual da empresa? Qual a representatividade da exportação e importação?
7. Quais os países/mercados de atuação internacional (exportação e importação)?
8. Em relação à exportação, qual o percentual anual relacionado à comercialização dos seguintes grupos de produtos:
 Básicos: _____% (identificar produtos)
 Manufaturados: _____% (identificar produtos)
 Semimanufaturados: _____% (identificar produtos)
9. Em relação à importação, qual o percentual anual relacionado à comercialização dos seguintes grupos de produtos:
 Básicos: _____% (identificar produtos)
 Manufaturados: _____% (identificar produtos)
 Semimanufaturados: _____% (identificar produtos)
10. Qual o percentual dos clientes atendidos (empresas mercado externo) em relação ao porte?
 Microempresa: _____% (identificar número de empresas: _____)
 Pequeno Porte: _____% (identificar número de empresas: _____)
 Grande Porte: _____% (identificar número de empresas: _____)
11. Como conseguiram fazer parcerias com o mercado internacional?
12. Quais os fatores que levam a TC a fazer uma nova parceria comercial?
13. Quais os produtos comercializados?
14. Quais os setores direcionados?

MÓDULO IV – A TRADING COMPANY E A PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Quais as estratégias adotadas para a permanência em um mercado competitivo?
2. Qual o diferencial competitivo da TC?
3. Quais os desafios enfrentados pela TC na inserção internacional das empresas?
4. Quais os desafios enfrentados pela própria TC para a inserção internacional?
5. Como a empresa planeja as viagens internacionais em mercados que considera importante?
6. Como a empresa visualiza os incentivos disponibilizados pelo governo para a inserção internacional?
7. Em detrimento da atuação situação brasileira, como a TC se posiciona?
8. Quais as dificuldades encontradas com a atual situação econômica do Brasil?
9. Como a variação cambial influencia nas suas exportações e importações?
10. Com a empresa visualiza o atual contexto econômico mundial? Isso impactou na TC?
11. Quais os projetos de expansão internacional?
12. Qual sugestão você daria para uma empresa que pretende ingressar no

mercado internacional.

13. Quais fatores a TC considera importante para sucesso no mercado internacional?