

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**IOARA THUMS**

**ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE EMPRESAS DE CARLOS  
BARBOSA ESPECIALIZADAS NA EXPORTAÇÃO INDIRETA**

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**IOARA THUMS**

**ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE EMPRESAS DE CARLOS  
BARBOSA ESPECIALIZADAS NA EXPORTAÇÃO INDIRETA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial ou final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr Fernando Ben

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**IOARA THUMS**

**ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE EMPRESAS DE CARLOS  
BARBOSA ESPECIALIZADAS NA EXPORTAÇÃO INDIRETA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial ou final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

**Aprovada em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Fernando Ben  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. Deonir De Toni  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço Deus, em primeiro lugar, pelas conquistas obtidas até aqui.

Aos meus pais, Valdemiro e Edite, e meu *partner* de vida, Marcos, por toda a motivação e serenidade demonstrados nas horas mais difíceis. Por saberem exatamente quão importante esta conquista significa para mim.

Aos professores Simone Fonseca de Andrade e Fernando Ben, pela dedicação em suas orientações, por todo o conhecimento transmitido e, principalmente, pela paciência.

Ao meu chefe e amigo Luiz Atilio Barsé que, desde a concepção deste trabalho, colaborou de todas as formas possíveis para que fosse elaborado da forma mais leve e confortável possível.

Aos empresários entrevistados que disponibilizaram de tempo e de suas experiências pessoais e profissionais para que esta pesquisa fosse amplificada e enriquecida.

*“O analfabeto do século XXI  
não será aquele que não  
consegue ler e escrever, mas  
aquele que não consegue  
aprender, desaprender e  
reaprender”.*

**Alvin Toffler**

## RESUMO

Com a globalização, empresas de todos os portes perceberam a necessidade e também oportunidade da internacionalização de seus produtos e serviços. Contudo, esse processo exige determinados recursos e comprometimento de todos os envolvidos e nem todas as empresas estão preparadas para acatar tal responsabilidade. Diante disso, existem organizações que nasceram com o intuito de aproximar essa relação que, por vezes, seria impossível sem este auxílio. Essas empresas são conhecidas como intermediárias de vendas internacionais. A partir disso, este trabalho tratou de identificar e analisar as vantagens competitivas de empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta. Dessa forma, em termos metodológicos, este trabalho possui natureza qualitativa, em nível exploratório, através de análise das pesquisas bibliográficas e entrevistas com os gestores responsáveis. Os resultados obtidos permitiram compreender quais são as vantagens competitivas e estratégias organizacionais que tornam-se diferenciais para esse tipo de corporação.

**Palavras-chave:** Comercial Exportadora. *Trading Company*. Internacionalização. Exportação Indireta. Vantagens Competitivas. Estratégias.

## ABSTRACT

Due to globalization, companies of all sizes realized the necessity and the opportunity to internationalize their products and services. However, this process requires certain resources and commitment of all those involved and not every companies are prepared to accept such responsibility. In light of this, there are organizations that were born with the intention of approaching this relationship that might be impossible without this connection. These companies are known as intermediaries of international sales. Based on that, this academic research sought identify and analyze the competitive advantages of companies of Carlos Barbosa specialized in indirect export. Thus, in methodological terms, this academic research has a qualitative nature, at an exploratory level, through bibliographical analysis and interviews with the responsible managers. The results obtained allowed to understand what are the competitive advantages and organizational strategies that become differential for this type of corporation.

**Keywords:** Trading Company. Internalization. Indirect Export. Competitive advantages. Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Quantidade de empresas exportadoras e importadoras no Brasil.....	16
Figura 02 – Inovação e Internacionalização .....	24
Figura 03 – Contínuo de grau de envolvimento estratégico para ingresso em mercados intenacionais.....	26
Figura 4: Comércio Exterior de Carlos Barbosa no período de janeiro a maio de 2019.....	47
Figura 5 – Países de atuação internacional – empresa A.....	67
Figura 6 – Países de atuação internacional – empresa B.....	68
Figura 7 – Países de atuação internacional – empresa C.....	68
Figura 8 – Países de atuação internacional – empresa D.....	69
Figura 9 – Países de atuação internacional – empresa E.....	70
Figura 10 – Países de atuação internacional – empresa F.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Exportação indireta, direta e estratégias contratuais.....	26
Quadro 02 – Estratégias de entrada em mercados internacionais.....	30
Quadro 03 – Diferenças <i>Trading Company</i> X Comercial Exportadora.....	35
Quadro 04 – Diferenças e semelhanças por tipo de empresas.....	35
Quadro 05 – Linha do tempo das empresas comerciais exportadoras.....	38
Quadro 06 – Critérios de classificação de porte.....	39
Quadro 07 – Vantagens e desvantagens sob a ótica do fabricante.....	41
Quadro 08 – Vantagens e desvantagens sob a ótica da empresa comercial exportadora.....	43
Quadro 09 – Vantagens e desvantagens sob a ótica da <i>trading company</i> .....	43
Quadro 10 – Benefícios fiscais concedidos aos produtores a aos intermediários nas exportações indiretas.....	45
Quadro 11 – Resumo da fundamentação teórica.....	48
Quadro 12 – Relação das empresas comerciais exportadoras de Carlos Barbosa...55	55
Quadro 13 – Resumo dos procedimentos metodológicos.....	58
Quadro 14 – Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.....	59
Quadro 15 – Início das atividades, porte e número de colaboradores.....	60
Quadro 16 – Participação Societária, formas de administração e ramo de atividade.....	61
Quadro 17 – Direcionamento, faturamento e enquadramento fiscal das empresas comerciais exportadoras.....	62
Quadro 18 – Segmentação das representadas e produtos comercializados.....	63
Quadro 19 – Percentual de clientes em relação ao porte e setores atendidos.....	64
Quadro 20 – Estratégias utilizadas para inserção no mercado internacional.....	65
Quadro 21 – Definição dos mercados de atuação.....	66
Quadro 22 – Percentual de clientes internacionais atendidos em relação a classe social.....	71
Quadro 23 – Fatores que contribuíram para as parcerias comerciais.....	72
Quadro 24 – Diferenciais competitivos das empresas intermediadoras.....	73
Quadro 25 – Percepção dos incentivos disponibilizados pelo governo para a inserção internacional.....	76

Quadro 26 – Benefícios visados pela empresa na posição de intermediários de vendas .....	76
Quadro 27 – Vantagens competitivas claramente identificadas.....	78
Quadro 28 – Vantagens competitivas claramente identificadas.....	91
Quadro 29 – Vantagens competitivas claramente identificadas.....	93

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.2	OBJETIVO GERAL .....	15
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.4	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	19
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Como ingressar no mercado internacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Formulação das estratégias para ingresso no mercado internacional</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Estratégia Competitiva Genérica .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Formas diretas e indiretas de ingresso do processo .....</b>	<b>32</b>
2.3	TRADING COMPANY, EMPRESA COMERCIAL EXPORTADORA E REPRESENTAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL .....	33
<b>2.3.1</b>	<b><i>Trading company</i> versus empresa comercial exportadora .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Formas de atuação das <i>trading companies</i>, empresas comerciais exportadoras e representações internacionais .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Surgimento e desenvolvimento das <i>trading companies</i> e empresas comerciais exportadoras .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Classificação de porte empresarial .....</b>	<b>39</b>
2.4	BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE VENDA INDIRETA ATRAVÉS DE INTERMEDIÁRIOS .....	40
<b>2.4.1</b>	<b>Benefícios fiscais concedidos aos produtores e aos intermediários nas exportações.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Benefícios proporcionados pela Agência Brasileira de promoção de Exportação e Investimento (Apex-Brasil) .....</b>	<b>46</b>
2.5	EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS DE VENDAS INTERNACIONAIS EM CARLOS BARBOSA .....	46

2.6	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL.....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>52</b>
3.1	DELINEAMENTO.....	52
3.1.1	<b>Natureza.....</b>	<b>52</b>
3.1.2	<b>Níveis.....</b>	<b>53</b>
3.1.3	<b>Estratégias.....</b>	<b>54</b>
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	55
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	57
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>59</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS COMERCIAIS EXPORTADORAS E EMPRESAS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL.....	59
4.2	A EMPRESA INTERMEDIADORA DE VENDAS INTERNACIONAIS E AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS ADOTADAS.....	62
4.3	A EMPRESA INTERMEDIADORA DE EXPORTAÇÃO E AS VANTAGENS COMERCIAIS IDENTIFICADAS FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS USADAS..	65
4.4	ANÁLISE GERAL ENTRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS ADOTAS VERSUS AS ESTRATÉGIAS USADAS.....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>

## INTRODUÇÃO

Com a globalização das economias, empresas de diversos ramos buscam alavancar suas vendas por meio da internacionalização. Com a finalidade de elevar a estratégia e o desenvolvimento da empresa, muitas optam pela exportação. Segundo Minervini (2008), a maior vantagem na realização de tal processo é a possibilidade de confronto com outras realidades (concorrências e novas exigências), agregando mais poder em competitividade e benefícios para a empresa. Para Mintzberg et al. (2006), sair da zona de conforto e operar em ambientes externos ao invés do doméstico, proporciona novas oportunidades, abre novas fontes de informações e instiga o desenvolvimento de produtos futuros.

Os primeiros passos encarrados por essas empresas iniciantes no mundo da internacionalização é a seleção do canal de venda, optando então por exportação direta ou indireta. Para Peres e Rocha (2018), define-se como direta quando o próprio fabricante tem responsabilidade por toda a etapa da exportação, desde o início da negociação até a inserção do produto no mercado externo. Já a indireta, segundo Verruck (2009), acontece em casos de utilização de intermediários. Nessa situação, o investimento e o risco são menores, bem como o controle e a coordenação das vendas.

A exportação indireta é uma estratégia utilizada, geralmente, por empresas inexperientes no processo. De acordo com Zilli et al. (2013), as *trading companies* (TC), ou comerciais exportadoras (ECE), tornam as relações comerciais entre os países envolvidos mais forte. A regulamentação das *trading companies* brasileiras entrou em vigor em 30.11.1972, sob a denominação legal de Empresas Comerciais Exportadoras (ECE) (MDIC, 2019).

A partir disto, o presente estudo objetivou analisar as vantagens competitivas e a importância na execução de exportações indiretas, bem como caracterizar as empresas que desempenham essa função em Carlos Barbosa. Além disso, esta pesquisa objetiva identificar a percepção de gestores sobre as estratégias organizacionais adotadas por suas empresas e, por fim, analisar as vantagens competitivas e estratégias identificadas à luz da teoria sobre o tema.

Para alcançar esses objetivos, este trabalho é composto por cinco capítulos. No capítulo um, será explicado a delimitação do tema e definição do problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa. No capítulo dois, será abordado o referencial teórico sobre vantagens competitivas das comercias exportadoras, focando a internacionalização dessa modalidade, as estratégias utilizadas e uma breve síntese da evolução das ECE. O capítulo três irá descrever a metodologia utilizada nesta pesquisa. O capítulo quatro trará a análise dos dados com a discussão dos resultados obtidos. No capítulo cinco, serão apresentadas as considerações finais.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O interesse pela internacionalização e o anseio de ter o produto exportado é uma ambição recorrente entre as empresas atualmente. Independentemente do tamanho – pequena, média ou grande, as companhias, de um modo geral, estão buscando abrir mercados internacionais. Esse objetivo pode ser alcançado de várias formas. Um método utilizado é o da exportação direta, onde a própria empresa fabricante se encarrega da responsabilidade de prospectar, selecionar o mercado-alvo, negociar, fabricar o produto e, por fim, exportá-lo. Outro método é o da exportação indireta. Esse último é, geralmente, escolhido pelas empresas que possuem a vontade de exportar, porém não se encarregam das responsabilidades e dos ônus financeiros que podem acarretar este processo. Apesar de isentar-se das responsabilidades, a empresa que opta por exportar indiretamente, arca com a fabricação e com a garantia de ter um produto apto para entrar no mercado internacional.

De acordo com Wald (1974), a empresa que opta por exportar indiretamente, geralmente, permanece imune aos investimentos ligados às ações de *marketing*, viagens, presença em feiras, projetos compradores e projetos vendedores. Por outro lado, a empresa fabricante perde a oportunidade de conhecimento que todo o processo pode fornecer.

Quando optado por exportação indireta, a forma mais usual é a utilização de exportação via *trading company*, mais conhecida no Brasil como empresa comercial exportadora. Segundo Wald (1974), essas empresas são especializadas em

comercialização integrada. Ou seja, são aptas a exportar diferentes tipos de produtos, em diferentes mercados, para diferentes empresas. Este trabalho é feito especialmente na integração de muitas mercadorias de distintas companhias fornecedoras para uma determinada empresa compradora.

A atividade feita por essas empresas intermediárias deve ser especialmente arquitetada, visto que o campo de atuação é grande e passível de ampliação. As estratégias e os métodos de prospecção de mercados devem ser planejados com detalhes para que o produto tenha mais penetração e, assim, alcance determinado público em determinado país. Tais estratégias partem, naturalmente, dos idealizadores desse negócio.

Vale salientar que, nesse trabalho, será usada a expressão “empresa intermediárias” quando tratar-se assuntos genéricos e que são compartilháveis entre as *trading companies*, empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional, salvo em pontos que devem ser feitas as distinções entre mencionadas modalidades.

Diante do exposto, este trabalho é uma pesquisa acadêmica que apontará quais as vantagens competitivas e as estratégias adotadas sob a ótica dos gestores de empresas do ramo de exportações indiretas. Para isso definiu-se a seguinte questão problema: Quais são as vantagens competitivas de comerciais especializadas em exportação indireta de Carlos Barbosa?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é:

Identificar e analisar as vantagens competitivas das empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

a) Caracterizar as empresas intermediárias na exportação e sua importância;

- b) Abordar os temas de vantagens competitivas, estratégias organizacionais e internacionalização;
- c) Identificar a percepção de gestores sobre as estratégias organizacionais adotadas por suas empresas e vantagens competitivas alcançadas;
- d) Analisar as vantagens competitivas e estratégias identificadas à luz da teoria sobre o tema.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Há inúmeros fatores que favorecem a internacionalização de uma empresa, dentre eles estão os fatores políticos, tecnológicos e competitivos (PLATCHEK, 2011). Visando esse contexto e, de acordo com dados do MDIC 2018, 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 no Brasil



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MDIC, (2019)

De acordo com a Figura 1, verifica-se que as empresas importadoras crescem de forma significativa enquanto que as empresas exportadoras se mantiveram estáveis. Já em 2016, 2017 e 2018, a quantidade de empresas exportadoras cresceu em cerca de 25% impulsionadas, em grande parte, pela alta do dólar americano (US\$). É possível ver que em 2018 o número de empresas

importadoras superou os anos de 2016 e 2017, ainda assim, ficando abaixo dos do período 2011 a 2015.

Muitas empresas de pequeno e médio porte também têm o anseio de internacionalizar seus produtos. Por não contar com um departamento e pessoal específico para essa área e, tampouco, dispor de investimentos exclusivos para tanto, essas companhias buscam alternativas, recorrendo a intermediários.

A importância de uma empresa intermediadora na exportação é incontestável. Sua existência se dá por vários motivos, dos quais resultam em benefícios para quem carrega a responsabilidade, como para quem trabalha em parceria. Além de possuírem um papel importante no mundo globalizado, as empresas especializadas em exportação indireta, tornam as relações exteriores (seleção e prospecção de novos mercados; relacionamento com cliente, dentre outras) mais simples e auxiliam as empresas em qualquer imprevisto que venha a surgir ao longo do processo, além de proporcionarem mais segurança e tranquilidade.

Para tanto, busca-se compreender os fatores determinantes para seu êxito. O acesso ao mercado externo demanda vasto conhecimento de cada detalhe envolvido. Logo, algumas empresas optam pela contratação de um intermediário, para auxiliar, desde a negociação até a entrega do produto.

Quando uma empresa decide utilizar os serviços de uma empresa intermediária, algumas vantagens, em um primeiro momento, devem ser citadas, tais como: (i) a redução de custos operacionais, pois não será necessária a contratação de um setor de exportação ou importação; (ii) a eliminação de riscos, uma vez que qualquer inadimplência do cliente no mercado externo será responsabilidade do intermediário; e (iii) a redução custos na avaliação da viabilidade de exportação, já que, segundo Garcia (2001), essas empresas avaliam mercados e países passíveis de negociações e contribui com conhecimentos em outros idiomas, culturas e costumes.

Como acadêmica, a autora apresenta interesse em estudar as vantagens competitivas advindas desse negócio específico, bem como as estratégias usadas pelos gestores de tal organização. Particularmente, o que a motiva a escolher esse assunto foi a vontade de descobrir o quão vantajoso e benéfico as vendas indiretas

podem ser, uma vez que esta pesquisa acadêmica pode servir de base para abertura de um negócio próprio no futuro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir deste ponto, serão abordadas teorias propostas por diferentes autores referente aos assuntos de internacionalização das empresas, com foco em exportação indireta, vantagens competitivas nas exportações via intermediários; estratégias correlatadas às vendas indiretas, além de uma breve síntese da evolução das empresas comerciais exportadoras brasileiras. Será abordado com mais ênfase temas como atributos e benefícios acerca dessas empresas citadas anteriormente, objetivando aclarar os motivos que as tornam tão atrativas.

### 2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS

Vantagens competitivas podem ser qualificadas como, segundo Barney e Hesterly (2007), a diferença do valor econômico alcançado pela empresa, e o valor econômico adquirido pelos concorrentes desta mesma empresa. Sendo assim, os ganhos obtidos, confiança dos clientes, dentre outros, podem ser chamados de vantagens competitivas. De acordo com Porter (1993), vantagem competitiva está relacionada na produtividade, por meio de economias de escala, diferenciação de produto e mudanças tecnológicas. Deste modo, o comércio internacional permite o aumento de produtividade e extingue a necessidade da produção de todos os bens e serviços dentro de um país.

Um dos principais trabalhos sobre as vantagens dos comércios entre as nações foi publicado em 1776 pelo economista inglês, Adam Smith. O princípio das Vantagens Absolutas, segundo Salvatore (2000), era de que as nações deveriam especializar-se na produção da *commodity*, os quais tivessem uma produção com maior vantagem absoluta, e trocar parte de sua produção pela *commodity* que produzissem com desvantagem absoluta. Cassundé Junior (2006) argumenta que, se um país pode produzir uma unidade de algum bem com uma quantidade menor de fatores de produção comparado a outro país, então o primeiro possui uma vantagem absoluta na produção do bem. Logo, o excedente dessa produção pode ser comercializado. Através dessa teoria, o economista procurava mostrar que um país deveria concentrar seus esforços na

produção do bem que tivesse maior proveito, ou seja, aquele que apresentasse melhores condições ou rendimentos na atividade. Tal teoria é base para a formação do que hoje é conhecido como liberalismo econômico (VERRUCK, 2009).

A teoria das vantagens absolutas envolve aspectos como cultura, geografia, economia, religião, clima, sociedade e política, de um certo país. De acordo com Lentz Junior, Farias e Silva (2014), são características que, em conjunto, tornam um país próprio ou distinto. Tais características influenciam, além das necessidades e desejos dos consumidores em geral, os meios de produção, recursos produtivos, distribuição, disponibilidade de capital, tipo de serviço ou produto ofertado, impostos e taxas exigidos, entre outros fatores que irão favorecer (ou desfavorecer) um processo de produção, capacitando (ou não) um país de suprir as necessidades de seus consumidores.

Segundo Ratti (1994), os fatores diversos que merecem ser destacados são as desigualdades na distribuição geográfica dos recursos naturais, as diferenças de clima e de solo e as diferenças de técnicas de produção. Tais fatores fazem com que, certa região ou país, seja impossibilitada de produzir todos os bens e serviços que saciam as necessidades de seus habitantes. Essas circunstâncias possibilitam as origens do comércio (RATTI, 1994).

Assim sendo e de acordo com Cassundé Junior (2006), surge a demanda para um país que, estando apto a suprir tais carências de produção ou fornecimento de determinado bem ou serviço, especialize-se e ingresse no mercado internacional.

Em movimentos futuros surge a Lei das Vantagens Comparativas. David Ricardo apresentou essa nova teoria em seu livro *Princípios de Economia Política*, em 1817. Que, conforme Silva et al. (2016), mesmo que uma nação possua desvantagem absoluta na produção de ambas as *commodities*, ainda assim haveria uma probabilidade de comércio, desde que o país se especializasse na produção de sua *commodity* de menor desvantagem absoluta. As vantagens comparativas implicam a particularização da produção dos bens em que apresenta o menor custo relativo, na comparação de dois bens. Essa teoria expôs que o comércio será, de qualquer forma, proveitoso para ambos os países envolvidos mesmo que um deles tenha vantagens absolutas na produção

de todas as mercadorias analisadas e, o outro, leve vantagem em alguns, mesmo que poucos produtos (RATTI, 1994).

A partir disto, no próximo tópico, serão apresentadas as diferentes formas de internacionalização existentes e algumas formas de ingresso no mercado internacional.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas atuam em diferentes níveis de internacionalização. Dentre todas as empresas, podemos separar em dois grandes grupos: aquelas com pouca interação com o mercado exterior e que preferem atuar, predominantemente, em mercado doméstico, com pouca interação com o mercado exterior; e, aquelas que procuram atuar globalmente, com máximo nível de internacionalização.

Há diversos motivos que fazem com que uma empresa decida expandir seus negócios a fim de se internacionalizar, dentre eles:

- a) Desejo de operar em ambientes internacionais. Segundo Fleury (2006), em um primeiro momento, a empresa visualiza expansão por motivos econômicos, com organização e planejamento estruturado, para Minervini (2008), esse confronto com outras realidades é a maior vantagem em ser internacionalizado. É quando a concorrência e as novas exigências elevam o grau de competitividade interna;
- b) Promoção da competição entre as empresas (multinacionais, como principais). Nessa abordagem Fleury (2006), considera que essa decisão é oriunda das ameaças e oportunidades propostas pelo mercado global. Portanto, essa decisão deve ser analisada de acordo com a estratégia, levando em consideração as perspectivas econômicas e racionais. Para Minervini (2008), atrela fatores como incorporação de tecnologias, aperfeiçoamento de colaboradores, melhoria da qualidade do produto para adequação às exigências advindas do mercado externo;
- c) Estratégia de desenvolvimento da empresa que, para Minervini (2008), podem ser usadas como pretexto para melhorar as instalações e alcançar maiores economias de escala e maior produtividade;

- d) Possibilidade de obter preços mais rentáveis, aumento do ciclo de vida do produto, bem como a diversificação de riscos principalmente na dependência do mercado interno. Para Minervini (2008), há a possibilidade de diminuição da carga tributária por meio da utilização de incentivos fiscais aliado aos interesses de internacionalização.

Muitas organizações visam a internacionalização a fim de se tornarem mais competitivas ou para enfrentar a rivalidade, pois o contato com o ambiente externo oportuniza novos segmentos, novas áreas de atuação, novas tecnologias, aquisição de bens, maior lucratividade, e maneiras de ampliar os negócios. Tais fatores podem ser essenciais para o crescimento e desenvolvimento empresarial. A globalização é uma grande facilitadora nesse processo. De acordo com Pipkin (2012), com a globalização econômica, a possibilidade de acesso a novos mercados é promovida especialmente pela progressiva facilitação tarifária e técnica. Dessa maneira, para que as empresas possam desfrutar das novas oportunidades e, ao mesmo tempo, reduzir ou eliminar as eventuais ameaças inerentes a esse novo ambiente competitivo, emerge o desafio da internacionalização.

De acordo com Amatucci (2009), o gestor da empresa que deseja ser internacionalizada deve possuir conhecimento do mercado que anseia operar e deve ter uma estratégia de penetração que o permita alcançar tal objetivo. É comum, durante o processo, a empresa encontrar barreiras comerciais, podendo ser regulamentações, medidas governamentais, restrições ao comércio exterior, legislação do país estrangeiro, proteção da marca, utilização de diferentes moedas, culturas variadas, linguagem cotidiana, entre outros aspectos (AMATUCCI, 2009)

A falta de informação é considerada um fator que inibe a participação de pequenas e médias empresas no mercado internacional. Para Pierre e Rammangalahy (2000), o conhecimento sobre as minúcias que envolvem o mercado é um recurso importante para introdução nos mesmos. E, aliados à falta de controle sobre as atividades internacionais, faz com que esse detalhe se torne uma barreira comercial.

Isto tudo vai depender do grau de engajamento assumido pela companhia. De acordo com Fujita (1997), as diversas formas de internacionalização incluem FDI

(*foreign direct investment*), alianças corporativas, licenciamento, contratos de gestão, *joint-ventures*, *sub-contracting*, transferência de tecnologia, etc.

Segundo Amatucci (2009), a terminologia *first-mover advantage* ou vantagem do primeiro entrante possui um sentido amplo. Para Patterson (1993), empresas *first-movers* são aquelas consideradas as primeiras a entrar em um mercado, a uma indústria, a explorar uma determinada tecnologia, ou mesmo a utilizar uma nova estratégia.

Tais empresas adquirem vantagens de preempção que, segundo Lasserre (2003), indica pioneirismo na compra, aquisição antecipada de direitos, emprego dos espaços e situações. Isto é, possuem preferência sobre os canais de distribuição, contatos, varejos e localização.

Em movimentos contrários, surgem as *late-movers*, que são empresas que estão entrando em mercados estrangeiros de modo recente. Para Fleury (2006), o processo de internacionalização de empresas *late-movers* parece ser guiado e suportado por competências diferenciadas das empresas multinacionais tradicionais. Já para Tsang (1999), há dois tipos de *late-movers*: aquelas provindas de países desenvolvidos e que recém se estabeleceram nas operações internacionais; e aquelas provindas de países emergentes, também conhecidas como Multinacionais de Terceiro Mundo. Segundo Borini et al. (2007), três fatores cooperaram para o sucesso das *late-movers*: (i) um pensamento globalizado; (ii) ousadia na tomada de decisões; (iii) a facilitação da organização por parte das empresas, favorecendo a competição em escala global.

Barreto e Rocha (2003), afirmam que as empresa brasileiras desbravaram os mercados internacionais de forma tardia devido: (i) à grandiosidade do Brasil, detentor de um vasto mercado interno; (ii) à carência de apoio governamental no âmbito internacional; (iii) à proteção do mercado interno do país até o início da década de 1990; e (iv) ao distanciamento cultural brasileiro em relação aos outros países.

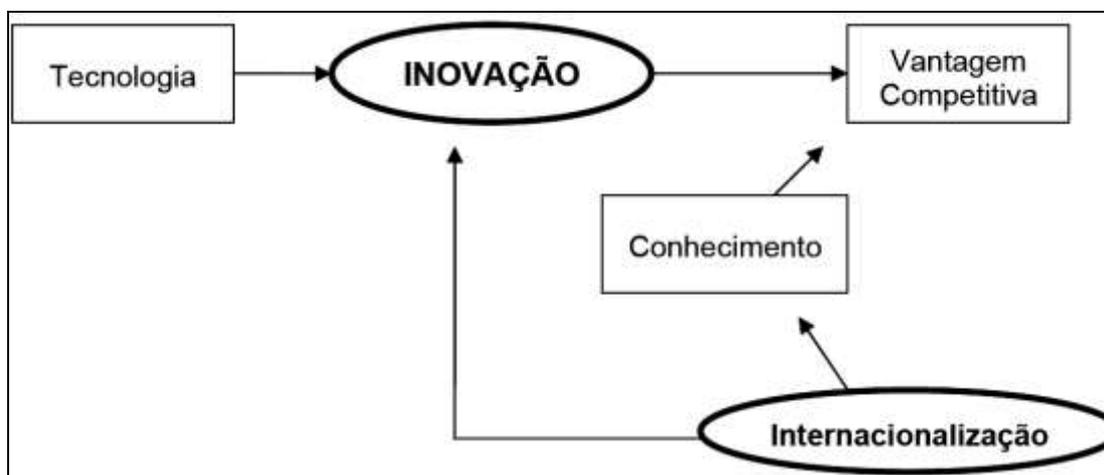
De acordo com Souza et al. (2013), as organizações internacionalizadas aumentam suas informações tecnológicas e mercadológicas, melhoram seu desempenho e, conseqüentemente, tornam-se mais fortes em seus mercados domésticos. Com isso, essas organizações, em especial suas expansões em outros países, tendem a necessitar de apoio para se consolidarem internacionalmente.

A dinâmica do mercado global atual faz com que as organizações repensem suas análises estratégicas, devido ao fato que não é mais possível pensar somente em um nicho de negócios, mas sim, efetivamente, em um nicho de mercado geográfico. E, na medida em que a globalização dos mercados se intensifica, restam poucos segmentos que não estão expostos a uma acirrada concorrência externa. De acordo com Furlan et al. (2016), uma alternativa plausível que se apresenta é a procura de um processo estratégico de internacionalização das operações empresariais para que essas novas oportunidades sejam usufruídas de modo que as ameaças sejam mínimas.

De acordo com Filipescu (2006), o andamento da internacionalização abrange novos conhecimentos que proporcionam vantagens competitivas. Esse processo leva à inovação, a partir da tecnologia para que seja direcionada, fazendo com que esse ciclo se auto alimente permanentemente.

Na Figura 2 é possível ver o que induz a organização a inovar os processos e a conquistar vantagens competitivas via internacionalização.

Figura 2 - Inovação e Internacionalização



Fonte: Filipescu, (2006).

De acordo com a Figura 2, é possível verificar que as vantagens competitivas conquistadas pelas empresas podem ser advindas tanto de processo tecnológicos, provocando a criação, quanto pela internacionalização a qual conduz ao conhecimento e inovação.

As empresas que estão adentrando no processo de internacionalização devem possuir estratégias de internacionalização muito bem planejadas. Segundo Zilli et al. (2013), tais organizações não necessitam exportar diretamente em um primeiro momento. Para tanto, é possível contar com o auxílio de outras organizações e assegurar tal penetração. As empresas aptas para colaborar nesse processo são conhecidas como empresas comerciais exportadoras.

### **2.2.1 Como ingressar no mercado internacional**

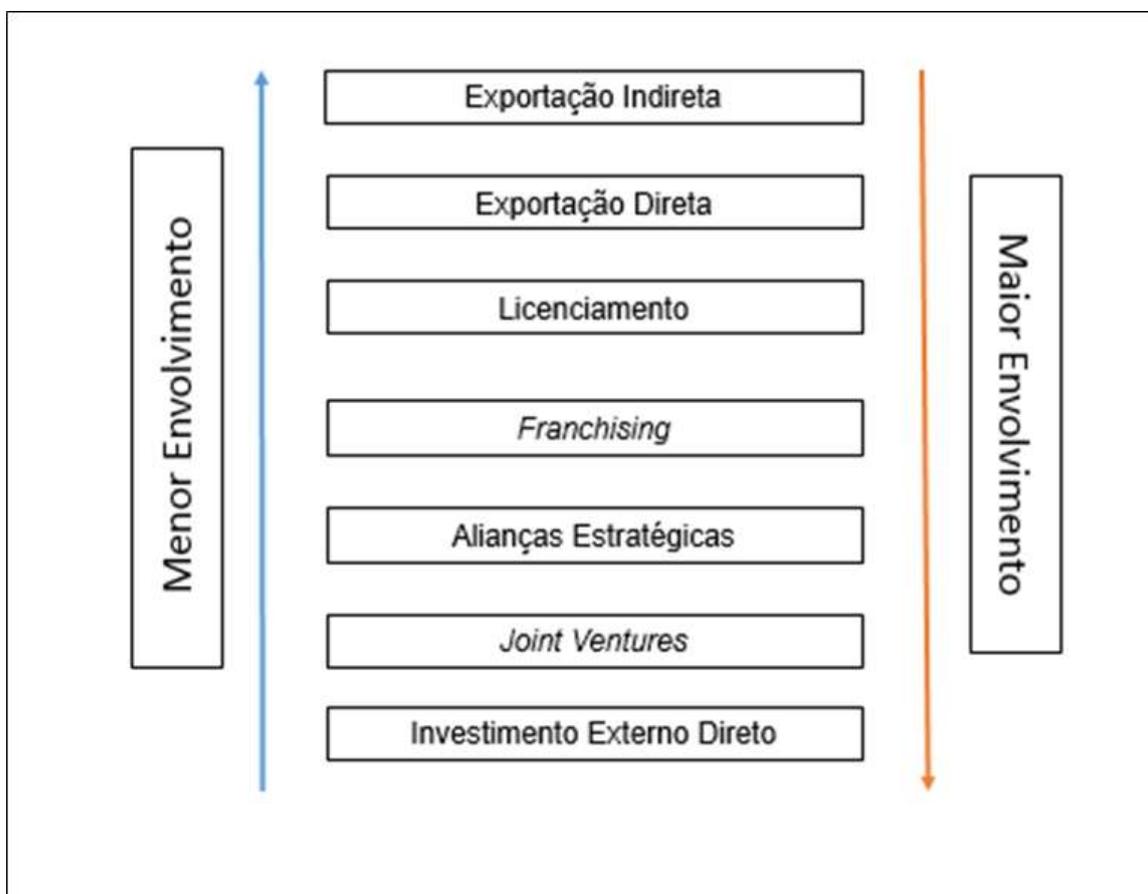
Devido às mudanças no cenário comercial global, as companhias estão se atentando para o fato da internacionalização com mais inclinação. Além disso, é uma questão de sobrevivência, seja devido às mudanças da economia global ou devido à independência dos mercados. A busca por vantagens competitivas, sejam elas por meio da inovação, tecnologias ou novos horizontes comerciais acabam por fazer frente na missão de combate à crescente concorrência empresarial.

À primeira vista, o ambiente internacional desperta curiosidade e motivação, além de ser um ambiente promissor e novo, requer que as estratégias sejam distintas das usadas para o mercado interno. De acordo com Vasconcellos, Lima e Silber (2011), quando as empresas renegam as oportunidades de internacionalização no cenário atual, em momentos futuros, terá maior dificuldade de sobrevivência e crescimento em mercados cada vez mais internacionalizados.

Uma vez que esse processo gera muita insegurança, o indicado é que haja uma preparação antes da empresa se lançar no mercado internacional. Bem como no mercado interno, há uma gama alta de fatores que determinam a influência nos procedimentos e nos resultados objetivados. Logo, decisões e atos tomados sem planejamento podem ser prejudiciais, levando a um fracasso nesse sentido (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2011).

De acordo com Pipkin (2012), os níveis de internacionalização variam de acordo com a intensidade de risco e de envolvimento. O contínuo apresentado na Figura 3 parte da premissa que a dimensão de envolvimento é derivada do conjunto de dimensões relevantes que viabilizam a escolha da opção estratégica de ingresso nos mercados internacionais.

Figura 3 – Contínuo de grau de envolvimento estratégico para ingresso em mercados internacionais



Fonte: Adaptado de Pipkin, (2012).

Na Figura 3, pode-se destacar a congruência das atividades. O nível de risco, controle, planejamento e, em grande parte, varia de acordo com o grau de envolvimento e posicionamento adotado pela empresa.

A partir da Figura 3 apresentada anteriormente é possível relacionar e analisar cada nível (maior ou menor) de envolvimento, conforme exibido no Quadro 1.

Quadro 1 – Exportação indireta, direta e estratégias contratuais

(continua)

TIPO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	Quando há ocorrência de utilização de intermediários independentes, tais como: <i>trading companies</i> ; comerciais exportadoras; e de representantes comerciais internacionais.

(conclusão)

Exportação Direta	Exportação executada e operada exclusivamente pela empresa sem intermediários.
Exportação Cooperativa (consórcio)	Empresas se juntam com a finalidade de diminuição de custo na produção, aumento na qualidade dos produtos e, por vezes, aprimoramento de novas tecnologias e serviços.
Licenciamento	Ocorre quando há um acordo contratual entre quem transfere o direito (licenciador) e quem adquire o direito (licenciado). Usado principalmente nos processos de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de <i>royalties</i> .
Franchising	Espécie de licenciamento que ocorre como uma troca. Por um lado, é oferecido um pacote padrão de produtos, sistemas de gestão e gerenciamento de serviço (franqueador) e por outro lado são oferecidos os conhecimentos de mercado, capital, envolvimento de gerenciamento de pessoal (franqueado).
Aliança Estratégica	Relacionamento entre duas ou mais empresas que cooperam e dividem riscos proporcionalmente. Buscam objetivos comuns, para benefício de ambas as partes.
<i>Joint Ventures</i>	Servem como facilitador para entrada em mercados que tenham barreiras legais e culturais para a compra de uma companhia existente. Além disso, ajuda a reduzir os riscos políticos e econômicos de seus parceiros.
Investimento Direto	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.

Fonte: Adaptado a partir de Peres e Rocha, (2018).

Com base no Quadro 1 nota-se com maior clareza o nível de envolvimento e propensão ao risco. Pipkin (2012) abordava cada nível como: i) na exportação indireta e direta tem-se as estratégias de ingresso que indicam um menor nível de envolvimento com o mercado externo, apenas por meio das exportações. Nesta abordagem, expõe-se um menor interesse estratégico da empresa quanto ao desenvolvimento de determinado mercado ou uma menor disposição para o risco; ii) entre os extremos há uma série de estratégias combinadas ou formas mistas de ingresso em mercados externos. Estas formas mistas combinam características que vão desde a exportação indireta até o investimento externo direto; e, iii) no investimento direto, é possível ver uma estratégia que denota um grande interesse

estratégico da organização por um mercado externo e, por tanto, necessita de um grande envolvimento por parte da mesma e uma disposição maior em assumir riscos quando, por exemplo, a organização decide instalar uma unidade fabril, unidade de montagem ou uma unidade de marketing no mercado externo.

De acordo com Pipkin (2012), o planejamento para internacionalização deve prever características importantes presentes no mercado externo, bem como suas variáveis ambientais e a certeza de uma maior intensidade competitiva entre mercados. Sendo assim, faz-se importante ter estabelecido um plano estratégico do qual pode-se dar origem a um diagnóstico dos recursos e capacidades da organização detalhado. Essa estratégia deve ser desenvolvida para ter mais segurança de suas capacidades para então operar com o mercado internacional.

É necessário que este grupo esteja realmente comprometido com o processo de internacionalização seguido pela empresa. A declaração do comprometimento se dará com a alocação de recursos financeiros e gerenciais à internacionalização.

A primeira etapa no processo de planejamento estratégico envolve a determinação do mercado externo em que a empresa deseja fazer um investimento. Após a análise dos mercados externos potenciais, a empresa opta por investir em determinado mercado, no qual o conjunto de seus recursos e capacidades melhor se ajustar às características ambientais. A escolha de mercado deve estar embasada em um sólido diagnóstico a respeito dos produtos da empresa, no ciclo de vida dos produtos, da segmentação, do posicionamento e do comportamento competitivo do mercado externo em questão (URBAN; STAR, 1991).

Na preparação do caminho da internacionalização, algumas etapas merecem atenção e cuidado especial na elaboração. Possíveis erros devem ser previstos e o êxito deve ser assegurado. Logo, uma série de ações e processos devem ser preparados de forma adequada para que o ingresso ao mercado internacional aconteça. Além disso, ao longo dos anos, surgiram algumas teorias que embasaram a forma atual do planejamento estratégico internacional.

Uma teoria que serviu como base foi a Teoria da Escola de Uppsala ou, conforme Perreira e Gomes (2017), simplesmente Modelo de Uppsala. Passou a ganhar visibilidade depois dos anos 70, quando a internacionalização foi difundida como um processo gradual e descontínuo. Segundo Hemais e Hiliál (2004), esse

modelo mostra pontos relevante na percepção da distância psíquica ou psicológica entre o país de origem e os países estrangeiros no processo de internacionalização

De acordo com Rezende (2003), os principais estudos desse modelo foram desenvolvidos em algumas empresas suecas que regularmente executavam suas operações internacionais de forma lenta, e não realizavam investimentos em produção de pouco em pouco tempo. Segundo os adeptos dessa teoria, a forma básica em trilhar os primeiros passos na internacionalização era por meio de agentes de exportação, após constituem vendas através de subsidiárias e, em alguns casos, implementam indústrias em um país estrangeiro. Segundo Sacramento (2004), todo este caminho é feito de forma gradativa, avançando à medida que a empresa adquire confiança e experiência de mercado para então acarretar mais recursos e maior envolvimento.

Segundo Dal-Solto et al. (2014), as bases sobre as quais se apoiam o Modelo são: i) a falta de conhecimento é o maior obstáculo; ii) o conhecimento adquirido através de experiências é o mais importante para o processo de internacionalização; e iii) os investimentos externos são realizados de forma gradual.

Para que todo esse processo caminhasse em prol do resultado final, eram usadas diferentes estratégias ao longo desse percurso. No próximo tópico serão explanadas características de algumas estratégias de entrada no mercado internacional.

### **2.2.2 Formulação das estratégias para ingresso no mercado internacional**

Segundo Perreira e Gomes (2017), a elaboração e implementação do planejamento estratégico é fundamental para a internacionalização da companhia. O primeiro passo para uma possível entrada no mercado internacional pode ser indicado como forma de orientação estratégica. As empresas podem avaliar a melhor estratégia para o alcance dos objetivos que, segundo Garrido et al. (2006), existem diferenças fundamentais entre as estratégias de acesso aos mercados internacionais. No Quadro 2, apresenta-se uma síntese comparativa das características de cada uma delas.

Quadro 2 – Estratégias de entrada em mercados internacionais

(Continua)

Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta Complexidade
Tipos	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção	<i>Joint ventures</i> e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e Parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o <i>mix de marketing</i> internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o <i>mix marketing</i> internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o <i>mix marketing</i> internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e Informações	Maior dificuldade para o acesso e seleção de informações. Maior necessidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informação. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menos possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e Investimentos	Manor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferências de tecnologia.
Existência de Conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.
Acesso a Mercados, contato com Clientes e Concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação Gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.

(conclusão)

Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de Funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Garrido et al. (2006).

Conforme apresentado no Quadro 2, pôde-se perceber as principais diferenças e o grau de penetração no mercado exterior que cada uma delas pode envolver. De acordo com Garrido et al. (2006), trata-se da relação das estratégias de entrada em mercados internacionais com a disseminação de inteligência, orientação para o mercado externo, a coordenação interfuncional e o desempenho internacional.

E, segundo Garrido et al. (2006), o principal argumento é de que a estratégia de entrada no mercado externo escolhida pela companhia exerce influência sobre a relação entre orientação para o mercado externo e performance.

### 2.2.3 Estratégia Competitiva Genérica

Estratégia competitiva é sinônimo de adotar atitudes ofensivas ou defensivas para alcançar certo objetivo em determinada área. De acordo com Porter (1988), as empresas encontraram muitas formas diferentes de concretizar isso, porém, as empresas usualmente utilizam apenas três estratégias internamente coerentes para ter um desempenho superior ao das outras empresas. Essas estratégias genéricas são:

- a) Estratégia genérica de liderança em custos: foco total em controle de custos, ao passo que é tentado manter a qualidade. A ideia principal é ter o menor custo em relação aos concorrentes. Porter (1988) afirma que as empresas que optarem por esta estratégia devem deter de grande fatia do mercado no setor que estão inseridas, além de estar sempre atenta a

investir em tecnologia e administrar constantemente o negócio tendo como base os custos;

- b) Estratégia genérica de diferenciação: foco direcionado a ter distinção em algum argumento de venda. Segundo Porter (1988), há possibilidade de haver mais que um diferenciador em um mesmo setor, cada um deles enfatizando um atributo diferente dos rivais. A diferenciação pode se dar por: desempenho, confiabilidade, serviços agregados, características secundárias, estética, durabilidade, conformidade e qualidade percebida;
- c) Estratégia Genérica de Flexibilidade: focalizado totalmente para personalizações, melhores condições de pagamento, flexibilidade com pedido mínimos e sem carência. Segundo Porter (1988), essa estratégia é muito utilizada por empresas de pequeno e médio porte que podem se adaptar com facilidade a fim de conquistar o cliente.

Porter (1988) ainda reitera que a empresa deve ser analisada como um todo antes de escolher qual das três principais estratégias genéricas optar. As verdadeiras vantagens das estratégias de custo e diferenciação devem ser encontradas na cadeia de atividades realizadas por uma empresa para oferecer valor aos seus clientes.

#### **2.2.4 Formas diretas e indiretas de ingresso do processo**

As exportações, de um modo geral, podem ser diretas ou indiretas. Castro (2011) salienta que, na exportação direta, a empresa fabricante exporta diretamente ao importador no exterior, sem qualquer intermediário mercantil no Brasil. Já a exportação indireta, segundo Castro (2011), caracteriza-se por uma empresa mercantil constituída no Brasil com a finalidade de adquirir mercadorias de indústrias brasileiras com o fim específico de exportação, tornando-se assim o real exportador. Keedi (2012, p. 23) complementa que, na exportação indireta “o exportador é outro que não o produtor da mercadoria vendida, ficando este oculto, já que toda operação de exportação, emissão de documentos, etc., fica por conta do vendedor”. De acordo com Pipkin (2012), a exportação indireta, por meio de intermediários, é para aquela empresa que buscam pouco envolvimento com o mercado internacional,

dispõe de pouco investimento para prospecção e, assim, envolve pouca responsabilidade e os riscos são menores.

No próximo tópico será possível comparar as formas indiretas de ingresso no mercado internacional, além de poder comparar os níveis de risco e controle empregados em cada uma delas.

### 2.3 *TRADING COMPANY*, EMPRESA COMERCIAL EXPORTADORA E REPRESENTAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL

De acordo com Branchi (2010), as *trading companies*, surgiram no Japão com o objetivo de desenvolver o país, desburocratizando o processo de comercialização internacional de produtos. Essas empresas têm como objetivo principal a compra de produtos localmente e, a posterior venda ao exterior.

Castro (2011) explica que, embora seja popularmente conhecida, a expressão *trading company* não existe no Brasil como denominação de companhia de comércio exterior. Legalmente, é denominada como “empresa comercial exportadora”. Tais empresas são reconhecidas no Brasil pelo Decreto-Lei nº 1.248/72 que define critérios específicos para a sua constituição e forma de atuação. De forma genérica, *trading company* equivale a uma empresa comercial. Apenas o mercado aprecia mais o nome “*trading company*”, uma vez que este tem reconhecimento internacional (CASTRO, 2011). De acordo com Costa et al. (2014), pode-se afirmar que essa valorização se dá desde a forma de constituição da empresa. A *trading company* é constituída sob a forma de sociedade anônima e algumas apresentam ainda mais segurança uma vez que tem suas ações negociadas na bolsa de valores.

De toda a forma, são empresas adequadamente estruturadas para atuar em todo o processo do comércio internacional e que não exigem grandes investimentos por parte das indústrias que fazem uso de seus serviços. São popularmente intermediadores das empresas de pequeno e médio porte, ajudando a minimizar os gastos relacionados com um departamento ou pessoal específico para a operação e contatos no exterior. Por vezes, grandes empresas utilizam os serviços dessas empresas comerciais, a fim de mesclar os canais para exportação (COSTA et al., 2014).

Uma terceira opção para realização de vendas indiretas são as empresas especializadas na representação de vendas internacional. Segundo Requião (1998), um representante comercial internacional pode trabalhar de diversas formas, seja como empregado, como autônomo ou ainda abrindo uma empresa de representação comercial.

Ainda segundo Requião (1998), esse tipo de atividade não requer maior qualificação profissional, a representação comercial pode ser desempenhada por qualquer pessoa, mesmo que não disponha de capital, bastando ter capacidade para comerciar e de realizar todo o trabalho de mediação entre fabricante e cliente (lojista), sempre com a intenção de inserir no mercado os serviços ou produtos da empresa, ou empresas, as quais representava.

A Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965 regulamenta as atividades dos representantes comerciais da seguinte forma:

“Art. 1º Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para, transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.”

O conceito de representante comercial autônomo é o de uma pessoa física ou jurídica, sem qualquer relação de emprego e que desempenha a mediação para transação de negócios mercantis, realizando essa atividade em caráter permanente para uma ou mais empresas.

Nos tópicos seguintes, será apresentado uma comparação entre as *trading companies* e as empresas comerciais exportadoras, bem como seu surgimento.

### **2.3.1 *Trading company* versus empresa comercial exportadora**

A forma como uma *trading company* atua é semelhante à atuação das comerciais exportadoras. De acordo com Castro (2011), uma *trading company* é capaz de adquirir produtos brasileiros, com fins específicos de exportação, para posterior exportação. É possível também atuar como empresa importadora, adquirindo produtos no exterior e os revendendo no mercado interno. Ou, segundo

Costa et al. (2014), atuar como agente exportador e importador, realizando a função de elo entre o produtor/exportador e o comprador/importador. Entretanto, há algumas características próprias de cada empresa que as distinguem. No Quadro 3, são apresentadas as principais diferenças entre a empresas TCs e as ECEs:

Quadro 3: Diferenças *trading company* X comercial exportadora

<b>TRADING COMPANY</b>	<b>COMERCIAL EXPORTADORA</b>
Está sujeita às normas de constituição definidas pelo Decreto-Lei nº 1.248/72.	Não está sujeita a legislação específica de comércio exterior para sua constituição.
Deve ser constituída sob a forma de sociedade por ações.	Pode decidir sobre a sua forma de constituição, podendo ser S.A. ou Ltda.
Deve ter capital social mínimo de R\$ 748.466,66.	Está dispensada de apresentar capital social mínimo.
Deve obter o registro na SRF para operar o Siscomex e também obter o Certificado de Registro Especial para operar como <i>trading company</i> .	Deve obter o registro na SRF para operar o Siscomex e Inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI) efetuado automaticamente ao realizar a primeira exportação.

Fonte: Adaptado de Castro, (2011).

Como constatado através do Quadro 3, ambas as modalidades podem ter grande atuação internacional, apesar de, teoricamente, uma *trading company* ser mais conceituada internacionalmente.

Como forma de impulsionar o comércio internacional e buscar o crescimento da produção nacional (geração de empregos, aumento de renda, etc.), o governo criou, como meio de incentivos, um tratamento tributário especial para empresas que têm por objetivo exportar. A legislação vigente coloca à disposição das indústrias algumas alternativas, todas destinadas a facilitar a operacionalização das exportações (COSTA et al., 2014). No Quadro 4 é possível analisar todos os benefícios disponíveis para cada forma de constituição dos dois tipos de empresas.

Quadro 4: Diferenças e semelhanças por tipo de empresas

(continua)

<b>TRATAMENTO TRIBUTÁRIO</b>	
<b>TRADING COMPANY</b>	<b>COMERCIAL EXPORTADORA</b>
<b>Formas de constituição</b>	
Decreto-lei nº 1.248, de 29 de novembro de 1972.	Não há requisitos específicos para se atuar como uma empresa comercial exportadora.

(conclusão)

<b>Aquisição de bens no mercado interno com o fim específico de exportação</b>	
ICMS: não-incidência IPI: suspensão COFINS: isenção PIS: não-incidência IRPJ/CSLL: dependerão da opção pelo regime tributário.	ICMS: não-incidência IPI: suspensão COFINS: isenção PIS: não-incidência IRPJ/CSLL: dependerão da opção pelo regime tributário.
<b>Saída para o exterior de bens adquiridos pela <i>trading company</i></b>	
ICMS: não-incidência IPI: isenção COFINS: isenção PIS: não-incidência IRPJ/CSLL: dependerão do regime tributário a ser escolhido.	ICMS: não-incidência IPI: imunidade COFINS: isenção PIS: não-incidência IRPJ/CSLL: dependerão do regime tributário a ser escolhido.

Fonte: TWL - Advogados Associados, (2004).

Conclui-se que ambas as empresas gozam de tratamento fiscal idêntico. As micro e pequena empresa, ao vender seus produtos para as *trading companies* e comerciais exportadoras, também usufruem dos benefícios relativos à exportação (COSTA et al., 2014).

### **2.3.2 Formas de atuação das *trading companies*, empresas comerciais exportadoras e representações internacionais**

As empresas comerciais exportadoras que são constituídas no Brasil, atuam como intervenientes na exportação indireta. Além disso, são aptos a comprarem mercadorias (localmente) com fim específico de exportação para posterior saída do território nacional (MONTEIRO NETO, 2005).

Para operar no comércio exterior, as *trading companies* devem obter o Certificado de Registro Especial concedido pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex) e pela Secretaria da Receita Federal (SRF) (COSTA et al., 2014). A empresa deve ainda realizar o credenciamento no Siscomex, por meio de senha obtida junto à Receita Federal do Brasil – RFB, onde deverá cadastrar também uma pessoa física responsável pela empresa. De acordo com Costa et al. (2014), as ECE são consideradas pessoa jurídica e também precisam fazer o credenciamento no Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros – Radar e

cadastrar os seus representantes/despachantes para todo território nacional (COSTA et al., 2014).

Segundo Maia (2010), os serviços desenvolvidos por uma ECE podem ser assim apontados:

- a) intermediação de mercados;
- b) prospecção de clientes;
- c) estudos e pesquisa de mercado externo e interno;
- d) adaptação dos produtos para a internacionalização, promoção, divulgação além de fazer controle de qualidade;
- e) organização e elaboração da documentação;
- f) identificação de canais para a comercialização;
- g) representação comercial;
- h) ações de participação em feiras, encontros e rodadas de negócio, divulgação de material promocional, entre outras formas e estratégias de promoção comercial;
- i) apoio, assessoria e consultoria em relação a normas, regulamentos, design, etiquetagem, normas técnicas e embalagem, no processo de produção ou desenvolvimento de produtos;
- j) apoio em serviços econômicos e financeiros, com gerenciamento de seguros, gestão do risco de crédito, pagamento a fornecedores, seguros e outras operações de ordem financeira;
- k) atuação em todo o processo logístico, desde a preparação da documentação à rotina de serviços da alfândega, com contratação de transportes no ambiente doméstico e externo, além de armazenagem e outras rotinas associadas à logística.

Já as empresas de representação comercial internacional atuam somente na venda, não se envolvendo com o restante do processo de exportação. Requião (1998) afirma que o trabalho do representante comercial consiste em agenciar propostas e pedidos, transmitindo-os à empresa que o contratou, e fazendo também outros atos relacionados com a execução da transação comercial, conforme estabelecido em contrato.

Ou seja, estas empresas como *trading company* e comercial exportadora focalizam fortemente sua atuação nos processos de exportação e, além de tudo, disponibilizam um serviço completo e de uma atuação abrangente para os produtores nacionais, uma vez que estão localizadas no país de origens dos produtos comercializados (MONTEIRO NETO, 2005). Enquanto que as representações internacionais finalizam seu trabalho até a conclusão da venda.

### 2.3.3 Surgimento e desenvolvimento das *trading companies* e empresas comerciais exportadoras

A negociação por meio de intermediação de bens ou serviços entre duas partes, ambas focando o cliente, teve seu registro há milhares de anos, sendo muito antiga na história do comércio internacional (PACCHIEGA, 2012).

No Quadro 5, será apresentada uma linha de tempo desde os primeiros registros até o surgimento das ECE no Brasil.

Quadro 5: Linha do tempo das empresas comerciais exportadoras

3000 a.C.	A atuação de uma forma de intermediação muito semelhantes às das <i>Trading Companies</i> já era observada entre os fenícios, na antiguidade e nas sociedades europeias antigas. (MINERVINI, 2003).
1301	No século XIV, a Companhia Holandesa das Índias Orientais e a Companhia da Baía de Hudson, são consideradas como as primeiras <i>trading companies</i> “modernas”. (MINERVINI, 2003).
1501 - 1701	Entre o século XVI, XVII e XVIII grandes empresas integradas, conhecidas como <i>trading</i> fretado, iniciaram sua atuação, negociando mercadorias de países da Europa com o resto do mundo, com base em contratos de monopólio do governo. (MONTEIRO NETO, 2005)
1860	No Japão, organizações deste tipo foram denominadas Sogo Sosha, com atuação de destaque na aquisição de matérias-primas para revenda futura de produtos manufaturados, principalmente de têxteis e vestuário. (MINERVINI, 2003).
1945 - 1990	As Sogo Sosha forneceram muitos elementos importantes para o comércio internacional japonês após a Segunda Guerra Mundial e na década de 90, as empresas japonesas deste tipo movimentaram mais de metade das importações do país (RATTI, 2007)
1901-1972	No Brasil, sua origem e implantação são originárias das extintas Casas de Comércio Exportadoras, localizadas próximo ao Porto de Santos - SP, no início do século XX. Sua prática consistia-se principalmente na compra de café e outros artigos agrícolas para venda no exterior (MONTEIRO NETO, 2005)
1972 - Atualmente	No ano de 1972, adveio o Decreto-Lei nº 1.248/72, que estabeleceu os termos para a constituição das <i>trading companies</i> nacionais, bem como as normas para a sua atuação. (DOWBOR, 2012).

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores supramencionados.

Segundo ao que foi apresentado no quadro 5, é possível considerar que os primeiros registros da modalidade que hoje é conhecida como empresa comercial exportadora foram feitos a milhares de anos. A evolução se deu no Japão quando, segundo Freitas (2012), os japoneses sentiram a necessidade de formar um grupo empresarial para comprar matéria-prima para a indústria têxtil e para a exportação do produto acabado. Conhecidas por *Sogo Sosha* originaram as modernas *tradings* em 1860 (FREITAS, 2012).

De acordo com Nosé Junior (2007), as *Sogo Sosha* forneceram muitos elementos importantes para o comércio internacional japonês após a Segunda Guerra Mundial e na década de 90. Nosé Junior (2007) salienta também que essas empresas movimentaram mais de metade das importações do país.

Lima (2011) acentua que essa forma específica de comercialização de compra e venda internacional foi aperfeiçoando e modificando sua dimensão e práticas operativas com o passar do tempo, sempre buscando adequar-se às circunstâncias políticas e econômica de cada período.

#### 2.3.4 Classificação de porte empresarial

A fim de avaliar o porte de uma empresa, órgão como o Sebrae e IBGE utilizam critérios de definição o número de funcionários, também é possível realizar essa classificação de acordo com o faturamento anual das companhias. No Quadro 6 será possível contemplar essas duas formas de definição.

Quadro 6: Critérios de classificação de porte

PORTE DA EMPRESA	NÚMEROS DE EMPREGADOS (IBGE)		RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL (Sebrae)
	Comércio/serviços	Indústria	
Microempresa	Até 9	Até 19	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Empresa de Grande porte	Maior que 99	Maior que 499	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Sebrae e IBGE (2019).

A definição do porte de uma empresa pode ser guiado por dois vieses principais, conforme foi possível ver no Quadro 6. Se optado por seguir critérios definidos pelo Sebrae, os dados a serem levados em consideração será a receita bruta anual. Já, se optado pelo número de funcionários, deverá ser levado em conta critérios do IBGE.

A partir disto, no próximo tópico, serão apresentados os benefícios e as desvantagens da utilização de empresas comerciais exportadoras como intermediários nas exportações indiretas.

#### 2.4 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE VENDA INDIRETA ATRAVÉS DE INTERMEDIÁRIOS

As empresas que optarem pela utilização de um intermediário para iniciar a comercialização de seus produtos com o mercado internacional, devem ponderar todas as vantagens e desvantagens que envolvem essa intermediação.

De acordo com Maia (2010) a empresa fabricante tem o dever de produzir, comunicar quando a mercadoria estiver pronta e entregar no local indicado, seguindo o INCOTERM que foi acordado e, após, quem arca todo o processo é o intermediário, assumindo todas as providências e todos os riscos associados à operação. Maia (2010) salienta que a realização das vendas por intermediários é uma boa estratégia de negócios para os produtores, especialmente para as empresas de pequeno porte que não possuem estrutura para internacionalização independente.

De acordo com Lima (2011), o intermediário ajuda a superar uma série de processos formais e a burocracia com maior segurança em termos de risco de retorno financeiro. No Quadro 7, serão demonstrados quais são as vantagens e desvantagens de todo esse processo mencionado anteriormente sob a ótica da empresa fabricante. Logo, nos Quadros 8 e 9, serão demonstrados de igual forma as vantagens e desvantagens desse mesmo processo, porém sob a ótica da TC e da ECE.

Quadro 7: Vantagens e desvantagens sob a ótica do fabricante

(Continua)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Facilitação no planejamento e execução de <i>Marketing</i> Internacional. Processo de diagnóstico externo e de formulação de estratégias de <i>marketing</i>, são viabilizados e executados pelas ECE. Além disso, são responsáveis pelos custos atinentes à prospecção de mercado e desenvolvimento de novos clientes e, segundo Pacchiega (2012), tendem a possuir domínio de informações, agilidade e flexibilidade nas operações, além de relativa presença global e facilidade de inserção no mercado exterior.</p>	<p>Grau de envolvimento e controle no negócio. Redução do nível de controle e envolvimento durante o processo, uma vez que os procedimentos realizados ficam sob responsabilidade dos intervenientes e não do fabricante. Maia (2010) argumenta que, da mesma forma que o grau de envolvimento é reduzido, o relacionamento com o cliente final é superficial ou, até mesmo, inexistente. Fazendo com que a empresa desconheça seus mercados e onde os produtos estão sendo comercializados.</p>
<p>Garantia de segurança e assistência. As ECE possuem uma boa estruturação para adaptação ao ambiente internacional. Além de serem qualificados com conhecimentos em vários idiomas, marketing internacional e procedimentos de exportação, importação, distribuição e legislação. Há algumas ECE que prestam assistências, consultoria e até mesmo seguro para as mercadorias. A grande vantagem nesse aspecto é que as ECE oferecem boas oportunidades para o fabricante nacional, uma vez que sabem posicionar os produtos no mercado externo, bem como estabelecer contato com os compradores adequados, e se prevenir das possíveis ameaças.</p>	<p>Grau de inovação. Conforme citado por Sousa (2010) a utilização de ECE em médio prazo faz com o empresário possa criar uma forte dependência de seus serviços, resultando em uma acomodação por parte da empresa fabricante. Isso faz com que a inovação empresarial possa ser inibida e a visão sistêmica do mercado pode ser prejudicada. Pacchiega (2012) argumenta ainda que pode haver uma certa instabilidade no relacionamento entre trading e produtor, sendo esse um fator de insegurança na continuidade de negócios futuros.</p>
<p>Redução de custos operacionais. Segundo Pacchiega (2012), todas as atividades desempenhas pelas ECE fazem com que o custo destinado a prospecção, promoção, exportação e relacionamento com o cliente seja mínimo para a empresa fabricante. Caso eles tivessem que realizar todos esses procedimentos por conta própria, dependeriam de altos investimentos para cumprir com todas as etapas necessárias</p>	<p>Grau tecnológico e design do produto. Segundo Minervini (2008), quanto melhor e maior o conteúdo tecnológico do produto, seu design, sofisticação, engenharia de venda e serviços de assistência técnica, mais investimentos em promoção ele requer, e menos apropriado se torna para ser comercializado por uma ECE.</p>

(conclusão)

<p>Inserção assertiva no mercado internacional. As ECE dominam informações fundamentais sobre o mercado internacional, permitindo que a colocação do produto no exterior seja muito mais adequada e eficiente, evitando determinadas falhas e conseqüentemente um negócio sem êxito. De acordo com Pacchiega (2012), extingue a necessidade de obtenção de informações e dados a respeito dos aspectos de ordem financeira e econômica das nações as quais se intenciona adentrar ou atuar e facilita os trâmites relativos à burocracia do processo de importação ou exportação.</p>	<p>Grau de inovação. Conforme citado por Sousa (2010) a utilização de ECE em médio prazo faz com o empresário possa criar uma forte dependência de seus serviços, resultando em uma acomodação por parte da empresa fabricante. Isso faz com que a inovação empresarial possa ser inibida e a visão sistêmica do mercado pode ser prejudicada. Pacchiega (2012) argumenta ainda que pode haver uma certa instabilidade no relacionamento entre trading e produtor, sendo esse um fator de insegurança na continuidade de negócios futuros.</p>
<p>Redução de custos operacionais. Segundo Pacchiega (2012), todas as atividades desempenhas pelas ECE fazem com que o custo destinado a prospecção, promoção, exportação e relacionamento com o cliente seja mínimo para a empresa fabricante. Caso eles tivessem que realizar todos esses procedimentos por conta própria, despenderiam de altos investimentos para cumprir com todas as etapas necessárias.</p>	
<p>Redução dos riscos de inadimplência. Segundo Maia (2010), no que se refere à questão financeira, o fabricante recebe o pagamento em moeda nacional, provindo da própria ECE. No caso de incumprimento dos vencimentos do cliente final, o prejuízo será da empresa intermediadora.</p>	

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores supramencionados.

Conforme apresentado no Quadro 7, as vantagens propiciadas para o fabricante que utiliza a modalidade de exportação por meio de intermediários são consideráveis quando é levado em conta todo o *know-how* dominado pelo intermediário e também pelos baixos custos envolvidos. Por outro lado, a aproximação do fabricante com o cliente é fragilizada, sutil e por vezes, inexistente.

No seguinte quadro, serão abordados as vantagens e desvantagens da essência de uma empresa comercial exportadora.

Quadro 8: Vantagens e desvantagens sob a ótica da empresa comercial exportadora

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Pode ser constituída de acordo com as regras de qualquer empresa comercial.	Geralmente atua em menor escala e alcance que a <i>trading company</i> .
Não tem necessidade de capital social mínimo.	Não possui reconhecimento internacional.
Poder se constituir sob a forma de sociedade limitada ou anônima.	É responsável por todos os riscos e burocracias do processo.
Atua como interveniente na exportação indireta.	
Opera no mercado interno e externo, como exportadora ou importadora.	
Compra com fim específico de exportação, sujeita aos benefícios fiscais existentes (para a ECE e para o produtor).	
Geralmente assume menor amplitude de responsabilidades.	
É uma opção para inserção no mercado internacional.	
Tem interesse em atender empresas pequenas.	
Tem relacionamento mais próximo com os responsáveis pela exportação.	
Possui conhecimento de mercado, contatos de clientes no exterior e assessora os seus clientes na inserção e realização de operações no mercado internacional.	
Possui informações atualizadas sobre o mercado.	

Fonte: Da costa et al., (2014).

No Quadro 8, foi possível analisar as vantagens e desvantagens sob o ponto de vista de um gestor de uma empresa comercial exportadora. É importante salientar que a maior desvantagem de possuir uma empresa que se enquadra nessa modalidade é a que não possui reconhecimento internacionalmente. Já no caso das *trading companies*, esse mesmo aspecto é um ponto alto na composição das vantagens, conforme será visto no quadro a seguir.

Quadro 9: Vantagens e desvantagens sob a ótica da *trading company*

(continua)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Deve ser constituída de acordo com o Decreto-Lei nº 1.248/72, que equivale a uma certificação de qualidade.	Deve ter um capital social mínimo de R\$ 748.466,66 e ser constituída sob a forma de sociedade anônima.

O fato de ser constituída sob a forma de sociedade por ações já transmite a ideia de segurança e seriedade.	É responsável por todos os riscos e burocracias do processo.
Compra com fim específico de exportação, sujeita aos benefícios fiscais existentes (para a TC e para o produtor).	Necessita do registro especial para realizar as exportações.
Interveniente na exportação indireta.	
Possui a capacidade de financiamento e industrialização ( <i>drawback</i> ).	
Opera no mercado interno e externo, como exportadora ou importadora.	
Tem a possibilidade de utilizar o depósito em entreposto sob o regime aduaneiro extraordinário de exportação.	
É uma opção para inserção no mercado internacional.	
Tem característica de empresa de porte médio para grande, transparecendo mais segurança no negócio.	
Possui grande aporte financeiro e capacidade de realizar operações milionárias.	
É reconhecida internacionalmente.	
Possui conhecimento de mercado, contatos de clientes no exterior e assessora os seus clientes na inserção e realização de operações no mercado internacional.	

Fonte: costa et al., (2014).

Conforme foi possível analisar no Quadro 9, as *trading companies* são reconhecidas internacionalmente e, por ser constituída sob a forma de sociedade, transmitem mais segurança e seriedade para o cliente. Já a sua maior desvantagem é a necessidade de obter um registro especial para a realizações das exportações.

Ao analisar os Quadros 7, 8 e 9 percebe-se que tanto a comercial exportadora quanto a *trading company*, apresentam inúmeras vantagens de atuação e apenas algumas desvantagens. Comprova-se, assim, a relevância como intervenientes no comércio internacional. Essas vantagens e desvantagens podem sofrer alguma variação de nível, dependendo do grau de envolvimento e o objetivo empregado por cada empresa como, por exemplo, o campo de atuação, o mercado escolhido, o capital empregado e o reconhecimento desejado.

No próximo tópico, serão demonstrados benéficos e incentivos à exportação, tanto os benefícios concedidos aos fabricantes quanto às próprias TC e ECE.

### 2.4.1 Benefícios fiscais concedidos aos produtores e aos intermediários nas exportações

Todos os intermediários de exportações indiretas, sendo eles TC, ECE ou através de representantes, que estejam atuando nas exportações possuem benefícios e incentivos fiscais concedidos para que as atividades exportadoras do país sejam fortemente promovidas. Tais apoios são, muitas vezes, fundamentais e determinantes para a continuação e prospecção do negócio. Muitos benefícios são expandidos para os fabricantes dessas mercadorias que serão exportadas indiretamente. No Quadro 10 será possível ver os benefícios fiscais concedidos a esses dois grupos participantes:

Quadro 10: Benefícios fiscais concedidos aos produtores a aos intermediários nas exportações indiretas

(continua)

BENEFÍCIOS FISCAIS CONCEDIDOS AOS PRODUTORES	BENEFÍCIOS FISCAIS CONCEDIDOS AOS INTERMEDIÁRIOS
ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços): não-incidência pelo prazo de 90 dias (produtos primários) ou 180 dias (produtos manufaturados) nas vendas internas;	ICMS: não-incidência;
IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados): suspensão por 180 dias nas vendas internas;	IPI: isenção;
Manutenção dos créditos fiscais de IPI e ICMS, originários de compras de matérias primas, produtos intermediários e materiais de embalagem efetivamente aplicados na fabricação do produto vendido à Trading;	COFINS: isenção;
COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social): isenção;	PIS: isenção;
COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social): isenção;	Acesso aos benefícios do Drawback, na qualidade de importadora e exportadora;
PIS (Programa de Integração Social): isenção;	Acesso ao ACC - Adiantamento sobre Contratos de Câmbio;
Manutenção dos créditos sociais do PIS e da COFINS, gerados nas aquisições de insumos, nas empresas tributadas com base no lucro real;	Acesso ao ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues;

(conclusão)

Crédito presumido de IPI em ressarcimento ao pagamento do PIS e da COFINS sobre insumos nacionais, nas empresas tributadas com base no lucro presumido ou arbitrado;	Acesso aos financiamentos concedidos pelo Proex (Programa de Financiamento às Exportações) e BNDES-exim Pós-Embarque (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).
Acesso aos benefícios do <i>Drawback</i> referentes ao IPI, PIS e COFINS;	
Direito a comprovar programas Befiex (Programa Especial de Exportação).	

Fonte: Elaboração própria de acordo com Castro, (2011).

Foi possível ver no Quadro 10 que são diversos os benefícios fiscais para ambos os participantes. A empresas fabricantes usufrui dos benefícios da exportação indireta de uma forma tão boa quanto às das exportações diretas.

#### **2.4.2 Benefícios proporcionados pela Agência Brasileira de promoção de Exportação e Investimento (Apex-Brasil)**

Com a finalidade de promover e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira, foi fundada em 2003 a Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

Cada setor tem seu projeto segmentado, e cada um desses projetos tem ações como: missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, rodadas de negócios visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil. O pré-requisito para participação em feiras, por exemplo, é ser uma empresa comercial exportadora ou, então, uma empresa brasileira produtora de bens e/ou serviços e que já exporte (APEX; 2019)

#### **2.5 EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS DE VENDAS INTERNACIONAIS EM CARLOS BARBOSA**

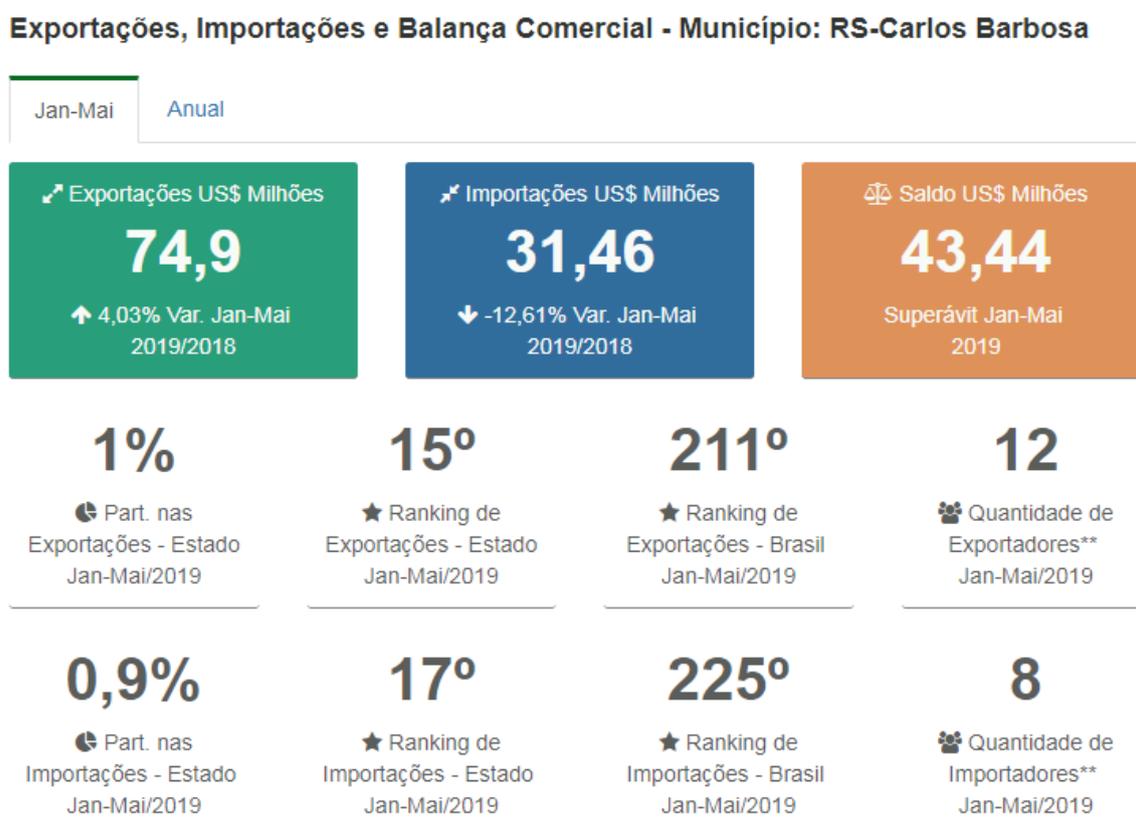
A cidade de Carlos Barbosa, localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, foi selecionada como campo de estudos para o seguimento da

presente pesquisa. Para melhor compreensão dos passos que virão a seguir, neste tópico será apresentado alguns dados importantes relacionados à pesquisa.

Segundo o próprio site da cidade mencionada, Carlos Barbosa é reconhecida, principalmente, pelo seu desenvolvimento industrial, pelo futsal e pelas belas paisagens. Dados do IBGE (2018), indicam a população estimada de 29.409 habitantes.

Na Figura 4, serão apresentados, de forma resumida, dados referentes às exportações, importações, balança comercial, bem como representatividade do município nas exportações e importações do estado do Rio Grande do Sul e de todo o Brasil, e a quantidade de empresas exportadoras e importadoras existentes na cidade:

Figura 4: Comércio Exterior de Carlos Barbosa no período de janeiro a maio de 2019



\*\*Quantidade de Exportadores/Importadores considera tanto os operadores pessoas jurídicas (CNPJ) quanto físicas (CPF).

Fonte: MDIC - Comex Vis Janeiro a maio de 2019.

De acordo ao que foi apresentado na Figura 4, pode-se afirmar que Carlos Barbosa é uma cidade com maior quantidade de empresas exportadoras que importadoras. Apesar de que, ao analisar os dados disponibilizados em relação ao percentual da participação nas exportações e nas importações do Estado do Rio Grande do Sul, nota-se que as classificações são muito semelhantes. Tal situação pode ser visualizada também no posicionamento do *Ranking* estadual e nacional de exportação e importação. Entretanto, a balança comercial de Carlos Barbosa apresentou um *superávit* de, aproximadamente, 43,44 milhões de dólares entre janeiro e maio de 2019, ou seja, foram realizadas mais exportações do que importações nesse mesmo período, positivando a balança comercial local.

## 2.6 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

A seguir, será apresentado o quadro resumo da fundamentação teórica. O Quadro 11 aborda os cinco principais temas descritos no decorrer do referencial teórico: as vantagens competitivas através de intermediários, internacionalização, um comparativo entre *trading company* e empresa comercial exportadora, os benefícios e as desvantagens na utilização desse modelo e caracterização da cidade escolhida para sediar a pesquisa. Nas demais colunas do quadro encontram-se as descrições dos principais enfoques de cada tema, juntamente com a definição, e as fontes consultadas.

Quadro 11: Resumo da fundamentação teórica

(Continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	FONTE (S)
Vantagens Competitivas	Teorias das Vantagens Comparativas Absolutas e	Teorias clássicas que expõe as vantagens no comércio entre as nações.	Barney e Hesterly (2007) Arevalo et al. (2016) Lentz Junior et al. (2014) Cassundé Junior (2006) Verruck (2009) Lentz Junior et al. (2014) Ratti (1994) Porter (1993) Salvatore (2000) Silva et al. (2016)

(Continuação)

Internacionalização	Internacionalização	Apresentação dos aspectos que levam as empresas para o mercado internacional, o desejo de exportar e o grau de engajamento.	Fleury (2006) Minervini (2008) Pipkin (2012) Amatucci (2009) Pierre e Rammangalahy (2000) Fujita (1997) Patterson (1993) Lasserre (2003) Tsang (1999) Borini et al. (2007) Barreto e Rocha (2003) Souza et al. (2013) Furlan et al. (2016) Felipescu (2006) Segundo Zilli et al. (2013)
	Ingresso no Mercado Internacional	Explicação das formas de entrada no mercado externo.	Vasconcellos, Lima e Silber. (2011) Pipkin (2012) Peres e Rocha, (2018) Urban e Star (1991) Perreira e Gomes (2017) Hemais e Hiliat (2004) Rezende (2003) Sacramento (2004) Dal-Solto et al. (2014)
	Formulação das Estratégias	Estratégias de internacionalização com diferentes níveis e graus de complexidade.	Perreira e Gomes (2017) Garrido et al. (2006)
	Estratégia Competitiva Genérica	Apresentação das três principais estratégias competitivas genéricas de Porter.	Porter (1988)
	Formas Diretas e Indiretas de ingresso do processo.	Apresentação das alternativas de ingresso direto e indireto no mercado internacional.	Castro (2011) Keedi (2012) Pipkin (2012)

(Conclusão)

Trading Company e Empresa Comercial Exportadora	Diferenciação entre <i>Trading Company</i> e Empresa Comercial Exportadora	Apresentação das diferenças das TCs e das ECEs.	Branchi (2010) Castro (2011) Costa et al. (2014) TWL - Advogados Associados (2004)
	Formas de Atuação	Formas de atuação e ambas das modalidades.	Monteiro Neto (2005) Costa et al. (2014) Maia (2010)
	Surgimento e Desenvolvimento das <i>Trading Companies</i> e das Empresas Comerciais Exportadoras	Breve história e linha do tempo de do surgimento das TCs.	Pacchiega (2012) Freitas (2012) Nosé Junior (2007) Nosé Junior (2007) Lima (2011)
	Classificação de porte empresarial	Apresentação das duas formas diferentes de classificar o porte de uma empresa	IBGE (2019) Sebrae (2019)
Benefícios e Desvantagens do Processo de Venda Indireta através de Intermediários	Vantagens e Desvantagens	Apresentação das vantagens e desvantagens sob a ótica do fabricante e do intermediário	Maia (2010) Lima (2011) Pacchiega (2012) Minervini (2008) Sousa (2010) costa et al. (2014)
	Benefícios Fiscais Concedidos aos Produtores e aos Intermediários Nas Exportações	Apresentação de todas as vantagens fiscais para os fabricantes e para os intermediários.	Castro (2011)
	Benefícios proporcionados pela APEX	Apresentação das principais vantagens das ações da APEX	APEX (2019)
TC e ECE em Carlos Barbosa	Caracterização da Cidade	Apuração de dados referentes às características e à população da cidade. Dados de exportação, importação e balança comercial da mesma.	IBGE (2018) Comex Vis (2018)

Fonte: Elaboração própria, a partir do referencial teórico desenvolvido (2019).

Diante do exposto, pode-se dizer que os elementos citados no quadro são de grande importância para responder o objetivo proposto da pesquisa. Os cinco temas abordados foram essenciais para que a pesquisadora pudesse compreender e entender o assunto central do trabalho, podendo dar destaque para os temas de vantagens competitivas nas exportações, dos quais tem suma importância para responder o objetivo geral apresentado, que é: Identificar e analisar as vantagens competitivas das empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a estrutura metodológica que serviu de base para a pesquisa qualitativa sobre as vantagens competitivas que as empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta possuem.

#### **3.1 DELINEAMENTO**

Esta pesquisa foi conduzida de forma qualitativa em nível exploratório. Para que os objetivos fossem atingidos, usou-se a pesquisa bibliográfica. Foram realizadas entrevistas para obtenção das informações que auxiliaram o transcorrer desta pesquisa.

Ante do apresentado, para que se possa responder o objetivo geral proposto neste trabalho, os participantes escolhidos para este estudo foram gestores de empresas comerciais exportadora e empresas de representação comercial internacional, estas situadas na cidade de Carlos Barbosa.

Assim sendo e diante do público envolvido na pesquisa, este trabalho tem a pretensão de responder os objetivos específicos, que são os quais seguem: as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas intermediárias de exportação indireta de Carlos Barbosa, as vantagens competitivas envolvidas e a identificação das estratégias adotadas e das vantagens alcançadas.

##### **3.1.1 Natureza**

Uma pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), se sobressai entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas complicadas relações sociais, os quais devem ser analisados em uma perspectiva integrada. Ainda segundo a autora, o pesquisador deve ir a campo para coletar e analisar tal fenômeno, a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas neste estudo.

Os autores Takahashi e Bertero (2013) explicam que o conhecimento não deve ser apresentado em forma filosófica e sim em forma de ciência. O tema de

pesquisa deve ser selecionado pelo pesquisador, bem como as teorias e os métodos para que possa desenvolver sua atividade de pesquisa. A partir disso, faz com que o a pesquisa tenha uma consciência maior ou menor, e isso tende a refletir concepções de ciência e do mundo, e não uma simples ação de aplicação de técnicas de pesquisas disponíveis (TAKAHASHI; BERTERO, 2013).

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa envolve questões muitos particulares de variados significados, aspirações, crenças, motivos, valores e atitudes. Segundo a mesma autora, esses fatores correspondem a um espaço mais intenso nas relações e, por tanto, não devem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Já para Merriam (2009), as pesquisas qualitativas são relevantes para entender como as pessoas interpretam suas experiências, ou melhor, como as pessoas dão sentido ao mundo e as experiências que o cercam.

De tal modo, o uso da pesquisa qualitativa é a forma mais oportuna para o desenvolvimento dessa pesquisa, pois busca-se analisar e compreender todos os fatores que levaram a escolha de determinado ação, para que fosse possível responder o objetivo geral proposto, que foi o de analisar as vantagens competitivas das empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta.

### **3.1.2 Níveis**

Todas as pesquisas possuem seus níveis classificatórios que podem, segundo Gil (2010), ser exploratórias, descritivas e explicativas. A presente pesquisa é de natureza qualitativa e seguirá em nível exploratório.

O nível exploratório tem a finalidade de promover uma aproximação mais elevada em relação ao problema, tornando-o mais compreensível e passível de mudanças, com o intuito de que a formulação do problema seja mais específica (GIL, 2010). De tal modo, para Piovesan e Temporini (1995), pode-se entender que as pesquisas de nível exploratório têm como objetivo analisar a variável do estudo, do modo como se apresenta seu significado e quais as circunstâncias em que ela se insere. De acordo com Gil (2010), esse tipo de pesquisa apresenta menor rigor no planejamento, pois tem como fim proporcionar uma visão ampliada de determinado fato.

Dessa forma, a presente pesquisa busca analisar as vantagens competitivas usadas pelas empresas especializadas em exportação indiretas de Carlos Barbosa, quais foram as estratégias usadas ao longo da existência das mesmas, e como estas estratégias trouxeram diferenciais e sustentabilidade ao longo do tempo para cada companhia estudada.

### **3.1.3 Estratégias**

Esta investigação emprega a estratégia de estudo qualitativo básico ou genérico e objetivou-se analisar o quanto que as estratégias utilizadas pelas empresas intermediadoras de vendas internacionais de Carlos Barbosa foram capazes de trazer vantagens comerciais, na percepção dos gestores das mesmas

Para se chegar à estratégia de estudo anteriormente abordada, foi necessário entender o que são vantagens competitivas, em especial a de cunho internacional e as estratégias empregadas. Para isso, fez-se um levantamento bibliográfico em livros específicos sobre o assunto, em trabalhos acadêmicos disponíveis em meio eletrônico, artigos e sites de específicos que pudessem embasar a fundamentação teórica.

De acordo com Merriam (2009), a melhor forma de explorar o conteúdo com maior intensidade é através da comunicação verbal pois é possível processar os dados imediatamente, esclarecer as dúvidas e explorar as respostas incomuns ou imprevistas que podem surgir.

As características chaves para a compreensão neste processo são, para Merriam (2009):

- a) o foco no processo, compreensão e significado, sendo o pesquisador o principal instrumento de coleta e análise de dados;
- b) o processo é indutivo;
- c) o produto é ricamente descritivo.

Uma característica muito forte desse estudo é que o pesquisador reúne dados e constrói conceitos, hipóteses ou teorias ao invés de deduções (MERRIAN, 2009). Além dessa característica, pode-se mencionar as vantagens neste processo, que, segundo Merriam (2009), são:

- a) expansão do entendimento através da comunicação verbal e não-verbal;
- b) processamento dos dados imediatamente;
- c) esclarecimento e verificação do material dos entrevistados para que se tenha precisão da interpretação;
- d) exploração de respostas incomuns ou imprevistas que possam surgir.

Através da análise documental, pesquisa bibliográfica, estudo qualitativo genérico ou básico e teoria fundamentada, aliadas à técnica de coleta das entrevistas individuais, procura-se alcançar o objetivo geral deste trabalho, que consiste em analisar as vantagens competitivas usadas pelas empresas especializadas em exportação indiretas de Carlos Barbosa.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

De acordo com Neves (1996), é comum nas pesquisas qualitativas que o pesquisador anseie entender todos os aspectos apontados pelos resultados das participações de terceiros em cada situação estudada e, a partir disso, fazer a interpretação dos fenômenos propostos.

Diante disso, os participantes que compuseram essa pesquisa foram gestores de empresas comerciais exportadoras de Carlos Barbosa, conforme Quadro 12:

Quadro 12: Relação das empresas intermediárias na exportação de Carlos Barbosa

(continua)

EMPRESA	FUNDAÇÃO	SETOR	SEGMENTO
A	1994	4672 – Comércio atacadista de ferragens e ferramentas	Componentes para fabricação de Móveis, ferramentas agrícola e ferragens em geral
B	1998	4649 – Comércio atacadista de equipamentos e artigos de uso pessoal e domésticos, não especificados anteriormente.	Móveis montados, RTA <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> RTA: do inglês: *ready-to-assemble*, ou seja, mobília que exige a montagem do cliente.

(conclusão)

C	1995	4615 – Representante comercial e agentes do comércio de eletrodomésticos, móveis e artigos de uso domésticos.	Móveis montados, vassouras, utensílios domésticos, RTA.
D	2004	4615 – Representante comercial e agentes do comércio de eletrodomésticos, móveis e artigos de uso domésticos.	Móveis montados, RTA
E	2004	4615 – Representante comercial e agentes do comércio de eletrodomésticos, móveis e artigos de uso domésticos.	Móveis montados, RTA
F	2005	4615 – Representante comercial e agentes do comércio de eletrodomésticos, móveis e artigos de uso domésticos.	Calçados

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Os dados expostos no Quadro 12 tratam-se de uma amostra por conveniência que irão auxiliar no propósito final desta pesquisa que busca identificar e analisar as vantagens competitivas usadas pelas empresas especializadas em exportação indiretas de Carlos Barbosa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dados secundários bem como a realização de seis entrevistas com gestores das empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional situadas em Carlos Barbosa.

Após essas seis empresas intermediárias serem identificadas, o contato via telefone foi efetuado, objetivando o agendamento para realização das entrevistas. Para norteá-las, foi elaborado um roteiro de questões semiestruturado (Apêndice A).

As entrevistas, segundo Ribeiro e Milan (2004), devem ser conduzidas pelo próprio entrevistador e ter duração de aproximadamente uma hora. As perguntas e respostas obtidas devem ser transcritas na íntegra para posterior análise em conjunto com as demais (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Durante a realização das entrevistas, foi empregado um tom mais informal que, segundo Godoy (1995), é geralmente usado nos trabalhos de caráter qualitativo. Contudo, para o autor, há situações em que o entrevistador deve empregar um tom mais formal apesar de contar com roteiro semiestruturado. Godoy (1995) destaca que a entrevista pode ser gravada e/ou devem ser tomadas notas no decorrer da tarefa, o que torna os dados obtidos mais precisos possível.

O roteiro de entrevistas (disponível no apêndice A) utilizado contém trinta e sete perguntas chave, podendo ser incrementadas mais questões caso houvesse necessidade. Essas perguntas foram elaboradas de forma a tentar identificar, na percepção dos gestores, quais foram as estratégias utilizadas e quais são as vantagens competitivas obtidas ao longo de todo o período de atuação no mercado internacional.

#### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Todos os dados coletados passaram por avaliação com base no conteúdo já apresentado. De acordo com Godoy (1995), esses dados devem passar por três etapas fundamentais, que são elas:

- a) pré-análise: fase de organização com procedimentos bem definidos;
- b) exploração do material: leitura dos resultados e adoção de procedimentos de codificação, classificação e categorização;
- c) resultados: fase de análise dos dados, de formulação de hipóteses e de elaboração de indicadores.

Importante salientar que é na fase dos resultados que é elencado cada dado em categorias (indicadores) que, de acordo com Godoy (1995) orientarão a interpretação e a preparação do conteúdo final. Bardin (2009) argumenta que as categorias são classes que agrupam em títulos genéricos os elementos de acordo com suas características em comum. Vergara (2015) complementa que as categorias devem ser: (a) exaustivas: passíveis de inclusão de todos os elementos, quando possível; (b) mutuamente exclusivas: somente uma categoria para cada elemento; (c) objetivas: definidas de maneira concisa, para evitar dúvidas na distribuição dos elementos, e; (d) pertinentes: adequadas ao objetivo da pesquisa.

As categorias que serão empregadas na presente pesquisa serão as categorias objetivas e pertinentes.

Assim sendo, tais categorias basearam a busca de respostas para essa pesquisa, aliadas às entrevistas feitas e à utilização do referencial teórico. A partir disso e após o recolhimento dos dados, foi feita a análise dos resultados alcançados para que então fosse respondida a pergunta que vem servindo como guia deste trabalho, que é: Quais são as vantagens competitivas de comerciais especializadas em exportação indireta de Carlos Barbosa?

No Quadro 13, encontram-se os principais elementos da metodologia resumidos.

Quadro 13 – Resumo dos procedimentos metodológicos

DELINEAMENTO			PARTICIPANTES OU POPULAÇÃO E AMOSTRA	PROCESSO DE COLETA	PROCESSO DE ANÁLISE
NATUREZA	NÍVEL	ESTRATÉGIA	Gestores de empresas comerciais exportadoras de representações comerciais internacionais de Carlos Barbosa	Entrevista e dados secundários	Análise de conteúdo
Qualitativo	Exploratório	Pesquisa bibliográfica Pesquisa qualitativa genérica ou básica			

Fonte: Elaboração própria.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de seis empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional localizadas na cidade de Carlos Barbosa - RS.

De forma sintetizada, o Quadro 14 apresenta a vinculação dos objetivos específicos com a estrutura da pesquisa.

Quadro 14 – Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRUTURA DOS RESULTADOS</b>
Caracterizar as empresas intermediárias na exportação e sua importância.	4.1 Caracterização das empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional
Abordar os temas de vantagens competitivas, estratégias organizacionais e internacionalização.	4.2 A empresa intermediadora de vendas internacionais e as estratégias organizacionais adotadas.
Identificar a percepção de gestores sobre as estratégias organizacionais adotadas por suas empresas e vantagens competitivas alcançadas.	4.3 A empresa intermediadora de exportação e as vantagens comerciais identificadas frente às estratégias usadas.
Analisar as vantagens competitivas e estratégias identificadas à luz da teoria sobre o tema.	4.4 Análise geral entre as vantagens competitivas adotadas versus as estratégias usadas.

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 EMPRESAS COMERCIAIS EXPORTADORAS E EMPRESAS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL

No primeiro momento de caracterização das empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional, buscou-se verificar algumas questões, tais como: ano de origem, porte da empresa e número de colaboradores. A partir do Quadro 15, que traz todas estas informações, observou-se que as empresas se originaram basicamente na década dos anos 2000, por demandas no mercado no segmento de exportação.

Foram entrevistados seis empresários para a realização dessa pesquisa.

Não serão mencionados nomes dos mesmos, tampouco informações de Razão Sociais por motivos de sigilo de alguns dos empresários entrevistados. Por tanto, foram denominadas como empresa A, B, C, D, E e F.

As empresas A, B, D e E são de pequeno porte e dispõem de 4, 5, 4 e 4 colaboradores, respectivamente. Já a empresa C se considera microempresa e conta com dois funcionários no total. Enquanto que a empresa E se considera média empresa e conta com 4 funcionários. Conforme visto no capítulo anterior, há duas formas de definição de porte, podendo ser levado em consideração o número de funcionário (IBGE) ou renda bruta anual (Sebrae).

Quadro 15 – Início das atividades, porte e número de colaboradores

EMPRESA	INÍCIO DAS ATIVIDADES	PORTE	COLABORADORES
A	1994	Pequena	4
B	1998	Pequena	5
C	1995	Microempresa	2
D	2004	Pequena	4
E	2004	Média	4
F	2005	Pequena	2

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Estas empresas tiveram diferentes razões para se inserirem no mercado. Para o empresário da empresa A, a empresa surgiu “a partir da necessidade que os clientes importadores tinham em facilitar e baratear a importação deles. Assim, preferem consolidar tudo em uma única fatura e ratear os custos fixos” Já a empresa B, conforme o empresário da mesma, “nós abrimos nossa empresa para oferecer, em um único *container*, vários produtos além dos que o cliente já estava acostumado a nos comprar, dessa forma, o cliente Não precisava fazer compras grandes de um único produto e nem precisaria estocar em grandes quantidades”. O empresário da empresa C relata que a empresa foi fundada com “a oportunidade de oferecer os produtos brasileiros para os meus contatos de longa data, que me pediam coisas do Brasil durante minhas viagens para a empresa que trabalhava anteriormente”. De acordo com o empresário da empresa D, seu negócio surgiu, pois “recebemos apoio de uma grande empresa de Carlos Barbosa, que financiou as primeiras viagens e foi a primeira a ser representada. Mas eu via que muitos clientes buscavam produtos prontos a partir de pinos, foi então que comecei a buscar fornecedores para suprir

esse mercado”. Para o empresário da empresa E, a ideia surgiu, pois, “estava descontente com meu trabalho como *trader* em uma empresa de Carlos Barbosa e vi a possibilidade de crescimento que poderia ter se representasse por conta própria algumas marcas”. E por fim, de acordo com o terceiro empresário entrevista, a empresa F foi fundada porque “recebi um convite para trabalhar como representante no Oriente Médio, leste europeu e norte da África por uma empresa calçadista. Aumentamos o número de representadas, porém mantemos o foco na área da moda, somente trabalhamos com calçados”.

Em um segundo momento, ainda caracterizando as empresas intermediárias, 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 16.

Quadro 16 – Participação societária, formas de administração e ramo de atividade

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO SOCIEDADE	ADMINISTRAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE
A	50% + 50%	Profissional	Consolidação e Representação
B	Não disponibilizou	Familiar	Consolidação e Representação
C	100%	Profissional	Representação
D	70% +25% + 5%	Profissional	Representação
E	98% + 2%	Familiar	Representação
F	90% + 10%	Familiar	Representação

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

A partir do Quadro 16 é possível constatar que a forma de administração na destas empresas é dividida. Metade das empresas entrevistada administram de forma profissionalizada, portanto buscam profissionais com experiência e conhecimento técnico para atuar na condução do empreendimento e a outra metade é administrada de forma familiar, ou seja, o empreendimento é liderado pela família do fundador. Também é possível observar que apenas duas empresas consolidam a carga de mais de uma empresa em uma única fatura, enquanto que a grande maioria das empresas somente representam as marcas.

A seguir, apresenta-se uma análise voltada para as empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional de Carlos Barbosa e as estratégias organizacionais adotadas pelas mesmas.

#### 4.2 A EMPRESA INTERMEDIADORA DE VENDAS INTERNACIONAIS E AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS ADOTADAS.

No primeiro momento desta relação das empresas comerciais exportadoras e empresas de representação comercial internacional de Carlos Barbosa com o contexto internacional, buscou-se investigar as seguintes questões: o faturamento anual em dólares referente à exportação e importação, bem como o direcionamento da empresa, o enquadramento de seus lucros e o percentual de clientes em relação ao porte. Também será abordado particularidades das empresas nacionais representadas, como: o segmento e as características dos representadas brasileiras. A partir do Quadro 17, estabelecem-se o direcionamento de cada empresa, o faturamento anual em dólares e o enquadramento de seus lucros.

Quadro 17 – Direcionamento, faturamento e enquadramento fiscal das empresas comerciais exportadoras

EMPRESA	DIRECIONAMENTO	FATURAMENTO ANUAL (USD)	ENQUADRAMENTO	SERVIÇOS OFERECIDOS
A	Exportação	3 Milhões	Lucro Real	Venda, consolidação e elaboração de todos os documentos
B	Exportação	Não disponibilizou	Lucro Real	Venda, consolidação e elaboração de todos os documentos
C	Exportação	Não disponibilizou	Lucro Presumido	Apenas venda
D	Exportação	6 Milhões	Lucro Presumido	Venda e auxílio na elaboração dos documentos
E	Exportação e Importação	5 Milhões	Lucro Presumido	Venda e auxílio na elaboração dos documentos
F	Exportação	4 Milhões	Simples	Venda e auxílio na elaboração dos documentos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Verifica-se também, que a todas as empresas comerciais exportadoras e de representação comercial internacional entrevistadas utiliza de serviços terceirizados

para desenvolver funções pertinentes a frete, despacho e documentação. Alguns empresários comentaram sobre auxiliar na elaboração da *Invoice*, *packing list* e escolha da modalidade de frete, enquanto que as empresas que são consolidadoras são responsáveis pela elaboração de tais documentos. Já, para a empresa C, suas responsabilidades terminam no momento da efetuação da venda e inserção do pedido no sistema da fornecedora.

No Quadro 18, ressalta-se a segmentação das empresas representadas e os produtos que são comercializados pelas intermediadoras entrevistadas na presente pesquisa.

Quadro 18 – Segmentação das representadas e produtos comercializados

EMPRESA	SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS REPRESENTADAS	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	EMPRESAS REPRESENTADAS
A	Componentes para fabricação de móveis e ferragens para obras	Puxadores para móveis, fitas de borda, perfis de alumínio, parafusos, dobradiças e corredeiras.	20
B	Móveis montados e RTA.	Móveis que compõe cozinhas, dormitórios, roupeiros, rack, cozinhas de metal e cozinhas planejadas.	30
C	Móveis, utensílios domésticos e vassoura	Vassouras, móveis soltos, copos, panelas, frigideiras.	10
D	Móveis feitos de pinos em caixa, painéis de pinos.	Beliches, roupeiros, camas, racks.	4
E	Móveis em caixas (RTA).	Móveis que compõe cozinhas, dormitórios e acessórios.	2
F	Calçados e artigos de moda.	Calçados infantis, calçados em couro feminino e masculino, calçados injetados e calçados sintéticos.	5

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

A partir destes dados apresentados, pode-se notar que os produtos comercializados são semelhantes e pertencem, na sua maioria, ao mesmo setor. A empresa que mais se distingue é a F, onde que seu segmento e seus produtos comercializados são diferentes dos demais. Segundo o empresário da empresa A, as fornecedoras estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul e próximas ao seu escritório, isso faz com que seu controle e seu tempo de recebimento e

consolidação da carga sejam otimizados. Segundo o empresário da empresa B, o fornecimento é, em grande parte, de São Paulo. Porém, ele consolida toda a mercadoria em seu próprio armazém e faz a estufagem da carga com a ajuda dos familiares que dividem a sociedade. De acordo com o empresário da empresa C, seu fornecimento é de diversas partes do Brasil, sendo sua maioria em Santa Catarina. A mercadoria adquirida pelo cliente sai da fábrica e vai diretamente para o exterior, baseando-se apenas na confiança entre o empresário e a representada. No caso da empresa D, as cargas são providas de várias cidades do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, porém, segundo o empresário entrevistado, todas as cargas passam por revisão e acompanhamento feita por ele mesmo ou empresa terceirizada. De acordo com o empresário da empresa E, as cargas saem da cidade vizinha de Carlos Barbosa e passam por vistoria presencial feita por ele mesmo. E por fim, para a empresa F, não é feita inspeção na carga visto que as empresas fornecedoras estão localizadas no nordeste brasileiro e inviabiliza a execução da mesma, porém, o empresário salienta que faz uma seleção criteriosa das empresas fornecedoras.

A partir disso, no Quadro 19 apresentam-se os percentuais de clientes nacionais em relação ao porte e os setores atingidos. É possível notar que a maioria das empresas intermediárias atacam principalmente na distribuição de grande porte.

Quadro 19 – Percentual de clientes em relação ao porte e setores atendidos

EMPRESA	PEQUENO PORTE	MEDIO PORTE	GRANDE PORTE	SETORES
A	0%	80%	20%	Distribuidores atacadistas e indústria de móveis.
B	0%	10%	90%	Distribuidores e lojistas
C	0%	15%	85%	Grandes redes de supermercados e distribuidores
D	0%	10%	90%	Varejo, distribuidores e beneficiadoras de madeira de pinos.
E	0%	20%	80%	Varejo.
F	0%	30%	70%	Varejo e distribuidores.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Atender clientes de diversos portes e diversos setores pode ser um benefício para os intermediários entrevistados. Além desta variação de mercado, ainda poderá desenvolver mais contatos, abrangendo várias novas oportunidades.

A seguir apresenta-se uma análise voltada para as empresas intermediadoras e as estratégias usadas na internacionalização.

#### 4.3 A EMPRESA INTERMEDIADORA DE EXPORTAÇÃO E AS VANTAGENS COMERCIAIS IDENTIFICADAS FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS USADAS.

Neste primeiro momento, será feita uma apreciação para contemplar as estratégias usadas atualmente pelos empresários entrevistados. Após será feita uma análise da seleção dos mercados e do público alvo determinado.

A partir do Quadro 20 definiu-se as estratégias utilizadas na inserção no mercado externo.

Quadro 20 – Estratégias utilizadas para inserção no mercado internacional

EMPRESA	ESTRATÉGIAS
A	Viagens de prospecção, participação de feiras locais e internacionais e visita ao cliente.
B	Viagens com visitas aos clientes, trabalho nos pontos de vendas (treinamentos e demonstração dos produtos) feiras locais e internacionais e promover a vinda do cliente para conhecer as fábricas.
C	Viagens de prospecção, feiras e contratação de prepostos.
D	Participação em feiras, redes sociais, e visitas presenciais.
E	Aproveita recursos digitais como <i>LinkedIn</i> e <i>Skype</i> , participação de feiras internacionais, promover a vinda do cliente para conhecer a fábrica e visitas regulares aos clientes.
F	Viagens para apresentar a coleção nova para o cliente e participação de feiras.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

As estratégias para inserção no mercado externo variam pouco de uma empresa a outra. Todas as empresas concordam que a visita ao cliente já consolidado é parte muito importante de sua estratégia de vendas e outra estratégia em comum a todos 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 aumenta a visibilidade.

Algumas empresas, como a empresa D e E, o uso de recursos digitais trazem resultados e justificam o investimento. Financiar os custos da vinda do comprador para conhecer as fábricas das representadas são recursos estratégicos usados pelas empresas B e E. Já para a empresa C, a contratação de preposto em

cada país facilitam as negociações.

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 na promoção da marca através de brindes e treinamentos rápidos com os vendedores. Para as empresas E e F, o maior investimento foi no envio de amostras e catálogos para divulgação.

A definição do mercado de atuação é uma questão de grande importância na hora de prospectar, principalmente quando é investido recursos próprio para tal. No Quadro 21 será apresentado as estratégias adotadas pelas empresas intermediárias para assertividade nessa seleção.

Quadro 21 – Definição dos mercados de atuação

<b>EMPRESA</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
<b>A</b>	Por proximidade territorial e breve estudo de onde poderia ser vendido
<b>B</b>	A busca por mercados aconteceu por tentativa e erro. Aproveitando contatos em feiras, em viagens de prospecção e descobertas em mercados novos
<b>C</b>	Conforme a procura dos clientes, principalmente por proximidade territorial.
<b>D</b>	Contatos com as embaixadas e principalmente feiras.
<b>E</b>	Conforme a necessidade do mercado e por ter conhecimento da região onde atua atualmente.
<b>F</b>	Foi determinado pela primeira empresa fornecedora. Após, acabou ficando essa mesma região para as demais representadas.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

As empresas definiram seus mercados de atuação por seus motivos específicos. O empresário da empresa A informa que “não houve estudo algum, a maioria foi definida por proximidade territorial.” O empresário da empresa F relata que “foi delimitado os países a serem desbravados pela primeira empresa que representamos e acabamos mantendo esse mesmo local pois já temos vasto conhecimento da cultura e costumes e facilita nossas viagens.”

Outros questionamentos foram feitos sobre a relação da empresa comercial exportadora com o contexto internacional. Um deles foi como é planejada a viagem de prospecção internacional. O empresário da empresa A relata que tenta “identificar oportunidades nos países principalmente quando há feiras”. Já o entrevistado 2 da

empresa B informa que “é feita com base da necessidade de cada país, apesar de ter a rotina de viagens pré-definida, há eventuais necessidades e temos que viajar para colaborar com nosso cliente. Não participamos muito de feiras, mas se o cliente promove eventos, procuramos participar”. O entrevistado 3 da empresa C comenta que “planejado no início do ano, apesar de mudar bastante. A visitação aos prepostos é importante e, de preferência, com os empresários das empresas fornecedoras”. De acordo com o entrevistado 4 da empresa D, “seguem um cronograma e sempre é com investimento próprio.” Já o entrevistado 5 da empresa E afirma que “deve ser planejado com antecedência, e vários países por semana para melhor aproveitar o tempo. A ida a campo nos *shoppings* locais ajuda bastante para conhecer o mercado atual para, então, montar a estratégia.” O entrevistado 6 da empresa F comenta que “as viagens são feitas de acordo com o lançamento de cada coleção, mas é sempre feito ajustes para contemplar as feiras”.

A partir da Figura 5, podem-se verificar as regiões de atuação internacional de todas as empresas alvos da presente pesquisa.

Figura 5 – Países de atuação internacional – empresa A



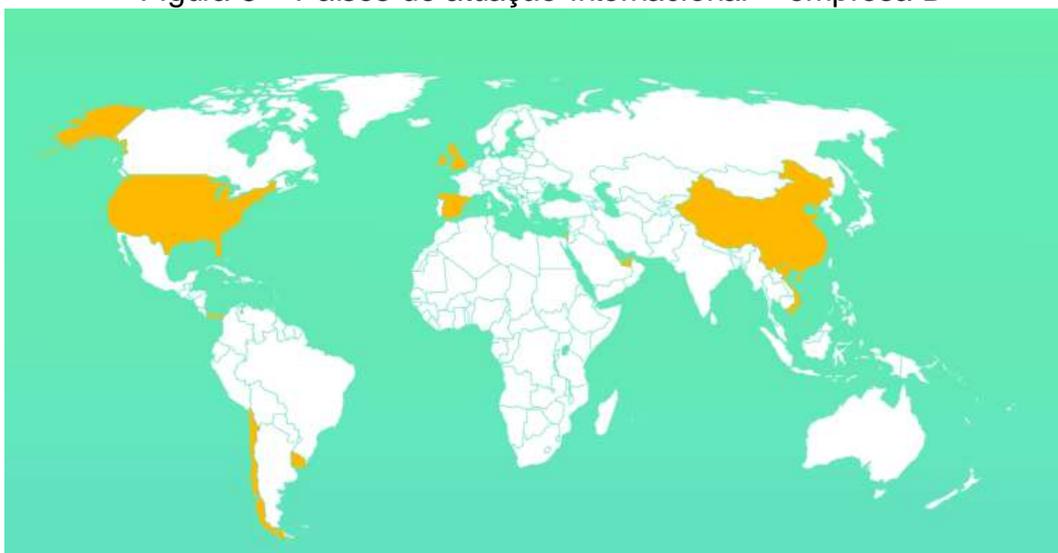
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

A empresa A possui relação comercial com todos países do América do Sul, alguns países da América Central, Caribe, México e Angola, na África. O percentual dos tipos de produtos comercializados, em detrimento à exportação é de 100% manufaturados. Na Figura 6, verificam-se as regiões de atuação internacional da empresa B.



países do Oriente Médio e África. O percentual dos tipos de produtos comercializados, em detrimento à exportação é de 100% manufaturados. Na Figura 8, destacam-se as regiões de atuação internacional da empresa D.

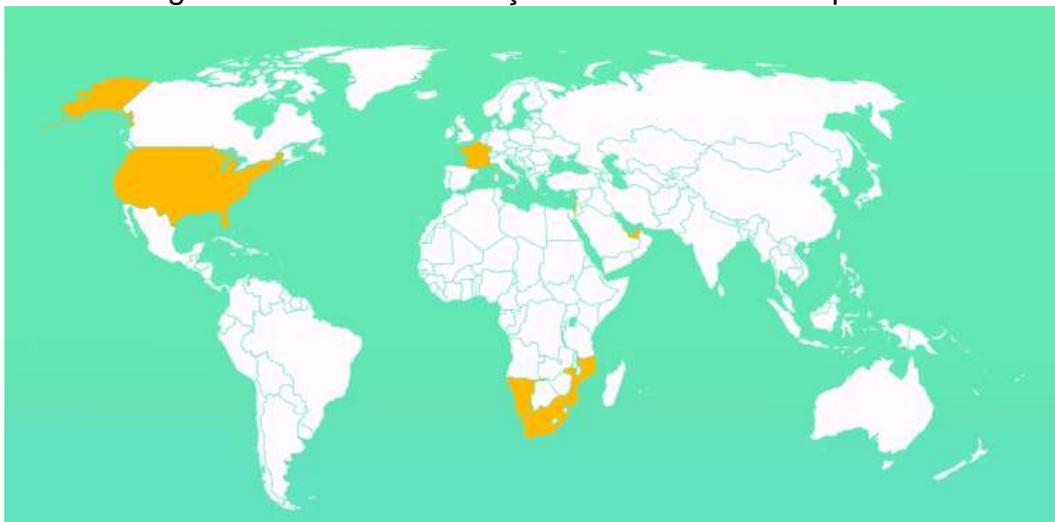
Figura 8 – Países de atuação internacional – empresa D



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Diversos são os mercados de atuação internacional da empresa D. Segundo o empresário de tal empresa, acaba sendo uma estratégia para superar as crises. Sua relação comercial abrange o Uruguai, Reino unido (Inglaterra e Irlanda) Israel, Espanha, Estado Unidos, Panamá, Chile, Dubai, Vietnã, China. Bem espalhado para superar as crises. Em relação à exportação, o percentual dos tipos de produtos comercializados são 90% manufaturados e 10% básicos, sendo eles: insumos para beneficiamento de madeira de pinos e acessórios em madeira para móveis. Na Figura 9, destacam-se as regiões de atuação internacional da empresa E.

Figura 9 – Países de atuação internacional – empresa E



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

A empresa E possui relação comercial com diversos países, tais como: Catar, Emirados árabes, Líbano, África do Sul, Moçambique, Namíbia, França e Estados Unidos. O percentual dos tipos de produtos comercializados, em detrimento à exportação é de 100% manufaturados (móveis em caixas). Em relação às importações, são todas provindas da China e 100% Manufaturadas (sistemas de segurança, como alarmes e câmeras). Na Figura 10, destacam-se as regiões de atuação internacional da empresa F.

Figura 10 – Países de atuação internacional – empresa F



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

A empresa B estabeleceu relações com o mercado externo, basicamente, com três blocos, sendo eles: Oriente Médio (Emirados Árabes, Kuwait, Líbia, Arábia

Saudita e Omã), Leste Europeu (Rússia, República Tcheca, Croácia, Montenegro) e o Norte da África (Líbia, Argélia e Marrocos). Em relação à exportação, o percentual dos tipos de produtos comercializados é de 100% manufaturados.

A partir destes detalhes, questionou-se qual seria a classe social do consumidor final dos mercados atendidos. No Quadro 22, inserem-se os resultados em cada empresa.

Quadro 22 – Percentual de clientes internacionais atendidos em relação a classe social.

EMPRESA	CLASSE BAIXA	CLASSE MEDIA	CLASSE ALTA
<b>A</b>	30%	60%	10%
<b>B</b>	0%	90%	10%
<b>C</b>	0%	50%	50%
<b>D</b>	0%	70%	30%
<b>E</b>	20%	50%	30%
<b>F</b>	40%	50%	10%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Esta ampla maneira de atender diferentes clientes internacionais em relação a classe social faz com que se possa trabalhar com diversas marcas e diversos direcionamentos. As classes sociais informadas no Quadro 22 foram baseadas nas experiências de cada entrevistado, levando em consideração o país, bem como o PIB e o PIB *per capita* previamente analisadas pelos empresários. O empresário da empresa A, por exemplo, alega que é importante ter uma vasta gama de produtos para atender desde de a menor classe social possível até a alcançar públicos de mais alto nível: “procuramos atender muito mais produtos de valor e nos diferenciarmos por qualidade do que brigar por preço com concorrentes como a china”. Já para o empresário da empresa E, os mesmos produtos são elencados de formas diferentes de país para país, “na França meu móvel é visto como o mais barato do mercado, já na África é considerado elegante. Trata-se do mesmo produto”.

A seguir apresenta-se uma análise voltada para as empresas intermediadoras de vendas internacionais e a permanência no exterior.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL ENTRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS ADOADAS VERSUS AS ESTRATÉGIAS USADAS

Depois de caracterizar as empresas intermediárias, observar sua atuação em cada mercado, verificar suas estratégias de inserção em novos mercados, veremos agora o que foi feito para a permanência deste empreendimento no mercado internacional.

Para o entrevistado 1 da empresa A, a estratégia para permanecer em um mercado competitivo é “ter um bom atendimento, oferecer sempre uma ampla gama de produto e ofertar créditos para clientes parceiros de longa data”. Na empresa B, o empresário entrevistado explica que a melhor maneira de se manter nestes mercados é “estar presente e disponível. Nós buscamos o cliente, o visitamos e oferecemos nosso serviço. ” Além disso, salienta que “a consolidação traz facilidade. O primeiro ponto é ter um bom produto com um bom preço, aliado a um bom serviço com tudo que o cliente precisa: qualidade, garantia, trabalho e fornecimento”. Para o terceiro empresário entrevistado, a permanência da empresa C se deve “a boa fama que tivemos ao longo dos anos. Meus contatos antigos foram os que me indicaram para meus novos contatos”.

O entrevistado 4 da empresa D ressalta que a indicação de clientes consolidados colabora para se manter no mercado “muitos clientes nos indicaram para outros clientes, além de que estar presente no mercado ajuda muito”. De acordo com o quarto empresário entrevistado, a empresa E permanece no mercado devido a “aceitação dos riscos para o cliente entender que ele pode confiar na gente. Em alguns casos mandamos a mercadoria na base da confiança, dando crédito próprio. Mas só depois de algum tempo. Nas nossas negociações, e usado mais a confiança. Assumimos riscos para o cliente entender que ele pode confiar na gente. Damos crédito de até 120 dias nas vendas mensais. Antes de tudo, buscando saber a situação financeira do cliente” já para o empresário da empresa F, é uma complementação de visitas frequentes aos clientes e a exposição em feiras.

A partir do Quadro 23 notam-se alguns fatores que contribuíram para a conquista e permanências parcerias comerciais.

Quadro 23 – Fatores que contribuíram para as parcerias comerciais

EMPRESA	FATORES
A	Bom atendimento, variedade de produtos e crédito
B	Estar presente e disponível, oferecer um bom serviço de qualidade, garantia, trabalho o fornecimento aliado a um bom produto.
C	Manutenção dos contatos atuais e ser bem visto perante a todos os possíveis clientes.
D	Presença forte no mercado, em feiras.
E	Crédito, confiança no cliente.
F	Estar presente no mercado, participar de feiras

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Além destes fatores citados, existem vários outros motivos para a permanência no mercado como, por exemplo, participar projetos compradores, participar de missões empresariais. Ou até mesmo a ampliação de conhecimento, contato com uma nova cultura, abrangência na rede de contatos, prospecção comercial e de mercado, etc.

A partir do Quadro 24, é possível verificar os diferenciais competitivos destas empresas intermediadoras.

Quadro 24 – Diferenciais competitivos das empresas intermediadoras

(continua)

EMPRESA	DIFERENCIAIS
A	Empresário 1: “escolhemos países que não são produtores ou não são grandes produtores locais porque daí nossa competitividade aumenta, então os países da América Latina. Por esses motivos que vemos aqui perto, porque além de ter a questão da logística, nos facilita os acordos comerciais leves ou mais profundos. Além do mais, damos crédito para o nosso cliente para alavancar as vendas”.
B	Empresário 2: “damos ao cliente a possibilidade de comprar vários tipos de produtos, fornecemos a possibilidade de poder consolidar vários tipos de produtos em um container e não precisa manter estoque muito alto de um item só. Flexibilizamos o pagamento, financiamos 100% para o cliente”.
C	Empresário 3: “o custo é o meu diferencial. Eu negocio o preço e sei onde chegar”.
D	Empresário 4: “qualidade não se discute, todo produto deve ter, tentamos ser muito flexíveis, fazemos a personalização para cada cliente, medidas, cores. Nossa entrega é rápida e flexibilizamos as quantidades pequenas. Não damos crédito. Usamos os métodos tradicionais do mercado, carta de crédito, ou antecipado, ou no momento do embarque, ou quando chega a mercadoria.

(conclusão)

E	Empresário 5: “buscamos a diferenciação de mercado trabalhando com marcas reconhecidas e de qualidade superior. Não somos os mais baratos, mas o produto vale o que se está pagando. O peso da marca é muito importante. Ela é líder da América Latina, e muito reconhecida no mundo inteiro.
F	Empresário 6: “nos diferenciamos na qualidade de atendimento e dos produtos. Procuramos ter um preço competitivo e ter um valor percebível e procuramos trazer qualidade e procuramos dar exclusividade. Ele paga mais caro mas tem um produto que só ele tem na loja. Se o dono da empresa for comigo, o tratamento que existe é diferente, a relação de dono é muito importante. Eles presam muito isso no mundo árabe”.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Os fatores citados anteriormente são os que tornam o mercado mais competitivo. As empresas comerciais exportadoras e representações comerciais internacionais buscam propiciar serviços de qualidade e eficiência, auxiliando a empresa a prospectar fora do mercado interno. Ou seja, quanto mais fatores diferenciais os intermediários possuem, 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, essas empresas intermediadoras também enfrentam desafios para o êxito em inserção internacional de seus clientes. O entrevistado 1 da empresa A alega que “a dificuldade maior são os preços, os mercados onde atuamos são pequenos e o cliente tem dificuldade em receber pagamento do consumidor final, por questões culturais. ”. A empresa B, de acordo com o entrevistado 2, enfrenta adversidades com as “desistências por parte do cliente, além de termos corrido um risco muito grande em fazer o cliente se interessar pelos móveis brasileiros. Fizemos o esforço de dar mercadoria consignada para o cliente iniciar com o negócio. E após consolidar. Adequamos o produto à necessidade do cliente. Foi o desafio de abrir o mercado, dar crédito ao cliente, e o grande desafio é que o cliente volte a comprar”. A empresa C relata que “o alto custo do frete, competitividade com China. ” São alguns empecilhos neste processo de internacionalização.

Para o entrevistado 4, o maior desafio é o “câmbio, o dólar é muito instável.

A concorrência é importante, mas tem que ser formal” A empresa E, de acordo com o entrevistado 5, enfrentou adversidades pois “o começo normalmente não é fácil, porta na cara é o que mais se recebe. Tive que visitar mais de 5 vezes até ser recebido, em alguns casos. Então, em algumas visitas eu voltava sem nenhum pedido. É um trabalho ingrato no início”. E o empresário 6, da empresa F, relata que “o maior desafio é fazer com que o cliente não te veja como um simples atravessador. Como fazer com que o cliente te veja como agregador, um parceiro de negócio, e não um custo. Como temos parcerias, temos relação de confiança e dificilmente seríamos tirados do negócio. Se não agregarmos valor, podemos não ser mais uma peça fundamental e a empresa fornecedora pode simplesmente te retirar no negócio. O frete pode inviabilizar no sentido de que se não for *container* fechado, torna-se um custo maior que um benefício”.

Outro fator importante para início e permanência no mercado externo são os incentivos disponibilizados pelo governo. Tanto para as empresas fornecedoras, quanto para empresas intermediárias do processo, esses incentivos podem facilitar a venda, otimizar as burocracias e financiar investimentos. No Quadro 25 será possível perceber quais são os incentivos usados pelas empresas intermediárias entrevistada.

Quadro 25 – Percepção dos incentivos disponibilizados pelo governo para a inserção internacional.

(continua)

EMPRESA	INCENTIVOS PERCEBIDOS
A	Utilizam financiamento como ACE e ACC. Além, aproveitam os acordos bilaterais já existentes e as isenções e suspensões de impostos. Usufruem, indiretamente, das feiras e projetos compradores disponibilizados com a ajuda da APEX
B	Não utilizaram benefícios além dos acordos bilaterais já existentes e das isenções e suspensões de impostos. Para os demais incentivos, preferem não utilizar.
C	Não utilizaram benefícios além dos acordos bilaterais já existentes e das isenções e suspensões de impostos.
D	Travamento de câmbio, seguro de crédito internacional e usufruem, indiretamente, das feiras e projetos compradores disponibilizados com a ajuda da APEX. Além disso, aproveitam os acordos bilaterais já existentes e as isenções e suspensões de impostos.
E	Não utilizaram benefícios além dos acordos bilaterais já existentes e das isenções e suspensões de impostos. Para os demais incentivos, preferem não utilizar.

(conclusão)

<b>F</b>	Usufruem, indiretamente, das feiras e projetos compradores disponibilizados com a ajuda da APEX e aproveitam os acordos bilaterais já existentes e as isenções e suspensões de impostos.
----------	--

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Os projetos que recebem a ajuda da APEX são vários, além do da ajuda de custos com feiras, missões empresariais, rodadas de negócios internacional e projetos comprador, a APEX auxiliar na elaboração, organização e coordenação do início ao fim. As empresas comerciais exportadoras entrevistadas, bem como as representações comerciais internacionais usufruem desse benefício de forma indireta, uma vez que o projeto é direcionado para a empresa fabricante do produto representado. Muitas empresas representadas “repassam” esse benefício para seus representados do mercado externo. Todavia, como foi possível perceber no Quadro 25, três empresas não utilizam tais benefícios. Duas das empresas optam por não utilizar. Já uma dessas três empresas, não usufrui por desconhecimento das próprias empresas representadas.

O fato de não ser um funcionário do departamento de exportação de uma indústria, empreender e correr os riscos sozinhos gera uma questão muito importante: quais são os benefícios visados e conquistados ao longo dos anos e que fizeram com que a empresa se tornasse uma intermediadora nas exportações de indústrias parceiras? Portanto, no Quadro 26, apresentam-se alguns benefícios que auxiliam na resposta dessa pergunta.

Quadro 26 – Benefícios visados pela empresa na posição de intermediários de vendas

(continua)

<b>EMPRESA</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>A</b>	Lucro, aumento do faturamento e facilitação da venda via comercial exportadora. Maior poder de venda, controle dos processos, do embarque e do faturamento. Agregados, fazem com que a relação com o cliente seja mais próxima e otimiza a venda.
<b>B</b>	Vendas através de comercial exportadora facilita a configuração de um <i>mix</i> para o cliente final. Desta forma, garante que o produto se adequa ao cliente, dificultando possível troca pela concorrência.
<b>C</b>	Apenas comissão.
<b>D</b>	Negócios que proporcionem lucro e que garanta o emprego indiretos.

(conclusão)

<b>E</b>	Crescimento profissional, aumento de responsabilidades. Adaptação automática a qualquer mercado a ser desbravado.
<b>F</b>	Qualidade de vida familiar. Fazer os próprios horários, flexibilidade e a possibilidade de conhecer o mundo.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Um fator interessante que pode ser percebido foi que das seis empresas entrevistadas, apenas duas destacam o direcionamento ao lucro, apensar de que o lucro sempre apontado como consequência de um bom trabalho. Para o segundo entrevistado, o maior benefício é poder ter a garantia de que dificilmente será trocado pelo concorrente, uma vez que pode fornecer sempre algo novo que me melhor se adequa ao comprador. Para o quinto entrevistado, a maior vantagem é o crescimento pessoal e profissional, uma vez que a experiência possibilita se adequar a novos desafios de forma mais rápida comparado quando trabalhava como funcionário. E por fim, para o último entrevistado, o maior benefício é ter flexibilidade de horários para poder curtir os filhos pequenos e, possibilidade de conhecer o mundo.

E por fim, foi questionado aos seis entrevistados quais foram as vantagens competitivas identificadas ao longo de todo o tempo de atuação no mercado externo. No Quadro 27, encontram-se as vantagens estratégicas identificadas que as empresas intermediárias consideraram importantes para a permanência no mercado internacional.

Quadro 27 – Vantagens competitivas claramente identificadas.

(continua)

<b>EMPRESA</b>	<b>VANTAGENS</b>
<b>A</b>	Empresário 1: “temos a garantia que não seremos facilmente substituídos por nossos clientes. Oferecemos crédito, soluções e uma vasta gama de mercadorias diferentes. Tudo isso aliado a um relacionamento afinado com o cliente e com a família dele. Acredito que isso nos traz muitas vantagens a longo prazo”.
<b>B</b>	Empresário 2: “nossa maior vantagem é ser um ponto de confiança ao cliente. Ele sabe que pode contar conosco para ter os melhores produtos, com um preço justo, e com a autonomia para fazer pedidos sortidos e bem diversificado. Além de que nós oferecemos crédito, e isso faz com que o cliente se sinta garantido”.

(conclusão)

<b>C</b>	Empresário 3: “possibilitamos desenvolvimento de novos produtos e, conseqüentemente, temos a vantagem de sempre sermos procurados por nosso cliente por primeiro”.
<b>D</b>	Empresário 4: “temos relações comerciais baseados na seriedade, confiança, flexibilização, qualidade no atendimento e no produto, pontualidade, entrega e desenvolvimento de novos produtos. Logo, podemos trabalhar com muito mais tranquilidade e essa é a maior vantagem”.
<b>E</b>	Empresário 5: “a maior vantagem, na minha opinião, é ter um relacionamento com o cliente onde ele te convida para passar final de semana com a família dele. Pude criar amizades e no mundo Árabe isso me garante, além do meu preço e do meu serviço, uma vantagem para com aquele cliente
<b>F</b>	Empresário 6: “ a maior vantagem é saber que posso mudar de segmento a qualquer momento. Uma vez que tu vendes sapato, tu vendes qualquer coisa, porque venda é venda. Independente do produto que tu tens, é questão de negociação. Mas ganhamos muita paciência, porque algumas vendas são muito demoradas. Tem que gerar confiança, essa é a chave. Temos como tranquilizar e trazer a segurança para alguma empresa fornecedora novata na exportação. Nosso trabalho é muito mais de apresentar o mercado nas empresas e mostrar como funciona as coisas e ver se a fornecedora está disposta a se orientar para o que o mercado precisa. Hoje saberíamos vender qualquer coisa”.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2019).

Para uma empresa, é muito importante ter a tranquilidade de fornecer a longo prazo para um cliente. Todavia, é importante perceber que não é somente baseado em bom preço, mas também em bom atendimento, boa relação com cliente e manutenção da confiança. Relações comerciais internacionais exigem a colaboração de todos os envolvidos para que o plano de consolidação de clientes se suceda. Estes fatores podem ser o diferencial para que a empresa possa ter êxito em seus processos internacionais.

Vale ressaltar que, para alcançar os objetivos de consolidação internacionais, cada empresa utilizou uma estratégia competitiva genérica, mencionada no subcapítulo 2.2.3. A empresa A, B e D se aproximaram bastante com a estratégia da flexibilidade. Nestes casos, a facilitação de liberação de crédito, a possibilidade de consolidação e o auxílio em desenvolvimento de produtos novos são ações que caracterizam uma empresa que presa pela comodidade do cliente,

apesar do empresário da empresa D informar que não concede crédito aos clientes, alega que facilita com outros métodos tradicionais do mercado. Já a empresa C se direciona exclusivamente pelo preço, oferecendo produtos para combater em grandes atacados. Para as empresas E e F, o principal direcionamento é a qualidade, onde o peso da marca e todos os atributos do produto se destacam e, dessa forma, seleciona seu público final.

Completando o estudo, o próximo capítulo apresenta a conclusão.

## 5 CONCLUSÃO

Devido a globalização dos mercados, as organizações estão buscando se inserir internacionalmente de modo mais intensificado. A concorrência e o panorama econômico nacional estão cada vez mais exigentes e faz com que as empresas tendem pela busca de expansão de vendas em países estrangeiros.

Muitas empresas não possuem a estrutura suficiente para inserir-se internacionalmente e, portanto, não conta com pessoal capacitado para desenvolver todas as funções. Desta forma, procuram serviços de terceiros, como *trading companies*, empresas comerciais exportadora ou, então, empresas de representação comercial internacional que auxiliam em todas as etapas do processo. Neste contexto, o presente estudo buscou identificar e analisar as vantagens competitivas das empresas de Carlos Barbosa especializadas na exportação indireta. Tais objetivos foram alcançados no subcapítulo 4.4, presentes no capítulo anterior.

O primeiro objetivo específico foi atingido, pois no Capítulo 4, subcapítulo 4.1, foi caracterizado as empresas intermediárias na exportação e sua importância, constatou-se que estas empresas se originaram basicamente na década dos anos 2000 e por diferentes razões foram fundadas, sendo elas de portes micro, pequeno e médio. Também se verificou que apenas duas empresas são consideradas empresas comerciais exportadoras (ECE), enquanto que as demais são empresas de representação comercial internacional.

O segundo objetivo específico foi cumprido, pois no Capítulo 4, subcapítulo 4.2, foi abordado os temas de vantagens competitivas, estratégias organizacionais e de internacionalização. Verificou-se que a empresas entrevistadas oferecem diversos serviços além da representação e da venda. Muitas dessas empresas fazem o acompanhamento do processo de produção e a conferência da carga antes de seguir fronteira. Pode-se observar que cinco das seis empresas foco do presente estudo estão vinculados ao ramo moveleiro e afins. Apenas uma empresa pertence ao segmento da moda.

O terceiro objetivo específico foi alcançado, pois no Capítulo 4, subcapítulo 4.3, foi identificado a percepção de gestores sobre as estratégias organizacionais

adotadas por suas empresas e vantagens competitivas alcançadas. Verificam-se as estratégias de cada empresa para a inserção no mercado externo, que variam de uma empresa intermediadora a outra. Também se buscou verificar a definição dos mercados de atuação, uma vez que, às vezes quem define é a própria empresa fornecedora do produto comercializado. Países do Oriente Médio, europeus, do MERCOSUL, da América do Norte e Central foram os que se mostraram relevantes para relações comerciais. Analisou-se também a classe social do consumidor final, fator que é determinante para as estratégias utilizadas.

E por fim, o quarto objetivo deste estudo foi atingido, pois no Capítulo 4, subcapítulo 4.4, analisou-se as vantagens competitivas e estratégias identificadas à luz da teoria sobre o tema. Cada empresário destacou quais foram as principais estratégias usadas, as vantagens alcançadas, os benefícios do trabalho de intermediário visada por eles e como eles veem os incentivos do governo para promoção da exportação.

Além disso, as empresas intermediadoras de vendas internacionais detalharam sobre seus diferenciais competitivos, como qualidade de serviço, relacionamento com cliente e participação em feiras para prover um atendimento completo ao cliente. Outro ponto evidenciado foram os desafios na internacionalização como, concorrência, relação de confiabilidade mútua com o cliente e instabilidade, podendo afetar nas negociações e preços negociados.

No meu ponto de vista, o desenvolvimento do presente trabalho possibilitou a percepção com maior clareza sobre as diferentes formas de exportação indireta utilizadas em Carlos Barbosa. Possibilitou também entender esse meio de exportação que contribui com a promoção internacional de muitas empresas pequenas e médias que querem exportar, mas não tem recurso, tampouco pessoal, para a realização do mesmo.

Para melhor compreensão de todos os dados que contribuíram para a execução e conclusão do presente texto, segue no Apêndice B um quadro com os principais pontos conversados durante as entrevistas com os empresários de Carlos Barbosa.

## REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, M. **Internacionalização De Empresas**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- AREVALO, J.S; ARRUDA, D.O; DE CARVALHO, J.P. **Competitividade No Comércio Internacional Do Café: Um Estudo Comparativo Entre Brasil, Colômbia e Peru**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 18, n. 1, p. 62-78, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo. Pearson, 2007.
- BARRETO, A.; ROCHA, A.. **Porque as Empresas Brasileiras Não se Internacionalizam?** Rocha, A. (ed.), As Novas Fronteiras: a Multinacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.
- BORINI, F. M.; URBAN, T. P. ; FLEURY, M. T. L. ; ROSAS, AR. **First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos**. 2007.
- BRANCHI, F.D.P. **Trading Companies**. 2010.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Divisão de Programas de Promoção Comercial. Exportação Passo a Passo** / Ministério das Relações Exteriores. – Brasília: MRE, 2018.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Relatório da balança comercial brasileira**. Brasília, DF. 2018a.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de empresas importadoras e exportadoras**. Brasília, DF. 2019.
- BRASIL. Presidência da República. Lei Ordinária nº 4886, de 09 de dezembro de 1965. **Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos**. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4886.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm) > Acesso em 25 abril de 2019.
- BRASIL. **Portal Brasil. Leasing**. Brasília, DF. 2018.
- BRASIL. **Portal da Legislação - Planalto**. Decreto-Lei Nº 1.248. Brasília, DF. 1972.
- BNDES. BNDES- Pós-Embarque Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/exim-pos-emb-servicos> > Acesso em 21/10/2018.

CARLOS BARBOSA. Prefeitura de Carlos Barbosa.

<<http://www.carlosbarbosa.rs.gov.br/paginas/historia-da-cidade/7>>. Acesso em 20/05/2019.

CASSUNDÉ JUNIOR, N.F. **Comércio Internacional das Mangas Brasileiras: Análise sobre as oportunidades e distorções comerciais**. 2006. 102 f.

Dissertação (Pós-Graduação em Economia) - Universidade Federal de Pernambuco, programa de pós-graduação, Recife, 2006.

CASTRO, J.A. **Exportação: Aspectos Práticos e Operacionais**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

COSTA, M.T; ZIEGLER, S.M; LIMA, J.M; VEIGA, C.H.A. **Análise Comparativa De Uma Comercial Exportadora E Uma Trading Company Como Opções Para Expansão Das Atividades De Um Agente De Exportação**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2014.

DAL-SOTO, F., ALVES, J. N. **Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras**. Estudo & Debate, 21(1). 2014.

DOWBOR, L. **O Brasil na economia internacional**. São Paulo; Atlas, 2012.

FILIPESCU, D. **Innovation And Internationalization. A Focus On Exporting Firms**. Autonomous University of Barcelona, Business Economics Department B building, Campus UAB, 08193 Bellaterra (Barcelona), Spain, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Challenges for Late-Movers in International Markets**. ENAMPAD, 2006.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

FURLAN, J; PIRES ZANOTTO, M; CARRARO, I; PINTO BARCELOS, P.F. **Estratégias de Marketing Internacional como Facilitadoras do Processo de Internacionalização: Estudo de Caso em Uma Empresa Brasileira Fabricante de Materiais de Fricção**. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, Caxias do Sul, 2016.

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

GARRIDO, I.L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C.A.V. **Orientação Para O Mercado Externo, Estratégias De Entrada Em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições Para Um Modelo Conceitual**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, p 63-73, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 181 p. 2010.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

IBGE. Estimativas de População. <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/carlos-barbosa/panorama>> Acesso em: 20/10/2018.

HEMAIS, C. A.; HILIAL, A. **Os Desafios dos Mercados Externos: Teoria e Prática. Estudos da Copead/Ufrj**. Rio De Janeiro: Mauad.v.1. 272. 2004.

KEEDI, S. **ABC Do Comércio Exterior: Abrindo As Primeiras Páginas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. Palgrave-McMillan. 2003.

LENTZ JUNIOR, L; FARIAS, C.V.S.; SILVA, R.M.M. **Governança na internacionalização: hipótese exploratória sobre internacionalização de distritos**. Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca. P. 116-131, 2014.

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

MAIA, J.M. **Economia internacional e comércio exterior**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MERRIAN, S.B. **The Design of Qualitative Research**. In: Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1. P.1-16. 2009.

MDIC. Empresa Comercial Exportadora Trading Company. <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/empresa-comercial-exportadora-trading-company>>. Acesso em 11/11/2018.

\_\_\_\_\_. Comex Vis. <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-municipio?municipio=4304804>>. Acesso em 29/05/2019.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINERVINI, N. **O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso no Mercado Internacional**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B; GHOSAL, S. **O Processo Da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO NETO, F. **As Tradings Brasileiras**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Empresas Trading (ABECE), 2005.

NEVES, J.L. **Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional: Uma Estratégia Empresarial**. São Paulo: Thomson. 2007.

PACCHIEGA, R.M. **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.

PATTERSON, W. C. **First-mover advantage: the opportunity curve**. *Journal of Management Studies*, 30(5). 1993.

PERES, R.M; ZILLI, J.C. **Estratégias Em Negócios Internacionais: Fatores Determinantes Para o Sucesso De Uma Trading Company**. II Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior. Criciúma, 2018.

PERREIRA, A.J.P; GOMES, J.S. **Um Estudo Das Estratégias De Internacionalização Das Indústrias Farmacêuticas Brasileiras**. *Revista de Contabilidade e Organizações* 29 (2017) 68-79. Rio Grande, 2017.

PIERRE, A.J; RAMMANGALAHY, C. **Competite Strategy and Perfomance of Exporting SMEs: an Empirical Investigation of the impact of their Export Information Search Competencies**. *Journal of Small Business Managememnt*. Rio de Janeiro, nov. 2000.

PIOVESAN, A; TEMPORINI, E.R. **Pesquisa Exploratória: Procedimento Metodológico Para o Estudo De Fatores Humanos No Campo Da Saúde Pública**. *Saúde Pública*, São Paulo, v. 29, n. 4, mai. 1995.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional**. 4. ed. São Paulo, 2012.

PLATCHECK, R.G.. **O Grau De Internacionalização Das Empresas Têxteis Catarinenses: Uma Contribuição Para o Estudo Da Estratégia Internacional**. 106 f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí/Biguaçu. 2011

PORTER, M.E. **A Vantagem Competitiva Das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York, 1988.

PROEX. Proex Programa de Financiamento às Exportações. <<http://www.camex.gov.br/financiamento-e-garantia-as-exportacoes/programa-de-financiamento-as-exportacoes-proex>>. Acesso em 12/11/2018.

RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**, 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

RECEITA FEDERAL. Portal da Receita federal. <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em 29/10/2018.

RECEITA FEDERAL. Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros – Radar. <<http://www.receita.fazenda.gov.br/historico/srf/boaspraticas/aduana/SistemaRadar.htm>>. Acesso em 09/09/2018.

REQUIÃO, R. **Do Representante Comercial**: Editora Forense, 1998.

REZENDE, S. F. L.. **Internationalisation Processes: An Analytical Framework**. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 2, p. 137-156, 2003.

RIBEIRO, J.L.D; MILAN, G.S. **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, p. 9-22. 2004.

RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SACRAMENTO, I. C. **As Empresas Seguem Os Clientes? Uma Investigação Sobre a Internacionalização De Serviços De Propaganda**. IN: HEMAIS, Carlos A. (Orgs). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

SALVATORE, D. **Economia Internacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos (LTC), 2000.

SEBRAE. Classificação De Empresas. <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 15/04/2019.

SISCOMEX. Secex. <<http://portal.siscomex.gov.br/legislacao/orgaos/secretaria-de-comercio-exterior-secex>>. Acesso em 08/09/2018.

SILVA, M.L; SILVA, R.A; CONTE, B.P; LERMEN, N.G; CORONEL, D.A; BENDER FILHO, R. **Análise da Competitividade dos Principais Complexos Exportadores**

**do Agronegócio Gaúcho**. Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC). Rio Grande, 2016.

SMITH, A. **A Riqueza Das Nações: Investigação Sobre Sua Natureza E Suas Causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983, v. I.

SOUSA, J.M. **Gestão do Comércio Exterior: Exportação/ Importação**, 4. vol. São Paulo: Saraiva, 2010.

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.

TAKAHASHI, A.R.W; BERTERO, C.O. **Pesquisa Qualitativa Em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos No Brasil**. São Paulo: Atlas, 371 p. 2013.

TWL. Tizatto, Wildner e Luz Advogados Associados – Trading Company/Comercial Exportadora: **Tratamento Tributário**, 2004. Disponível em: <<http://www.twladvogados.com.br/artigos/Trading.doc>>. Acesso em: 11/10/2018.

URBAN, G.L.; STAR, S.H. **Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, And Decision**. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1991.

VASCONCELLOS, M.S; LIMA, M; SILBER, S.D. **Manual de Economia e Negócios Internacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

VERGARA, S.C. **Métodos De Pesquisa E Administração**. 6 ed. São Paulo: ATLAS, 281 p. 2015.

VERRUCK, F. **Processo De Internacionalização Das Empresas: Um Estudo Multicaso Nas Cinco Maiores Empresas Da Serra Gaúcha**. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação e Administração, Caxias do Sul, 2009.

WALD, A. **Trading Companies**. Revista do Serviço Público, Brasília, p. 89-100, 1974.

ZILLI, J.C; ISOPPO, M; SOUZA, I.R; SANTOS, M.H. **Inserção Internacional via Trading Company: Um Estudo Junto as Trading Companies Localizadas em Criciúma** – Santa Catarina. Criciúma, 2014.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como surgiu a ECE (origem do negócio/ideia)? Quais foram os motivos que fizeram com a empresa se tornasse uma empresa comercial exportadora?  
.
2. Qual o porte da empresa?
3. Número de colaboradores?
4. Quanto tempo a empresa opera no mercado internacional?
5. A empresa está enquadrada no lucro real ou lucro presumido? TC ou ECE?
6. 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?
7. Trabalha apenas com comercialização ou possui outros tipos de serviços (despacho, outsourcing, fretamento)? Caso faça outro tipo de serviço: é próprio ou terceirizado?
8. Qual o direcionador da empresa hoje? Importação ou Exportação?
9. Em quais mercados internacionais a empresa atua?
10. Qual é a segmentação de mercado da empresa?
11. Qual é a classe social (consumidor final) em qual os produtos comercializados estão destinados?
12. Como a empresa definiu os mercados de atuação?

13. Em relação à exportação, qual o percentual anual relacionado à comercialização dos seguintes grupos de produtos:
14. Qual o percentual dos clientes atendidos em relação ao porte?
15. Quais os recursos e estratégias utilizados na inserção internacional?
16. Existe investimento na divulgação dos produtos no mercado externo?
17. Qual o faturamento anual da empresa? Qual a representatividade da exportação e da importação?
18. Como conseguiram fazer parcerias com o mercado internacional?
19. Quais os produtos comercializados?
20. Quais os setores direcionados?
21. Com quantas marcas fornecedoras brasileiras vocês trabalham hoje?
22. Quais as características e segmentos de seus fornecedores nacionais?
23. Que tipo de estratégias comerciais, organizacionais e mercadológicas que a empresa utiliza atualmente?
24. Quais são os benefícios visados pela empresa na posição de intermediários de vendas indiretas?
25. Quais os desafios enfrentados pela própria ECE para a inserção internacional?
26. Como a empresa planeja as viagens internacionais em mercados que considera importante?

27. Como a empresa visualiza os incentivos disponibilizados pelo governo para a inserção internacional?

28. Que vantagens comerciais e competitivas puderam ser claramente identificadas ao longo de todos os anos de atuação em mercados internacionais?

## APÊNDICE B – QUADRO RESUMO DAS ENTREVISTAS

Quadro 28: Resumo das entrevistas das empresas A, B e C.

(Continua)

Nome da empresa	A	B	C
<b>Ramo de atividades:</b>	Consolidação e representação internacional	Consolidação e representação internacional	Representação Internacional
<b>Porte:</b>	Pequena	Pequena	Microempresa
<b>Administração:</b>	Profissional	Familiar	Profissional
<b>Fundação:</b>	1994	1998	1995
<b>Origem do negócio/ideia:</b>	Nascemos da necessidade que os clientes importadores tinham para facilitar a importação deles. Porque como no nosso negócio vendemos componentes para a fabricação de móveis, os fabricantes de móveis são como as montadoras de carros também. Eles precisam de várias peças e essas peças são formados por diferentes indústrias, então para facilitar e baratear a importação deles, eles preferem comprar tudo junto em uma única fatura.	Em 1998 nós criamos a nossa empresa, eu trabalhava para outra empresa e só vendia um tipo de produtos. Por necessidade de nossos clientes solicitarem mais outros tipos de produtos, nós abrimos nossa empresa para poder oferecer em um container vários produtos além dos da empresa que nós trabalhávamos antes como funcionários. E então nos tornamos independentes e trabalhos assim.	Minha empresa surgiu porque eu vim do ramo da exportação, eu trabalhava em uma grande empresa, era gerente de exportação e sentindo a possibilidade de oferecer os produtos brasileiros para os meus contatos e então surgiu a ideia de abrir minha própria empresa. Foi uma oportunidade, através dos contatos. Todo mundo solicitava muitas coisas do brasil nas minhas viagens na empresa em que trabalhava.
<b>Sociedade:</b>	50% e 50	É variável.	Sem sócios.
<b>Funcionários:</b>	4	5	2
<b>Faturamento anual USD:</b>	3 milhões	Não informou.	50 milhões (ganhos de R\$ 150.000,00 por mês)
<b>Mercados internacionais:</b>	América do Sul, América central, México, República Dominicana (Caribe) e Angola na África.	América do Sul, Central, Caribe, Oriente Médio e África	América do Sul, Panamá, Caribe, Oriente Médio e alguns da África.
<b>Definição dos mercados de atuação:</b>	Por proximidade territorial. Não houve nenhum estudo.	Sempre indo em busca de novos mercados, quanto mais, melhor.	Conforme a procura dos clientes, o que mais está aberto a logística do Brasil.
<b>Direcionamento:</b>	Exportação	Exportação	Exportação
<b>Representadas:</b>	20	30	10
<b>Enquadramento de lucro:</b>	Real	Real	Presumido
<b>Cosolidadaçãõ:</b>	Sim	sim	Não
<b>Serviços extras:</b>	Apenas vendas.	Somente vendas.	Nada além de vendas.
<b>Segmentação da empresa:</b>	Componentes para fabricação de móveis e ferragens para obras	Móveis montados, RTA.	Móveis, utensílios domésticos, cabos de vassoura, vassoura, copos.

(Continuação)

<b>Classe social do consumidor final:</b>	Baixa: 30%/ Média: 60% /Alta:10%	Baixa: 0%/ Média: 90% /Alta:10%	Baixa: 0%/ Média: 50% /Alta:50%
<b>Grupos de produtos:</b>	100% Manufaturados	100% Manufaturados	100% Manufaturados
<b>Produtos comercializados :</b>	Puxadores para móveis, fitas de borda, perfis de alumínio, parafusos, dobradiças e corrediças.	Móvel, de quarto, cozinhas, roupeiros, rack, acessório, cozinhas de metal e planejadas.	Vassouras, móveis, copos, panelas, frigideiras.
<b>Clientes de porte pequeno (%):</b>	0	0	0
<b>Clientes de porte Médio (%):</b>	80	10	15
<b>Clientes de porte Grande (%):</b>	20	90	85
<b>Setores direcionados:</b>	Distribuidores atacadistas, indústria de móveis.	Distribuidores e lojistas	Supermercados e alguns distribuidores
<b>Recursos e estratégias utilizados:</b>	Viagem aos países de destinos, em feiras e a indicação de clientes.	Viagens com visitas aos clientes, em feiras, com os clientes e distribuidores locais.	Viagens, feiras e prepostos.
<b>Investimento na divulgação:</b>	Não há	Treinamentos.	Brindes (por conta da representada).
<b>Parcerias com o mercado internacional:</b>	Bom atendimento, grande variedade de produtos e a oferta de crédito	Visitas ao cliente, oferecemos nosso serviço. Eventualmente há desenvolvimento de produtos especiais.	Pelos meus contatos de antigamente da empresa em que eu trabalhava. Contatos de contatos
<b>Segmentos das representadas:</b>	São fabricantes de componentes para móveis.	Cada fornecedor atua em um produto específico (ambiente).	São fabricantes, todos eles.
<b>Tipo de estratégias comerciais, organizacionais e mercadológicas :</b>	Escolhemos países que não são produtores ou não são grandes produtores locais. vemos aqui perto, porque além de ter a questão da logística, nos facilita os acordos comerciais leves ou mais profundos e são países que não produzem então tem que comprar de alguém e nossa competitividade é mais alta.	Fornecemos a possibilidade de poder consolidar vários tipos de produtos em um container e não precisa manter estoque muito alto de um item só. Facilitamos pequenas quantidades o. Flexibilidade de pagamento, financiamos 100% para o cliente, estendemos o prazo.	Hoje é o custo, esse é o meu diferencial. Eu negócio o preço e sei onde chegar.
<b>Benefícios visados pela empresa na posição de intermediários de vendas indiretas:</b>	Lucro, aumento nosso faturamento e facilita nossa venda. Temos maior poder de venda. Temos o controle das coisas.	Faço teste com os clientes para que eles aprove o produto. As chances de ele me procurar para trocar o produto são maiores do que procurar a concorrência.	comissão, apenas.

(Conclusão)

<b>Desafios enfrentados para a inserção internacional:</b>	As dificuldades são os preços, que não são nossos, são das indústrias. E a dificuldade para receber por parte do cliente. Cobrar dos clientes demora em receber. Por questões culturais.	Tivemos muitas desistências por parte do cliente, mas fizemos o esforço de dar mercadoria consignada para o cliente iniciar com o negócio. Desafio de abrir o mercado, apostar no mercado, crédito para o cliente, e o grande desafio é que o cliente volte a comprar.	O alto custo do frete, competitividade com China.
<b>Planejamento as viagens internacionais:</b>	Procurávamos identificar oportunidades nos países quando haviam feiras. Identificávamos os países que mais fabricavam móveis e que mais tinham capacidade de compras e íamos para lá. Hoje já ocorre uma mescla de procurar no google, indicação do cliente e de aproveitamento de contatos feitos em feiras.	Ela é feita com base da necessidade de cada país, temos uma rotina de viagem e dependendo de algumas eventuais necessidades, viajamos nesses casos. Não vamos muito em feiras, mas quando tem feiras feita pelo próprio cliente, buscamos participar.	Planejado no início do ano, apesar de mudar bastante. Visito os prepostos, geralmente com alguém das empresas fornecedoras.
<b>Percepção os incentivos disponibilizados pelo governo:</b>	ACE ou ACC.	Hoje nós somos autônomos nesse aspecto. Nem ACC, nem ajuda pela Apex.	Nada, nunca tive incentivo algum
<b>Vantagens comerciais e competitivas identificadas:</b>	Oferecemos o cliente um mix de produtos grande; nosso sistema de financiamento que damos aos clientes, e o nosso serviço de consolidação O cliente não tem preocupação nenhuma da logística do lado brasileiro e nós organizamos isso tudo numa só fatura, deixando ele dependente de nossos serviços.	Dependencia do cliente. Oferecer uma gama de produtos sem mínimas quantidades, o cliente escolhe tudo o que deseja e colocamos num container. Garantindo que o cliente tenha essa comodidade e benefícios garantido por nós.	Como eu tenho uma empresa aberta, eu posso flexibilidade de oferecer coisas novas, posso desenvolver produtos novos, isso possibilita ampliar ainda mais os negócios.

Quadro 29: Resumo das entrevistas das empresas D, E e F.

(Continua)

Nome da empresa	D	E	F
<b>Ramo de atividades:</b>	Representação Internacional	Representação Internacional	Representação Internacional
<b>Porte:</b>	Pequena	Média	Pequena
<b>Administração:</b>	Profissional	Familiar	Familiar
<b>Fundação:</b>	2004	2004	2005

(Continuação)

<b>Origem do negócio/ideia:</b>	Abri a empresa com o apoio da minha antiga empresa e hoje vendemos madeira bruta, cerada para fabricação de painéis e moveis. Foram muitos anos trabalhando com a Europa vendendo painéis de pinos através da Tramontina, mas eu via que muitos clientes buscavam produtos prontos a partir dessa mesma matéria prima, foi então que comecei a buscar fornecedores para suprir esse mercado.	Era trader de uma grande empresa da região e estava um pouco descontente com o negócio e com a possibilidade de crescimento oferecida, eu sai e fundei a minha empresa. Hoje eu faço duas marcas, focando na principal e a segunda só quando é procurado. Meu trabalho hoje é comissionado.	Nós trabalhamos com exportação de uma grande empresa da cidade e recebi um convite para trabalhar como representante no oriente médio, leste europeu e norte da África por uma empresa calçadista. Eu sempre quis, sem saber bem o porquê, trabalhar na África e no oriente médio. Agora trabalhamos para diminuir dependência e garantir nossa estabilidade. Man-temos o foco na área da moda, somente trabalhamos com calçados.
<b>Sociedade:</b>	70%, 25% e 5%	98% e 2%	90% e 10%
<b>Funcionários:</b>	4	4	2
<b>Faturamento anual USD:</b>	6 milhões	5 milhões	4 milhões
<b>Mercados internacionais:</b>	Uruguai, Reino Unido, Israel, Espanha, EUA, Panamá, Chile, Dubai, Vietnã, China.	Oriente Médio, Catar, Emirados Árabes, Líbano, África do sul, Moçambique, Namíbia, França, Estados Unidos.	Leste europeu, Rússia, República Tcheca, Croácia, Montenegro. Oriente Médio, e o norte da África
<b>Definição dos mercados de atuação:</b>	Fizemos contatos com as embaixadas e principalmente feiras.	Conforme a necessidade do mercado em si.	A empresa nasceu para atender esses mercados. Acabamos mantendo por ter afinidade.
<b>Direcionamento:</b>	Exportação	Exportação e Importação	Exportação
<b>Representadas:</b>	4	2	5
<b>Enquadramento de lucro:</b>	Presumido	Presumido	Simple
<b>Cosolidadaçao:</b>	Não	Não	Não
<b>Serviços extras:</b>	Agenciamento, mas ajudamos a fazer as documentações	só a parte comercial. Terceirizado pela empresa fornecedora.	Somente acompanhamento e comercial.
<b>Segmentação da empresa:</b>	Móveis em caixa, feito de pinos. Painéis de pinos.	Móveis em caixas, modulados.	Calçados, moda.
<b>Classe social do consumidor final:</b>	Baixa: 0%/ Média: 70% /Alta:30%	Baixa: 20%/ Média: 50% /Alta:30%	Baixa: 40%/ Média: 50% /Alta:10%
<b>Grupos de produtos:</b>	80% Manufaturados e 20% básico	100% Manufaturados	100% Manufaturados
<b>Produtos comercializados:</b>	Móveis em pinos	Móveis de cozinhas, quartos, dormitórios e cozinha.	Calçados infantis, calçados em couro feminino e masculino.

(Continuação)

<b>Clientes de porte pequeno (%):</b>	0	0	0
<b>Clientes de porte Médio (%):</b>	10	20	30
<b>Clientes de porte Grande (%):</b>	90	80	70
<b>Setores direcionados:</b>	Fabrica, varejo e distribuidoras	varejo	varejo e distribuidoras.
<b>Recursos e estratégias utilizados:</b>	Feiras, redes sociais, e o que tem dado resultado é visitas presenciais. Bancamos a viagem do cliente quando ele vem nos visitar.	Uso o LinkedIn, o Skype. Participação em feiras. Trazemos o cliente para conhecer a fábrica. E viagens.	Viajamos. Participamos de algumas feiras.
<b>Investimento na divulgação:</b>	Não há	Fazíamos campanha de propaganda, mas muito pouco.	Nós não fazemos, as empresas normalmente fazem.
<b>Parcerias com o mercado internacional:</b>	Indicação de pessoas que conhecia. Muitos foram feitos em feira. Muitos clientes nos indicaram para outros clientes	As diversas visitas ao cliente, buscando saber a situação financeira do cliente.	Contatos através de feiras e indicação de outros clientes já ativos. Viagens de prospecção frequentes.
<b>Segmentos das representadas:</b>	São fabricas do ramo moveleiro, praticamente todos eles	São fabricas de móveis de qualidade superior.	Todas fabricantes de calçados, algumas em couro, sintéticos ou injetados.
<b>Tipo de estratégias comerciais, organizacionais e mercadológicas :</b>	A flexibilização, fazemos a personificação para cada cliente, medidas, cores. Podemos contar com estoque, então nossa entrega rápida e flexibilizamos as quantidades pequenas.	Marcas forte e reconhecidas no mercado. Qualidade superior. O produto é de valor agregado. O peso da marca é muito importante.	Qualidade de atendimento e na qualidade dos produtos.
<b>Benefícios visados pela empresa na posição de intermediários de vendas indiretas:</b>	Lucro, solidificamos nossos clientes e hoje muitos familias depende de nossa atuação, uma vez que muitas de nossas empresas dependem 100% da exportação.	Eu sempre fui desbravador de mercados lá e abri todo o leste europeu e oriente médio. Sempre consegui vender em todos dele. É desafiador. Te possibilita agregar, mudar do dia para noite.	Qualidade de vida para a minha família. Acreditamos que o dinheiro tem que vir para poder dar uma qualidade de vida boa.
<b>Desafios enfrentados para a inserção internacional:</b>	Câmbio, o dólar é muito instável. A concorrência é importante, mas tem que ser formal.	É um trabalho ingrato no início.	Fazer com que o cliente te veja como um especificador de produtos não um atravessador.
<b>Planejamento as viagens internacionais:</b>	Feito com recurso próprio, seguimos um cronograma.	Planejo com antecedência, aproveito para fazer vários países numa única viagem para poder economizar.	é feito um planejamento a cada cada inicio de cada coleção.

(Conclusão)

<b>Percepção os incentivos disponibilizados pelo governo para a inserção internacional:</b>	Travamento de câmbio, seguro de crédito.	Nós abstermos de usá-los.	As empresas fornecedoras são beneficiadas.
<b>Vantagens comerciais e competitivas identificadas:</b>	Confiança, flexibilização, qualidade no atendimento e no produto, pontualidade, entrega. Cumplicidade com o cliente e o cliente comigo. Se o cliente mudar de ramo eu tenho certeza que o meu cliente vai me procurar. Desenvolve produtos.	Criar vínculos, conhecer a família do comprador e o comprador conhecer a minha família.	Uma vez que tu vendes sapato, tu vendes qualquer coisa, porque venda é venda. Independente do produto que tu tens, é questão de negociação. Tem que gerar confiança, essa é a chave. Nosso trabalho é muito mais de apresentar o mercado nas empresas e mostrar como funciona as coisas e ver se a fornecedora está disposta a se orientar para o que o mercado precisa.