

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E DA EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**CAMILA CANAL**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA SUBSIDIÁRIA DE  
VENDAS DA GALVANOTEK EMBALAGENS LTDA. NA FLÓRIDA**

**BENTO GONÇALVES**  
**2020**

**CAMILA CANAL**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA SUBSIDIÁRIA DE  
VENDAS DA GALVANOTEK EMBALAGENS LTDA. NA FLÓRIDA**

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. Fábio Verruck

**BENTO GONÇALVES  
2020**

**CAMILA CANAL**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA SUBSIDIÁRIA DE  
VENDAS DA GALVANOTEK EMBALAGENS LTDA. NA FLÓRIDA**

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.

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Orientador Prof. Dr. Fábio Verruck  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Profa. Ma. Simone F. de Andrade Klein  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Um dos tantos aprendizados que tive durante a realização deste trabalho é que ninguém faz um TCC completamente sozinho. Gostaria de poder citar e agradecer cada professor que contribuiu para a minha formação; cada familiar, amigo e colega que, após ouvir meus desabafos, me tranquilizou e disse que logo essa fase iria passar. Porém, como o espaço é curto...

Quero agradecer à diretoria da Galvanotek, que propôs o assunto deste estudo e me incentivou a focar inteiramente nele para fazer o melhor trabalho possível. Sou extremamente grata ao meu orientador, professor Fábio, que aceitou esse desafio comigo, me direcionou conforme necessário e tornou todo o processo mais leve. Seu conhecimento e experiência foram determinantes para o desenvolvimento e evolução da pesquisa.

Minha chefe, Claudia, que além de chefe é um exemplo do que quero me tornar, também foi indispensável para o desenvolvimento do trabalho. Agradeço a ela pela paciência, por ter aguentado minhas perguntas e ainda ter me ajudado de várias outras formas. Aos colegas responsáveis pelas exportações da Galvanotek, Patrícia e Jeancarlo, agradeço por terem sanado diversas dúvidas específicas e por terem feito sugestões certeiras.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus pais, Geraldo e Mirtes, por terem me “xingado” todas as vezes que eu disse que não conseguiria fazer um TCC; ao meu namorado, Víctor, por ter me aguentado, me consolado e me deixando mais feliz todas as vezes que eu chorei, reclamei e desanimei; e à Maíra, minha prima preferida, que, mesmo distante devido ao isolamento social, sempre consegue fazer com que eu acredite mais em mim mesma.

## RESUMO

O principal objetivo deste estudo é analisar a viabilidade de instalação de uma subsidiária de vendas da Galvanotek Embalagens Ltda. em Miami, Flórida, nos Estados Unidos. Para alcançá-lo, a pesquisa foi realizada através do método estudo de caso, sendo que os procedimentos de coleta de dados utilizados foram consulta de dados secundários, observação participante e entrevista. Através da identificação e análise das demandas comerciais, fiscais, tributárias e financeiras para instalação de uma subsidiária na Flórida, notou-se que o mercado norte-americano possui demanda pelos produtos que seriam comercializados pela subsidiária – afinal, as importações estadunidenses de tais produtos, originados de diversos países, aumentaram durante o período pesquisado. Foram reunidas informações referentes ao processo de abertura de novas empresas na Flórida e valores incidentes nesta operação, desde o investimento inicial até os custos operacionais e encargos trabalhistas. A partir dos dados levantados, concluiu-se que com a comercialização de aproximadamente 5.000 caixas ao mês, a subsidiária obteria lucro de 5,17% sobre as vendas; porém, cabe à diretoria da Galvanotek Embalagens a decisão de dar sequência a este estudo ou buscar outras formas de atuação no mercado norte-americano.

**Palavras-chave:** Implantação de subsidiária. Subsidiária no exterior. Estudo de caso. Flórida.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the opening viability of a Galvanotek Embalagens' sales subsidiary in Miami, Florida, in the United States. To reach it, the research was carried out through the case study method, and the procedures of data collection used were secondary data consultation, participant observation and interview. Through the identification and analysis of commercial, tributary and financial demands to open a subsidiary in Florida, it was possible to notice that the north american market has demand for the products that the subsidiary would commercialize – after all, the north american imports of such products, originating from several countries, increased during the consulted period. Data related to the opening process of new companies in Florida and the amounts incurred in this operation were gathered in this study, from the initial investment to operating costs and labor charges. From all the collected data, it was possible to conclude that if the subsidiary commercialize approximately 5.000 boxes of products per month, it would obtain a 5,17% profit over sales; however, the decision to continue this project or to look for other ways to increase the participation in the United States market is up to the board of Galvanotek Embalagens.

**Key words:** Opening of subsidiary. Foreign subsidiary. Case study. Florida.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competência da subsidiária local x Importância estratégica do mercado	32
Figura 2 – Estrutura expandida das funções estratégicas das subsidiárias .....	33
Figura 3 – Importância estratégica das subsidiárias no decorrer das etapas de desenvolvimento .....	37
Figura 4 – Etapas para abertura de empresas na Flórida .....	62
Figura 5 – Localização dos espaços disponíveis para locação em Miami .....	72
Figura 6 – Retorno da empresa de consultoria Contador Miami .....	112
Figura 7 – Retorno da empresa de consultoria <i>Company Combo</i> .....	112
Figura 8 – Retorno da empresa <i>Sabert</i> .....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de exportações brasileiras por ano aos EUA de produtos sob código NCM 39239000 .....	48
Gráfico 2 – Detalhamento mensal das exportações brasileiras aos EUA de produtos sob código NCM 39239000 .....	49
Gráfico 3 – Total de importações estadunidenses de produtos sob o código HTS 3923.90.00.80 .....	50
Gráfico 4 – Detalhamento mensal das importações estadunidenses de produtos sob o código HTS 3923.90.00.80.....	51
Gráfico 5 – Previsão de importações estadunidenses para o ano de 2020 de produtos com código HTS 3923.90.00.80 .....	67
Gráfico 6 – Previsão de importações estadunidenses do Brasil para o ano de 2020 de produtos com código HTS 3923.90.00.80 .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Riscos da internacionalização .....	24
Quadro 2 – Canais de distribuição .....	28
Quadro 3 – Funções estratégicas das subsidiárias .....	31
Quadro 4 – Classificação dos tipos de subsidiárias e suas características.....	36
Quadro 5 – Coleta dos dados e principais fontes de pesquisa .....	45
Quadro 6 – Distribuidores visitados na Flórida pelo diretor comercial e coordenador de exportações da Galvanotek Embalagens .....	55
Quadro 7 – Principais marcas de embalagens plásticas presentes no mercado da Flórida .....	55
Quadro 8 – Tipos de estruturas de negócios no estado da Flórida .....	59
Quadro 9 – Taxas comuns aplicáveis às LLCs na Flórida .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de participação por país no faturamento de 2015 a 2019 .....	42
Tabela 2 – Ranking de importações estadunidenses por país de origem de produtos classificados com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019.....	52
Tabela 3 – Peso total importado pelos Estados Unidos de produtos com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019 e preço médio por KG por país de origem.....	53
Tabela 4 – Segurança e risco da entrada da Galvanotek Embalagens no mercado norte-americano conforme as Cinco Forças Competitivas de Porter .....	57
Tabela 5 – Peso líquido faturado entre janeiro e abril de 2020 e peso líquido estimado de embalagens produzidas .....	69
Tabela 6 – Levantamento de espaços disponíveis para locação em Miami.....	71
Tabela 7 – Cargos e respectivos salários por hora em Miami.....	74
Tabela 8 – Custos operacionais mensais.....	76
Tabela 9 – Investimento para abertura da LLC e custos levantados.....	76
Tabela 10 – Custos incidentes nas exportações da Galvanotek Embalagens aos Estados Unidos .....	80
Tabela 11 – Custos estimados de importação para a subsidiária .....	81
Tabela 12 – Simulação de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de um contêiner ao mês.....	83
Tabela 13 – Simulações de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de quantidades pré-determinadas de contêineres ao mês.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS

CCF	<i>cubic feet</i>
¢	<i>cents</i>
°C	grau Celsius
et al.	<i>et alii</i>
ft <sup>2</sup>	pés quadrados
KG	quilogramas
KWh	<i>kilowatt-hour</i>
Ltda.	Limitada
m <sup>2</sup>	metros quadrados
m <sup>3</sup>	metros cúbicos
R <sup>2</sup>	força preditiva
R\$	real brasileiro
S/A	sociedade anônima
t	tonelada
US\$	dólar americano

## LISTA DE SIGLAS

ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
AMS	<i>Application Management Services</i>
BL	<i>Bill of Lading</i>
BLS	<i>U.S. Bureau of Labor Statistics</i>
C CORP	<i>C Corporation</i>
CBP	<i>Customs and Border Protection</i>
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
COVID-19	<i>Corona Virus Disease-2019</i>
CPET	Polietileno Tereftalato Cristalizado
DOR	<i>Department of Revenue</i>
EIA	<i>U.S. Energy Information Administration</i>
EIN	<i>Federal Employer Identification Number</i>
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FL	<i>Florida</i>
FOB	<i>Free On Board</i>
FSSC	<i>Food Safety System Certification</i>
FTZ	<i>Foreign-Trade Zone</i>
GATT	<i>General Agreement on Tariff and Trade</i>
GPS	<i>Global Position System</i>
HC	<i>High Cube</i>
HTS	<i>Harmonized Tariff Schedule</i>
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
ISF	<i>Importer Security Filing</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IED	Investimento Externo Direto
IRS	<i>Internal Revenue Service</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIN	<i>Individual Taxpayer Identification Number</i>
LLC	<i>Limited Liability Company</i>
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MNE	Empresas Multinacionais
NCM	Nomenclatura Comum do MERCOSUL
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PET	Polietileno Tereftalato
PIB	Produto Interno Bruto
PP	Polipropileno
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SH	Sistema Harmonizado
SSN	<i>Social Security Number</i>
USGAAP	<i>United States Generally Accepted Accounting Principles</i>
VGM	<i>Verified Gross Mass</i>
WPO	<i>World Packaging Organisation</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVO GERAL .....	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	21
<b>2.1.1 Motivos para internacionalização e seus riscos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Métodos de entrada no mercado internacional e canais de distribuição..</b>	<b>26</b>
2.2 SUBSIDIÁRIAS NO EXTERIOR.....	29
<b>2.2.1 Funções estratégicas das subsidiárias.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Classificação dos tipos de subsidiárias e suas etapas .....</b>	<b>34</b>
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>40</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	40
<b>3.1.1 Histórico.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1.2 Situação atual .....</b>	<b>42</b>
3.2 PROJETO DE EXECUÇÃO DA PESQUISA .....	43
<b>3.2.1 Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2 Procedimento de análise de dados.....</b>	<b>46</b>
<b>4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS DEMANDAS DO MERCADO .....	47
<b>4.1.1 Análise das demandas comerciais .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2 Análise das demandas fiscais.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.3 Análise das demandas tributárias .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.4 Análise das demandas financeiras .....</b>	<b>66</b>
4.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA .....	79
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	88

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar do receio de diversos especialistas de que a economia mundial esteja se encaminhando para um novo recesso, os Estados Unidos da América (EUA) completam seu décimo primeiro ano de crescimento econômico contínuo desde a Grande Recessão de 2008 (EL PAÍS, 2019). Embora esta recuperação seja mais vagarosa que em períodos anteriores, em abril de 2019 os Estados Unidos registraram um índice de desemprego de 3,6% – o índice mais baixo desde dezembro de 1969 (EL PAÍS, 2019). Apesar de ter sofrido algumas oscilações, em janeiro de 2020 o índice de desemprego nos EUA voltou a ser de 3,6% e 225 mil vagas de trabalho foram criadas no mesmo mês (G1, 2020).

Conforme reportagem publicada pela BBC News (2018), a taxa de desemprego é um fator importante quando se trata de medir a saúde da economia. Além disso, a renda da população norte-americana também aumentou: em 2017, a média de remuneração por hora trabalhada teve crescimento entre 2,5% e 2,9%. Embora o aumento nos salários não tenha sido expressivo, o avanço do poder de compra do trabalhador norte-americano permanece (EXAME, 2018).

Assim sendo, é possível concluir que o cenário é propício ao consumo. De acordo com um relatório publicado pela Organização Mundial de Embalagem – do inglês *World Packaging Organisation* (WPO) – (apud MESTRINER, 2011), uma organização que reúne associações de embalagens de diversos países, o consumo de embalagens é um dos indicadores utilizados para analisar o estágio de desenvolvimento econômico de uma determinada região. Estados Unidos, Japão, China e Alemanha são os países com maior consumo de embalagens e estão no topo das maiores potências econômicas mundiais (ECONOMIAS, 2019).

Ainda conforme o relatório publicado pela WPO (apud MESTRINER, 2011), fatores como conveniência e saudabilidade influenciam o crescimento do setor de embalagens. O estilo de vida atual, em que a população está sempre em movimento e precisa economizar tempo, exige que os produtos estejam disponíveis em embalagens práticas, funcionais e que garantam sua conservação.

No Brasil, as empresas de embalagens estão investindo na capacidade de produção para atender o aumento da demanda devido à perspectiva de melhora do consumo. Uma análise realizada para a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) pela consultoria Euromonitor prevê aumento de produção e, conseqüentemente, de

vendas para todas as indústrias de bens de consumo nos próximos anos, principalmente para as embalagens primárias (que possuem contato direto com o produto). A perspectiva de crescimento médio anual é de 1,6% até 2024 (DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA & SERVIÇOS, 2019).

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo um estudo publicado pela ABRE e realizado pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o valor bruto da produção física de embalagens no Brasil atingiu a marca de R\$ 71,5 bilhões em 2017. As embalagens plásticas representam o maior percentual neste montante, que é de 38,85%. A indústria de alimentos é a maior usuária de embalagens, seguida pela indústria de bebidas. No mesmo ano, as exportações diretas deste setor tiveram um aumento de 10,67% em relação ao ano de 2016. Novamente, o maior percentual de exportações cabe às embalagens plásticas (ABRE, 2018).

A Galvanotek Embalagens Ltda. é uma empresa localizada na Serra Gaúcha que desenvolve, produz e comercializa embalagens plásticas descartáveis termoformadas, injetadas e sopradas. Possui mais de 500 produtos desenvolvidos, sendo que a maior parte deles é destinada ao acondicionamento de alimentos. A empresa conta com um parque fabril de 55.000m<sup>2</sup> de área construída, o que permite a transformação de 5.000 toneladas (t) de plástico por mês. A produção mensal é de 750.000 caixas; e o estoque de produtos acabados, de aproximadamente 22.000m<sup>2</sup>, permite armazenagem de 420.000 caixas. Os produtos da Galvanotek são distribuídos em todos os estados do Brasil e exportados para 11 países (dados retirados do vídeo institucional da empresa).

Conforme informações disponibilizadas pela empresa, em 2018 foram exportadas 215.004 caixas. Neste ano, as exportações representaram um percentual de 2,81% sobre o faturamento. No mesmo ano, em novembro, a Galvanotek obteve uma conquista importante: realizou sua primeira exportação para os Estados Unidos da América. O destino foi Miami, no estado da Flórida, e foram exportados 1.207 volumes (INFOTEK, 2019).

Exportar para uma grande potência como os Estados Unidos sempre foi um dos principais objetivos da Galvanotek, e a empresa possui grande interesse em aumentar sua atuação neste país (INFOTEK, 2019). O fato deste objetivo ter sido

concretizado despertou o interesse da diretoria em analisar a possibilidade de abrir uma empresa comercial da Galvanotek na Flórida, nos Estados Unidos.

Diante do exposto, define-se a questão problema que orienta este trabalho: É viável a instalação de uma subsidiária de vendas da Galvanotek Embalagens Ltda. na Flórida?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar a viabilidade da instalação de uma subsidiária de vendas da Galvanotek Embalagens no estado da Flórida, nos Estados Unidos da América.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) identificar as demandas comerciais, fiscais, tributárias e financeiras para a instalação de uma subsidiária de vendas na Flórida;
- b) analisar o segmento de embalagens plásticas termoformadas no mercado norte-americano;
- c) verificar o impacto, na matriz, da expansão comercial da empresa na Flórida;
- d) levantar os custos da instalação de uma subsidiária de vendas e o impacto no preço final dos produtos na Flórida;
- e) comparar os resultados previstos com a forma atual de venda para o mercado norte-americano (exportação direta).

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo se justifica, principalmente, pelo interesse da Galvanotek Embalagens em expandir sua atuação no mercado norte-americano. A empresa já está consolidada no mercado nacional, e as exportações ainda não representam um percentual significativo sobre o faturamento líquido.

A escolha da diretoria da Galvanotek em direcionar este estudo para a abertura da subsidiária na Flórida justifica-se pelo fato de que este estado está entre as maiores

economias dos Estados Unidos. O estado possui diversas vantagens competitivas em comparação aos demais estados norte-americanos: a infraestrutura é abrangente, os custos são competitivos, a mão de obra é qualificada e o clima é ameno. Tais vantagens incentivam muitas empresas a investirem neste estado, tanto que a segunda maior taxa de produção de novos negócios nos Estados Unidos pertence à Flórida, de acordo com o Consulado-Geral do Brasil em Miami (2017).

A *Enterprise Florida* (2019), principal organização público-privada de desenvolvimento da Flórida, cita como vantagens: (a) clima de negócios; (b) infraestrutura; (c) comércio; (d) força de trabalho; e (e) qualidade de vida:

- a) clima de negócios: o estado se orgulha do seu clima de negócios acolhedor e suas vantagens competitivas, como a estrutura tributária favorável, custos competitivos e políticas fiscais estaduais pró-negócios;
- b) infraestrutura: a Flórida possui um dos mais extensos sistemas de transporte multimodal do mundo, incluindo aeroportos internacionais, portos, rodovias e ferrovias, além de vários *hub*<sup>1</sup> de informações que permitem a transmissão de dados em alta velocidade dos Estados Unidos para a Europa, América Latina e África;
- c) comércio: diversas empresas internacionais baseiam instalações de armazenagem, distribuição e manufatura na Flórida para aproveitar o fácil acesso aos mercados globais;
- d) força de trabalho: devido às instituições educacionais e aos programas exclusivos de treinamento do estado, a Flórida conta com 9,5 milhões de trabalhadores qualificados em áreas distintas;
- e) qualidade de vida: além de todas as vantagens na área de negócios, a Flórida é conhecida pelas ótimas condições climáticas, pela recreação e cultura, sendo que o custo de vida é acessível. Além disso, os Centros Regionais da Flórida oferecem aos investidores estrangeiros a oportunidade de obter residência permanente através do Visto EB-5, específico para eles.

Ainda, segundo dados da *Enterprise Florida* (2019), a Flórida é o quarto estado norte-americano que mais atrai investimentos diretos estrangeiros. Em 2015, os

---

<sup>1</sup> Também conhecidos como concentradores, são equipamentos utilizados na informática para realizar a conexão de computadores de uma rede e possibilitar a transmissão de informações entre eles (CANALTECH, [2019?]).

investimentos brasileiros diretos nos Estados Unidos atingiram o montante de 23,7 bilhões de dólares, grande parte direcionado ao estado da Flórida (CONSULADO-GERAL DO BRASIL EM MIAMI, 2017).

Em 2018, circularam pelos portos e aeroportos da Flórida mercadorias que chegaram ao valor de US\$ 153,3 bilhões, tornando o estado um dos líderes mundiais em comércio internacional. A Flórida conta com a segunda maior rede de Zona de Comércio Exterior – do inglês *Foreign-Trade Zone* (FTZ) – dos Estados Unidos (ENTERPRISE FLORIDA, 2019). As FTZ são a versão norte-americana do que é conhecido internacionalmente como zonas de livre comércio e estão sob supervisão da Alfândega e Proteção de Fronteiras – *Customs and Border Protection* (CBP) – dos Estados Unidos (DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, 2019).

De acordo com o Consulado-Geral do Brasil em Miami (2017), a Flórida é a porta de entrada para muitos produtos brasileiros no mercado norte-americano. Em 2015, o fluxo comercial entre este estado e o Brasil superou a marca de US\$ 18,6 bilhões. Além disso, conforme o Consulado-Geral do Brasil em Miami (2017), a Flórida é um dos principais destinos turísticos do mundo – o que faz com que a principal fonte de renda do estado resulte da indústria do turismo. O setor terciário, correspondente às atividades comerciais e de prestação de serviços, representou, em 2015, 86% do Produto Interno Bruto (PIB) da Flórida. No mesmo ano, o setor secundário foi responsável por 12% do PIB; e o setor primário, 1,9%, sendo que a principal produção agrícola do estado é a laranja (CONSULADO-GERAL DO BRASIL EM MIAMI, 2017).

Mesmo que até o presente momento poucas vendas tenham sido realizadas para os Estados Unidos, é importante que a empresa tenha o anseio de conhecer as outras estratégias de internacionalização (além da exportação direta) e já ter em vistas a possibilidade de instalação de uma subsidiária de vendas. Os resultados encontrados com a realização deste estudo serão os primeiros passos para que a Galvanotek Embalagens tenha perspectivas sobre o investimento necessário e, a partir disso, aumentar sua atuação nos Estados Unidos da América.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados conceitos e teorias propostos por diversos autores referentes à globalização e à internacionalização de empresas, com foco nas subsidiárias no exterior.

### 2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A globalização, além de ser resultado de um grande número de empresas competindo entre elas mesmas, é a interdependência econômica crescente entre países e suas organizações. Tal independência econômica é refletida no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). A globalização é considerada por Brum e Bedin (2003) como um acontecimento que já constitui realidade da população dos cinco continentes. No âmbito dos negócios internacionais, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 27) definem a globalização de forma simultânea como:

(1) uma consequência das tendências nas políticas econômicas, tecnológicas e governamentais; (2) um fator gerador dos fenômenos econômicos, políticos e sociais; e (3) um fator gerador e consequência da internacionalização no nível empresarial.

Apesar de ser um fenômeno amplo e não ser recente, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que as tecnologias avançadas aceleraram o processo da globalização nos últimos anos. Os autores identificam quatro fases na evolução da globalização dos mercados, e cada uma é caracterizada por desenvolvimentos revolucionários em tecnologia e tendências internacionais:

- a) a primeira fase da globalização teve início em 1830, e seu ápice foi em torno de 1880. Devido ao aumento das ferrovias e do transporte marítimo, o comércio de produtos manufaturados e *commodities* estabeleceu-se entre as nações;
- b) a segunda fase da globalização iniciou por volta de 1900, e seu ponto máximo ocorreu pouco antes de 1929. Associa-se ao aumento da produção de aço e de eletricidade;

- c) o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, demandou uma quantia considerável de bens de consumo e insumos para a reconstrução da Europa e do Japão. Os Estados Unidos, país menos afetado pela guerra, se tornou a economia mundial dominante. Diversos países industrializados procuraram reduzir as barreiras do comércio internacional: com este objetivo, na Conferência de Bretton Woods, que reuniu 23 países em 1947, foi criado o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – do inglês *General Agreement on Tariff and Trade* (GATT). O GATT evoluiu para a Organização Mundial do Comércio (OMC) conforme mais países demonstravam interesse em participar desta cooperação global pós-guerra. Assim começou a terceira fase da globalização, e as primeiras multinacionais começaram a surgir neste período;
- d) a quarta fase da globalização começou em 1980 e perdura até os dias atuais. Esta fase foi marcada principalmente pelo aumento no comércio e investimentos entre as nações, a criação e comercialização de microcomputadores, desenvolvimento da Internet, progressos nas tecnologias de comunicação, transporte e informação, e industrialização dos países do Leste Asiático.

Em maior ou menor grau, cada vez mais as empresas se encontram diante do fenômeno da globalização. Atualmente, as organizações fazem parte de um ambiente dinâmico, complexo e competitivo (COELHO; MUGNOL, 2012). Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a globalização diminuiu as distâncias geográficas e culturais que separam as nações.

Devido à intensa competição global, muitas empresas consideram a internacionalização uma opção estratégica. Porém, a busca pela internacionalização ocorre de forma proativa, e não somente como uma reação à globalização. A procura por novos clientes, pela independência do mercado doméstico ou simplesmente o objetivo de expandir a atuação da empresa no exterior resulta em uma atitude concreta da empresa na identificação de oportunidades no mercado internacional, seja através de parcerias com empresas estrangeiras ou desenvolvimento de capacidades organizacionais que podem aumentar as vantagens competitivas da empresa (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Hoskisson et al. (2009) consideram que a diversificação internacional conduz ao aumento da competitividade

estratégica da empresa, aumenta o ciclo de vida dos produtos, incentiva a inovação e, conseqüentemente, aumenta o desempenho da organização.

Para Hitt et al. (2002 apud COELHO; MUGNOL, 2012, p. 144), a internacionalização é “o processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem”. Mariotto (2006) define como internacionalização o momento em que determinada empresa deixa de competir apenas no mercado nacional e passa a concorrer com empresas de diversos países. O autor acrescenta que a internacionalização se estende à adaptação da empresa aos níveis competitivos internacionais, além da movimentação de bens ou fatores.

Para Coelho e Mugnol (2012), a internacionalização começa quando a empresa passa a ter contato com mercados exteriores e quando estes mercados são importantes para as decisões estratégicas da empresa. “A internacionalização é um processo complexo, que pode ir desde a exportação até investimentos diretos no Exterior, dependendo do nível de compromisso assumido pela empresa nos negócios internacionais.”. (COELHO; MUGNOL, 2012, p. 40).

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) caracterizam os negócios internacionais como atividades empresariais, governamentais ou de órgãos internacionais de investimento e comércio que atravessam fronteiras. “As empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional.” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3). Os mesmos autores conceituam comércio internacional como a troca de bens e serviços entre países.

### **2.1.1 Motivos para internacionalização e seus riscos**

As empresas buscam se internacionalizar por diversas razões. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) citam como motivos a procura por oportunidades de crescimento com a diversificação do mercado; aumento dos lucros; aquisição de novas ideias sobre produtos, serviços e estratégias de negociação; melhorar o atendimento a clientes significativos que se internacionalizaram; ficar mais próximas de fornecedores e fontes de suprimento; ter acesso a fatores de produção mais vantajosos; desenvolver economias de escala; encarar a concorrência internacional; e investir em um relacionamento benéfico com uma empresa estrangeira. Os incentivos apontados por Hoskisson et al. (2009, p. 317) são:

(1) maior tamanho de mercado, (2) maiores retornos dos principais investimentos de capital ou dos investimentos em novos produtos e processos, (3) maiores economias de escala, de esfera de ação ou de aprendizagem e (4) uma vantagem competitiva por meio de localização [...].

Stal (2010) reconhece que existem diversos desafios na internacionalização das empresas, mas que os fatores de motivação são numerosos: desejo de crescimento da empresa, busca por novas oportunidades, consolidação no mercado internacional, utilização da economia de escala para reduzir custos, entre outros. Coelho e Mugnol (2012) asseguram que a internacionalização não é realizada apenas pelas grandes empresas e exclusivamente através de aquisição ou fusão de ativos: nos últimos anos, verificou-se o aumento da atuação de pequenas e médias empresas no mercado internacional por meio de novas fórmulas de internacionalização.

Assim como qualquer operação empresarial, a internacionalização também apresenta alguns riscos. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) identificam quatro riscos: (i) risco intercultural; (ii) risco-país, também conhecido por risco político; (iii) risco cambial, também denominado como risco financeiro; e (iv) risco comercial. Minervini (2008), além de reconhecer os riscos país e cambial, reconhece outros seis riscos, mais voltados às empresas exportadoras: (i) risco de falta de retirada de mercadoria; (ii) risco da variabilidade da demanda; (iii) risco da variabilidade do preço de venda; (iv) risco de incremento dos custos de investimento; (v) risco técnico; e (vi) risco jurídico. O Quadro 1 apresenta um breve resumo sobre cada um dos riscos citados.

Quadro 1 – Riscos da internacionalização

(continua)

<b>TIPO DE RISCO</b>	<b>ORIGEM</b>
Risco intercultural	Ocorre quando há conflito entre culturas diferentes, devido ao não entendimento do idioma, linguagem corporal, costumes, religião, modo de pensar e estilo de vida.
Risco país (ou risco político)	Causado por fatores que fogem do controle da empresa que quer se internacionalizar, como crises políticas e alterações nos sistemas jurídicos e econômicos do país estrangeiro.
Risco cambial (ou risco financeiro)	Acontece pela flutuação nas taxas de câmbio (o valor de uma moeda em relação a outra).

(conclusão)

Risco comercial	É a possibilidade de prejuízo ou fracasso da empresa no exterior devido a estratégias ou procedimentos mal formulados ou mal implementados.
Risco de falta de retirada da mercadoria	Quando é realizada uma exportação em que o importador pode retirar a mercadoria após a apresentação dos documentos sem ter realizado o pagamento, existe o risco de o importador desistir da compra e não retirar a mercadoria.
Risco da variabilidade da demanda	Causado pela queda na demanda de determinado produto.
Risco da variabilidade do preço de venda	Ocorre pelo aumento dos custos da operação ou custos internos.
Risco técnico	Surge quando o produto não corresponde às exigências do país de destino.
Risco jurídico	Acontece por possíveis conflitos entre a legislação do país de origem e do país de destino.

Fonte: Adaptado de Minervini (2008) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

É fundamental que a empresa tenha estratégias bem estruturadas para que os riscos sejam previstos e evitados; ou, caso não seja possível evitá-los, a organização deve ter planos de ação para diminuir o impacto deles sobre a operação. “A internacionalização de uma empresa requer um plano, um traçado por meio do qual se alcançará a meta [...]” (MINERVINI, 2008, p. 23).

De acordo com Porter (1985), existem cinco forças competitivas que determinam o desempenho das empresas e seus produtos: (i) Concorrentes do Setor; (ii) Entrantes Potenciais; (iii) Substitutos; (iv) Fornecedores; e (v) Compradores. O autor define que o peso de cada uma das forças é uma função da estrutura de cada empresa, de acordo com suas características técnicas e econômicas. Tais funções são descritas por Porter (1985) como elementos da estrutura da indústria.

Conhecendo suas forças competitivas, a empresa poderá desenvolver estratégias para alcançar os objetivos que almeja. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a estratégia é desenvolvida com base nos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes e oportunidades disponíveis. Assim, os

recursos da empresa são canalizados em um plano de ação que a destacará no mercado e auxiliará no alcance das metas. É desta forma que a estratégia contribui no contexto internacional, porém as operações da empresa e o posicionamento frente aos concorrentes será em nível global. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 232) afirmam que:

[...] uma estratégia no contexto internacional deve contribuir para que os gestores formulem uma forte visão internacional, apliquem recursos escassos em âmbito mundial, participem dos maiores mercados, estabeleçam parcerias globais, tomem ações competitivas em reação a rivais globais e configurem atividades de valor agregado em escala global.

Após ter a motivação para se internacionalizar e conhecendo os riscos, as empresas devem estudar quais são os possíveis métodos de entrada no mercado internacional e definir qual é o melhor canal de distribuição. Assim sendo, este assunto será abordado no próximo subcapítulo.

### **2.1.2 Métodos de entrada no mercado internacional e canais de distribuição**

Segundo Coelho e Mugnol (2012), ao considerar a internacionalização, a empresa deve avaliar os métodos de entrada no mercado internacional. Essa decisão deve condizer com os objetivos e com a realidade da empresa, e será fundamental para o sucesso a longo prazo do processo de internacionalização. Os autores identificam quatro alternativas de entrada no mercado externo: exportação, licenciamento, investimento direto e venda concentrada ou agrupada. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a entrada no mercado internacional pode ocorrer através da exportação (venda de bens ou serviços para clientes situados em solo internacional) e da importação (compra de bens ou serviços de fornecedores situados no exterior). Ainda, existe o investimento internacional, que possibilita a transferência e aquisição de ativos entre empresas localizadas em países diferentes e são divididos em duas espécies principais: (1) o investimento internacional em portfólio, que permite a propriedade passiva de títulos estrangeiros com o objetivo de proporcionar retornos financeiros; e (2) o investimento direto estrangeiro (IDE), uma estratégia de internacionalização através da qual a empresa constitui uma presença física no exterior. “Com o comércio, bens e serviços cruzam as fronteiras nacionais. Por outro lado, no caso do investimento, a própria empresa atravessa fronteiras para assegurar

a propriedade de ativos localizados no exterior.” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 4).

Coelho e Mugnol (2012) afirmam que cada método de entrada possui vantagens e desvantagens, e a empresa deve ter consciência de que cada um deles exige compromisso com recursos e possibilita níveis diferentes de controle do processo. Para definir o método de entrada no mercado externo, os autores julgam necessário que a empresa avalie as características do produto e a complexidade de sua produção e transporte; quais os recursos necessários para administrar o processo de forma satisfatória; qual é o grau de internacionalização da empresa; a capacidade produtiva, pontualidade de entrega e serviço de pós-venda; posição competitiva da empresa; e análise dos riscos apresentados anteriormente. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) identificam que as empresas podem ser divididas em três categorias de envolvimento com o mercado internacional: as que vendem ou compram produtos; as que realizam ou contratam serviços; e as que possuem participação acionária em empreendimentos localizados no exterior.

A análise e escolha do canal de distribuição a ser utilizado pela empresa são fundamentais para que o processo de internacionalização tenha bons resultados; afinal, os custos administrativos e logísticos da entrada dos produtos no mercado externo serão definidos pelo canal de distribuição. Mesmo que sua utilização pressuponha elevação dos custos, que devem ser considerados na formação dos preços, a utilização do canal de distribuição reduz os custos de busca e deslocamento por parte dos consumidores, o que aumenta a eficiência da operação. Para tal análise, fatores como viabilidade econômica, capacidade de agregar valor ao produto, qualidade do serviço de venda e pós-venda, e otimização dos prazos de entrega precisam ser observados pela empresa antes da tomada de decisão (COELHO; MUGNOL, 2012).

Picard (1982) identifica que as empresas podem utilizar três tipos básicos de intermediários para realizar vendas no exterior: (1) agentes; (2) distribuidores ou revendedores; e (3) subsidiárias de vendas. Para Coelho e Mugnol (2012), as características do produto a ser introduzido no mercado internacional, o nível de conhecimento que a empresa possui acerca deste mercado e a estrutura administrativa da empresa são alguns fatores que podem determinar qual o canal de distribuição a ser utilizado. No Quadro 2, estão listados os principais canais de

distribuição reconhecidos pelos autores e uma breve explicação sobre as atividades de cada um deles.

Quadro 2 – Canais de distribuição

(continua)

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	ATIVIDADES
Comercial exportadora e <i>trading company</i>	Possuem diferenças em sua constituição jurídica, mas executam a mesma atividade: adquirem produtos no mercado nacional e efetuam sua venda no exterior.
Consórcio de exportação	Diversas empresas se unem para viabilizar a introdução de seus produtos no mercado externo, dividindo os custos da operação.
Corretor	Atua como intermediário entre o exportador e o importador; pode ser definido como um representante do exportador, tendo como principal objetivo promover o contato entre o fabricante e o comprador.
Agente comissionado	Apesar de também promover o contato entre o exportador e o importador, sua principal atividade é identificar possíveis compradores para o exportador e realizar as vendas.
Varejista	Importa mercadorias para realizar vendas para o consumidor final, que pode ser tanto pessoa física quanto pessoa jurídica.
Atacadista	Geralmente não possui vínculo de relacionamento com fornecedores, e sua atividade é comprar e revender mercadorias para outras organizações. Não realiza vendas para pessoa física; e suas vendas costumam ser para intermediários (como, por exemplo, os varejistas).
Distribuidor	Localizado no país importador, também realiza importação de mercadorias para revendê-las aos consumidores finais, desde que sejam pessoas jurídicas.
Força de vendas	Consiste em profissionais contratados para realizar a introdução de produtos de determinada empresa no mercado externo. A equipe contribui para o conhecimento do exportador sobre a cultura comercial do país de destino e da preferência dos consumidores, além de informar sobre a atuação dos concorrentes locais e estrangeiros.

(conclusão)

Subsidiária no exterior	Quando o exportador decide instalar uma subsidiária no exterior, a partir da criação de uma nova empresa ou da aquisição de uma empresa já constituída.
<i>Franchising</i>	“[...] caracterizado como terceirização de processos desenvolvidos e patenteados pelo exportador [...]”. (COELHO; MUGNOL, 2012, p. 178).

Fonte: Adaptado de Coelho e Mugnol (2012).

Dando continuidade aos métodos de entrada, o próximo subcapítulo será dedicado à contextualização das subsidiárias no exterior.

## 2.2 SUBSIDIÁRIAS NO EXTERIOR

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a subsidiária se caracteriza como Investimento Direto Estrangeiro (IDE). O IDE é uma estratégia de internacionalização em que a empresa está presente fisicamente no exterior através da aquisição de ativos produtivos. As empresas costumam ter planos de longo prazo para investir em capital, tecnologia, terrenos, instalações industriais e equipamentos em outros países. Conforme os autores, a subsidiária contribui principalmente para atividades de vendas, marketing, pesquisa de mercado, gestão de recursos humanos e cumprimento da legislação local. O nível de controle da matriz em relação à subsidiária varia de acordo com as atividades, produtos e importância estratégica das operações no exterior.

Bartlett e Ghoshal (1986) percebem uma forte tendência da matriz em tomar as principais decisões e controlar os recursos, tendo as subsidiárias apenas como executantes da estratégia global nas suas respectivas localidades. Contudo, através de casos reais, os autores mostram que o conhecimento que a gerência das subsidiárias possui do mercado local deve ser altamente considerado na tomada de decisões. Seguindo a mesma linha de estudo, Delany (2000) questiona se as subsidiárias são consideradas simplesmente instrumentos da matriz que apenas cumprem ordens ou se elas tomam iniciativas por conta própria. Assim como Bartlett e Ghoshal (1986), Delany (2000) concorda que é preferível que as subsidiárias sejam contribuintes da rede da multinacional do que apenas subordinadas da matriz.

Coelho e Mugnol (2012) também caracterizam as subsidiárias no exterior como investimento; porém, eles utilizam a nomenclatura Investimento Externo Direto (IED). Estes autores consideram que a presença física no mercado internacional proporciona ao exportador melhor conhecimento da cultura e dos procedimentos comerciais praticados, mas destacam que todos os custos e riscos da operação ficam sob responsabilidade do exportador. Além do investimento na estrutura física, os custos fixos e variáveis também exigem compromisso financeiro da empresa e são difíceis de serem revertidos caso a empresa desista deste método de entrada. De qualquer forma, a subsidiária no exterior aumenta a possibilidade de expansão no mercado-alvo.

Diversos autores (PICARD, 1982; BARTLETT; GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW, 1997; DELANY, 2000; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2006; BORINI et al., 2009) direcionam seus estudos para o desenvolvimento de subsidiárias de empresas multinacionais (MNE), que são instituições de grande porte que executam diversas atividades comerciais através de subsidiárias e afiliadas localizadas em vários países (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Desta forma, as próximas seções trazem as considerações de alguns autores sobre este tema.

### **2.2.1 Funções estratégicas das subsidiárias**

Conforme Picard (1982), o papel de uma subsidiária de vendas é organizar e facilitar a comercialização de produtos da matriz ou de uma de suas subsidiárias de produção em um mercado estrangeiro. Sua existência também abrange a organização de publicidade e campanhas promocionais, determinando preços, providenciando atendimento aos clientes e fornecendo à matriz informações para adaptar os produtos ao mercado local. Além disso, a subsidiária de vendas garante a presença física da empresa em um país estrangeiro. Tradicionalmente, a subsidiária de vendas também é responsável por armazenar e distribuir os produtos da matriz no mercado em que está inserida. Porém, o autor defende que existem maneiras mais vantajosas de distribuir a mercadoria no exterior sem que seja armazenada pela subsidiária. Por isso, além de ser questionável, a estocagem de mercadorias deve ser uma função secundária da subsidiária de vendas no exterior.

Para Bartlett e Ghoshal (1986), a importância estratégica de uma subsidiária é influenciada pelo significado do seu ambiente nacional para a estratégia global da

empresa. A competência organizacional de uma subsidiária pode ser em qualquer área (tecnologia, produção, marketing, entre outras), e os autores identificam quatro funções estratégicas que podem ser assumidas pelas subsidiárias: (a) líder estratégica; (b) contribuinte; (c) implementadora; e (d) o buraco negro. Tais funções estratégicas estão conceituadas no Quadro 3. Estas funções estratégicas refletem no funcionamento da “solução transnacional” descrita por Bartlett et al. (2003 apud RUGMAN; VERBEKE; YUAN, 2011): as subsidiárias possuem funções diversas, mas que são independentes na rede da multinacional, dependendo das vantagens locais do país onde a subsidiária está localizada e de suas competências internas, que juntas determinam sua função estratégica e autonomia.

Quadro 3 – Funções estratégicas das subsidiárias

FUNÇÃO ESTRATÉGICA	NÍVEL DE MERCADO DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA	ATUAÇÃO
Líder estratégica ( <i>Strategic leader</i> )	Importante	Ser altamente competente e assumir uma função como parceira da matriz no desenvolvimento e implantação das estratégias. Além de identificar mudanças no mercado, deve analisar as ameaças e oportunidades e desenvolver ações adequadas.
Contribuinte ( <i>Contributor</i> )	Pequeno ou não tão importante, mas com capacidade de se destacar	Desenvolver e tomar ações de acordo com as exigências do mercado onde está localizada, de acordo com sua capacidade tecnológica e recursos de pesquisa e desenvolvimento.
Implementadora ( <i>Implementer</i> )	Menos importante	Necessita de competência suficiente apenas para manter a operação local. A maioria das subsidiárias possui esta função.
O buraco negro ( <i>The black hole</i> )	Os autores não identificam o nível de mercado	Existe apenas para a empresa ter presença física no local. Não é uma função estratégica aceitável, pois sua atuação é indiferente e não contribui para o mercado ou para a empresa.

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1986).

Em suma, a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986) é baseada em duas dimensões: na importância estratégica do ambiente local (vantagens locais) e nas competências da subsidiária (vantagens específicas) (RUGMAN; VERBEKE; YUAN, 2011). Para complementar o Quadro 3, a Figura 1 compara o nível de competência da subsidiária local com a importância estratégica do mercado.

Figura 1 – Competência da subsidiária local x Importância estratégica do mercado

		Importância estratégica do mercado	
		Alto	Baixo
Competência da subsidiária local	Alto	Líder estratégica	Contribuinte
	Baixo	O buraco negro	Implementadora

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1986).

Entretanto, apesar da alta aceitação e popularidade da tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986), Rugman, Verbeke e Yuan (2011) propõem uma complementação desta tipologia. Os autores argumentam que o ambiente de negócios internacional evoluiu durante as últimas décadas e tais mudanças exigem novas análises. Os autores exemplificam essa necessidade através dos diversos facilitadores da internacionalização, destacando a atuação conjunta da Tecnologia de Informação e Comunicação – *Information and Communication Technology (ICT)* – e a gestão da cadeia de suprimento, que permitem fácil acesso da multinacional às diversas vantagens locais de um número maior de países destino, e melhor coordenação da multinacional em relação às subsidiárias.

Desta forma, Rugman, Verbeke e Yuan (2011) sugerem que a estrutura criada por Bartlett e Ghoshal (1986) (Figura 1) seja expandida. Os autores assumem que a tipologia original estabelece que as funções das subsidiárias podem ser pré-determinadas e através delas as subsidiárias cobririam toda a cadeia de valor e ocupariam a mesma função ao longo da cadeia. Ainda, os autores afirmam que Bartlett e Ghoshal aplicaram sua estrutura principalmente ao contexto das vantagens da

localização considerando as vendas e as competências da subsidiária a nível nacional como condições determinantes para o alcance de bons resultados.

Portanto, as funções estratégicas das subsidiárias conforme Bartlett e Ghoshal (1986) são refletidas em funções equivalentes, mas frequentemente distintas, para funções inovadoras, produtivas e administrativas. Assim, surgem as atividades da cadeia de valor proposta por Rugman, Verbeke e Yuan (2011): a subsidiária pode reter atividades de inovação, produção, vendas e suporte administrativo (RUGMAN; VERBEKE; YUAN, 2011). A Figura 2 é a sugestão de estrutura expandida idealizada pelos autores.

Figura 2 – Estrutura expandida das funções estratégicas das subsidiárias

Atividades da cadeia de valor	Inovação				
	Produção				
	Vendas				
	Suporte administrativo				
		O buraco negro	Implementadora	Líder estratégica	Contribuinte
		Funções das subsidiárias conforme Bartlett e Ghoshal (1986)			

Fonte: Adaptado de Rugman, Verbeke e Yuan (2011).

De acordo com a Figura 2, uma única subsidiária pode cumprir a mesma função através das quatro atividades da cadeia de valor, como assumido na tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986). Uma operação significativa pode ser uma líder estratégica para cada linha das atividades da cadeia de valor e, assim, preencher toda a coluna desta função. Da mesma forma, uma operação realizada para ultrapassar as barreiras comerciais pode assumir a função de implementadora para cada atividade da cadeia de valor, completando sua respectiva coluna. Contudo, o mais comum é que as colunas não sejam preenchidas em sua totalidade. Uma subsidiária cujo objetivo é expandir o mercado pode falhar em atividades de inovação, sendo que este quadro ficaria em branco. Esta é uma ocorrência típica para subsidiárias que podem ser

implementadoras para atividades de produção e administrativas, mas líderes estratégicas para vendas. Ou, em casos extremos, uma subsidiária pode executar apenas uma atividade da cadeia de valor, variando entre ser um centro de excelência ou ter apenas uma função operacional (RUGMAN; VERBEKE; YUAN, 2011).

Assim, Rugman, Verbeke e Yuan (2011) destacam a importância de investigar separadamente a importância estratégica do local em termos de vantagens de localização para cada conjunto de atividades da cadeia de valor, assim como as competências da subsidiária em cada conjunto de atividades. Os autores consideram que uma única subsidiária pode desempenhar várias funções simultaneamente, dependendo da atividade da cadeia de valor considerada.

### **2.2.2 Classificação dos tipos de subsidiárias e suas etapas**

Delany (2000) defende que a subsidiária apenas é uma estratégia de longo prazo bem-sucedida quando realmente agrega valor às operações da matriz, e destaca que a subsidiária deve ser uma estratégia da matriz; portanto, deve ser encorajada a ser proativa em desenvolver atividades que cumpram este objetivo. O autor considera que a facilidade ou dificuldade de uma subsidiária ser proativa depende do ponto estratégico escolhido para ela. Além disso, a análise de Delany (2000) abrange os tipos de subsidiárias das multinacionais, seus estágios de desenvolvimento, a classificação de suas iniciativas, o gerenciamento da equipe, a capacidade da subsidiária de se locomover através das etapas e as implicações para a multinacional e seus gerentes.

Conforme Borini et al. (2009), a subsidiária opera em um mercado externo local composto por consumidores, fornecedores, concorrentes e instituições reguladoras. As iniciativas que surgem através de oportunidades nascidas da relação com esses agentes são chamadas de iniciativas de mercado local. Tais iniciativas foram apresentadas anteriormente por Birkinshaw (1997), e são denominadas como: (a) mercado de iniciativa local; (b) mercado de iniciativa global; e (c) mercado de iniciativa interna. Delany (2000) considera importante diferenciar as subsidiárias conforme estas três iniciativas de mercado. A seguir, caracteriza-se cada um dos mercados seguindo o estudo de Birkinshaw (1997) com o acréscimo das considerações de Delany (2000) e Borini et al. (2009):

- a) mercado local: possui recursos, autonomia e integração normativa locais (BIRKINSHAW, 1997). É o mercado nacional dos clientes finais onde a subsidiária está localizada; é o mercado mais relevante para subsidiária de vendas que comercializa e distribui os produtos da multinacional fabricados em outros países (DELANY, 2000). É caracterizado pelo desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados, ou novos processos no país em que a subsidiária está localizada (BORINI et al., 2009);
- b) mercado global: são conduzidos por demanda de produtos não atendidos pelos fornecedores que não são locais (BIRKINSHAW, 1997). Pode ser o mercado mundial de clientes finais ou de nichos regionais específicos deste mercado (DELANY, 2000). Inclui concorrentes, consumidores e fornecedores que estão localizados em outros países e não fazem parte da rede da multinacional (BORINI et al., 2009);
- c) mercado interno: é diferente das iniciativas anteriores por ter como objetivo a redução de custos ao invés da melhoria da receita; é considerada uma oportunidade de mercado (BIRKINSHAW, 1997). É formado pelos clientes, fornecedores e concorrentes internos dentro da corporação; tem pouco contato com o cliente final porque as principais interações acontecem no mercado interno (DELANY, 2000). As demandas do mercado interno variam entre importar um produto como parte de uma cadeia produtiva global e coordenar as atividades de outras subsidiárias estrangeiras; esta iniciativa resulta de oportunidades criadas dentro da rede internacional das multinacionais (BORINI et al., 2009).

Assim sendo, Delany (2000) identifica seis tipos de subsidiárias – (1) independente estratégica; (2) especialista em produto; (3) encargo aprimorado; (4) réplica em miniatura; (5) satélite de mercado; e (6) operador racionalizado – classificados em três categorias principais (avançada, intermediária e básica). O Quadro 4 apresenta a classificação dos tipos de subsidiárias e suas características.

Quadro 4 – Classificação dos tipos de subsidiárias e suas características

CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE SUBSIDIÁRIA	CARACTERÍSTICAS
Avançada	Independente estratégica	Tem liberdade e recursos para negociar com os mercados local, de diversos países ou global.
Avançada	Especialista em produto	Desenvolve, produz e comercializa uma linha de produtos limitada para mercados de diversos países ou global.
Intermediária	Encargo aprimorado	Não possui controle sobre toda a cadeia de valor de negócios de diversos países ou global, mas possui atividades que fazem parte da cadeia de valor.
Básica	Réplica em miniatura	Produz e comercializa algumas linhas de produtos da multinacional no e para o mercado local. Desenvolvimento de produtos não é uma de suas atividades.
	Satélite de mercado	Vende no mercado local produtos que são fabricados pela matriz. As atividades operacionais locais serão em sua maioria fracionamento dos produtos, embalagem, armazenamento e distribuição.
	Operador racionalizado	Cumprir uma série de atividades operacionais designada para mercados multi-país ou global. Pode ser manufatura, central de atendimento ou desenvolvimento de <i>software</i> .

Fonte: Adaptado de Delany (2000).

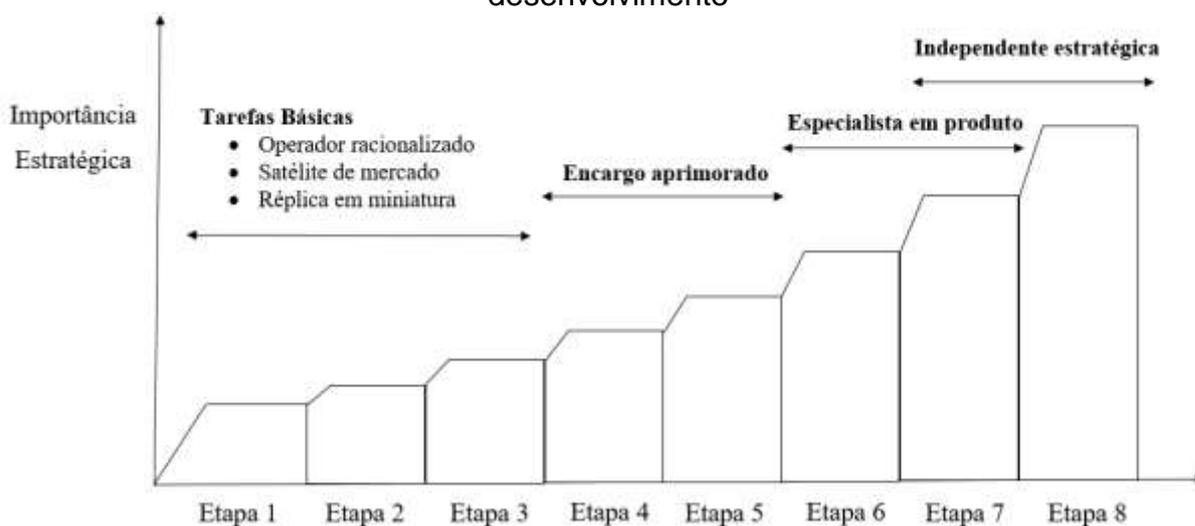
Conforme a análise de Delany (2000), existem oito etapas de desenvolvimento para as subsidiárias:

- a) etapas 1 a 3: envolvem a instalação da subsidiária e, conseqüentemente, a execução de tarefas classificadas como básicas (conforme Quadro 4) em níveis crescentes de desempenho;
- b) etapa 4: implica na evolução da subsidiária para cumprir tarefas classificadas no nível intermediário. A subsidiária ainda não terá atividades de alto risco que sejam cruciais para a rede da multinacional, mas terá autonomia suficiente para cumprir tarefas de baixo risco;

- c) etapa 5: a subsidiária utiliza seu sucesso nas etapas anteriores para buscar um papel de maior importância. As atividades de baixo risco que a subsidiária executou na Etapa 4 servem como base para um desenvolvimento ainda mais significativo;
- d) etapas 6 a 8: representam níveis crescentes de importância estratégica para a multinacional. Nestes níveis, a subsidiária alcança posições de encargo avançado.

O Apêndice A especifica mais detalhadamente as funções básicas e as características de cada etapa. A Figura 3 mostra a importância estratégica de cada tipo de subsidiária (conforme Quadro 4) no decorrer das etapas identificadas por Delany (2000).

Figura 3 – Importância estratégica das subsidiárias no decorrer das etapas de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Delany (2000).

A Figura 3 também apresenta a evolução das subsidiárias no decorrer das etapas identificadas por Delany (2000). É importante ressaltar que esta evolução nem sempre é linear. O autor apresenta como exemplo o caso de uma subsidiária que se encontrava na Etapa 5; porém, a matriz foi comprada e os processos da subsidiária foram alterados – devido às exigências da nova matriz. Essa mudança fez com que a subsidiária retrocedesse para a Etapa 1. Além disso, cabe destacar que uma subsidiária pode começar suas atividades em etapas mais avançadas; dependendo apenas da função estratégica que a matriz determinar para ela.

Seguindo uma linha de estudo similar, Oliveira Jr. e Borini (2006) afirmam que a corporação multinacional tende a atuar com uma estrutura de rede diferenciada, pois cada subsidiária pode exercer funções distintas dentro desta rede. Para os autores, algumas subsidiárias são orientadas a efetuar a venda de produtos globais adaptados para o mercado onde estão localizadas, o que as torna exploradoras de mercado. Outras desempenham funções da cadeia produtiva dos produtos globais da corporação, e isso as define como plataformas globais. Entretanto, a menor parte das subsidiárias são consideradas centro de excelência: elas possuem responsabilidade pelas diretrizes globais de determinada operação ou produto. Os centros de excelência são as subsidiárias mais relevantes para a multinacional por possuírem um poder estratégico equivalente ao da matriz. As estratégias corporativas são desenvolvidas e implementadas pelos centros de excelência em conjunto com a matriz.

Conforme Oliveira Jr. e Borini (2006), a relevância estratégica da subsidiária é determinada por três principais fatores: (1) criação de valor da subsidiária para a corporação multinacional; (2) competitividade global da subsidiária; e (3) reconhecimento da subsidiária dentro da rede corporativa.

- a) criação de valor da subsidiária para a corporação multinacional: é a capacidade de criar e desenvolver uma competência adaptável que possa ser transferida mundialmente; ou seja, que garanta maior produtividade e seja capaz de ser transferida para outras subsidiárias da rede corporativa. Esta competência também é chamada de competência não-local, por não ser fixa e poder ser utilizada por toda a rede da corporação;
- b) competitividade global da subsidiária: a competência criada e desenvolvida pela subsidiária deve garantir a competitividade global, pois deve ser superior em relação às outras subsidiárias da corporação multinacional e às competências dos concorrentes globais;
- c) reconhecimento da subsidiária dentro da rede corporativa: é a concessão de poder para a subsidiária controlar as operações referentes à competência não-local criada e desenvolvida.

Tais fatores são interligados e dependentes um do outro para que a relevância estratégica seja alcançada. Porém, conforme Oliveira Jr. e Borini (2006), mesmo que boa parte das subsidiárias sejam consideradas competitivas globalmente, poucas

delas recebem reconhecimento da corporação multinacional para coordenar atividades globais. Desta forma, para obter relevância estratégica a nível global da corporação, a subsidiária precisa: (a) desenvolver competências organizacionais; (b) integrar-se com a matriz e demais subsidiárias da rede; e (c) incentivar o intra-empendedorismo.

- a) desenvolvimento de competências organizacionais: está ligado diretamente à criação de valor e às competências não-locais;
- b) integração com a rede corporativa: ocorre através de uma comunicação contínua entre as subsidiárias e a matriz; porém, cabe à subsidiária se fazer reconhecer, e é a integração que permite que a matriz reconheça as competências da subsidiária e tenha maior segurança em relação ao rumo estratégico da subsidiária;
- c) incentivo ao intra-empendedorismo: a subsidiária deve criar um ambiente interno favorável às iniciativas locais, as quais devem estar de acordo com a estratégia da corporação.

Ainda, os autores ressaltam que “autonomia não significa iniciativa” (OLIVEIRA JR.; BORINI, 2006, p. 64). Ou seja, a subsidiária apenas terá relevância estratégica na corporação da multinacional enquanto desenvolver iniciativas locais alinhadas com as estratégias globais da multinacional, o que exige forte integração com a matriz, ao mesmo tempo que cria competências não-locais.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo, apresenta-se o método e os procedimentos que foram utilizados para a realização deste estudo, que se refere à análise da viabilidade de implantação de uma subsidiária de vendas da Galvanotek Embalagens na Flórida.

Por se tratar de um estudo em caráter aplicado, foi utilizado o método de estudo de caso (conceituado adiante). Porém, como o objetivo do trabalho não é resolver um problema científico, ele não foi estruturado de acordo com a formação clássica proposta pela literatura (MARTINS, 2008; GIL, 2009; YIN, 2015).

Desta forma, este capítulo iniciará com a apresentação do campo de estudo – envolvendo os aspectos conceituais da empresa Galvanotek Embalagens Ltda. – e, em seguida, será apresentado o projeto de execução desta pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Martins (2008, p. 14) afirma que “O objeto de uma pesquisa pode surgir de circunstâncias pessoais ou profissionais [...]”. Da mesma forma que foi exposto na Introdução deste trabalho, a realização do mesmo justifica-se principalmente pelo interesse da diretoria da Galvanotek Embalagens Ltda. em aumentar sua atuação nos Estados Unidos da América. Assim sendo, nesta seção consta uma breve caracterização da empresa. As informações constantes nesta divisão foram fornecidas pela Galvanotek.

##### **3.1.1 Histórico**

Fundada em outubro de 1991 com a razão social Galvanotek Tratamento de Superfícies e Consultoria Industrial LTDA, em Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, a empresa iniciou sua trajetória prestando serviços na área da galvanoplastia. Em 1993, passou a desenvolver e construir máquinas e equipamentos industriais, com foco em termoformadoras. Devido ao conhecimento adquirido neste nicho de mercado e à baixa prosperidade com a galvanoplastia, em 1997 a Galvanotek passou a produzir embalagens plásticas descartáveis termoformadas.

As primeiras embalagens foram fabricadas em polietileno tereftalato (PET) e desenvolvidas para acondicionar alimentos de confeitaria, frutas, legumes e verduras.

Aos poucos, devido ao crescimento neste mercado, a Galvanotek abandonou a galvanoplastia e adquiriu extrusoras para produzir suas próprias bobinas de plástico, utilizadas para a produção das embalagens. Desta forma, em 2000, a empresa alterou sua razão social para Galvanotek Embalagens Ltda..

Em meados de 2003, a empresa iniciou a produção de embalagens em polipropileno (PP) – por ser uma matéria-prima resistente a temperaturas extremas, o alimento pode ser acondicionado, congelado e aquecido em forno micro-ondas na mesma embalagem. Em 2005, a empresa começou a produzir potes soprados, acrescentando novos processos (de injeção e de sopro) à produção.

Em 2006, o sistema de gestão da Galvanotek foi certificado pela ISO 9001, que garante padronização dos procedimentos, processos de fabricação e controle de qualidade em todas suas etapas, desenvolvimento de pessoal e melhoria contínua. No mesmo ano, devido à necessidade de aumentar a capacidade produtiva, foi iniciada a construção de uma filial na cidade de Barão, vizinha de Carlos Barbosa. A filial iniciou suas atividades em 2007, com um parque fabril de 6.000m<sup>2</sup>.

Entre 2010 e 2014, a Galvanotek investiu em ampliações na matriz e na filial. Ao final deste período, a matriz operava em uma área construída de 35.000m<sup>2</sup>, e a filial totalizava uma área construída de 10.500m<sup>2</sup>.

Em 2015, a empresa realizou a importação de uma extrusora italiana. Tal extrusora permitiu que a Galvanotek se tornasse a primeira empresa no Brasil a desenvolver e fabricar produtos em polietileno tereftalato cristalizado (CPET) – uma matéria-prima com mais resistência a temperaturas extremas que o PP. Em embalagens de CPET, os alimentos podem ser acondicionados, congelados (até 30°C negativos) e aquecidos em forno micro-ondas e em fornos convencionais a gás e elétricos (até 205°C). No mesmo ano, a Galvanotek conquistou a certificação na FSSC 22000, que é reconhecida tanto nacional quanto internacionalmente e assegura a correta fabricação das embalagens em todas as etapas, impedindo a contaminação delas e garantindo a segurança dos alimentos que nelas serão acondicionados.

Em 2016 e 2017, a Galvanotek realizou novas ampliações na matriz e na filial, totalizando assim 55.000m<sup>2</sup> de área construída. Em 2018, a empresa foi certificada na OHSAS 18001: também reconhecida nacional e internacionalmente, tem como objetivo assegurar que os colaboradores da organização trabalhem em ambientes saudáveis e seguros.

### 3.1.2 Situação atual

O parque fabril da Galvanotek continua com o total de área construída de 55.000m<sup>2</sup>. A matriz, em Carlos Barbosa, possui 28.000m<sup>2</sup> de área construída, sendo que 14.500m<sup>2</sup> da área são prédios destinados à produção e 13.700m<sup>2</sup> da área são destinadas ao estoque (de produtos prontos e de matéria-prima) e expedição. Por sua vez, a filial, em Barão, possui 25.500m<sup>2</sup> de área construída, sendo 16.500m<sup>2</sup> apenas de produção e 9.000m<sup>2</sup> de estoque e expedição.

Entre a matriz e a filial, a empresa tem capacidade para transformar 5.000 toneladas de plástico por mês. Além de possuir matrizaria própria, o maquinário é composto por 66 termoformadoras, 13 extrusoras, 6 injetoras, 7 sopradoras e 4 aplicadoras de rótulos termoencolhíveis.

O setor administrativo da Galvanotek é centralizado na matriz. A empresa conta com a colaboração de aproximadamente 480 funcionários, entre matriz e filial, e opera nos turnos diurno, intermediário e noturno.

O catálogo da empresa possui mais de 500 itens, que são divididos em 16 linhas. A principal força de vendas da Galvanotek são os representantes comerciais, localizados em todo o território brasileiro. A empresa também atua no mercado internacional através da importação de maquinário e matéria-prima e da exportação de produtos acabados para diversos países. A Tabela 1 mostra o percentual de participação de cada país em que a Galvanotek atuou no faturamento de 2015 a 2019.

Tabela 1 – Percentual de participação por país no faturamento de 2015 a 2019  
(continua)

<b>Percentual de participação por país no faturamento de 2015 a 2019</b>					
<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Angola	0,03%	-	0,02%	-	0,01%
Argentina	-	-	0,44%	0,48%	0,08%
Bolívia	0,32%	0,43%	0,43%	0,41%	0,36%
Brasil	99,16%	98,24%	97,59%	97,19%	97,88%
Chile	0,38%	0,32%	0,38%	0,56%	0,47%
Costa Rica	0,04%	0,02%	0,05%	0,12%	0,04%

(conclusão)

**Percentual de participação por país no faturamento de 2015 a 2019**

<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Egito	0,02%	-	-	-	-
Emirados Árabes Unidos	-	-	-	0,01%	-
Estados Unidos da América	-	-	-	0,02%	0,02%
Líbano	-	-	-	0,03%	0,01%
México	-	0,04%	0,05%	0,04%	0,07%
Panamá	0,06%	0,07%	0,06%	0,06%	0,04%
Paraguai	0,28%	0,38%	0,36%	0,44%	0,48%
Peru	0,19%	0,15%	0,19%	0,19%	0,07%
Portugal	-	-	-	-	0,02%
Uruguai	0,34%	0,36%	0,43%	0,43%	0,45%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora através de dados disponibilizados pela empresa (2019; 2020).

### 3.2 PROJETO DE EXECUÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada através do método estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 20),

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Ainda, Yin (2005) considera o estudo de caso uma estratégia de pesquisa abrangente; trata-se de um método que engloba planejamento, coleta e análise específica de dados. Gil (2009, p. 4) complementa enfatizando que “O estudo de caso enquanto método de pesquisa envolve procedimentos de planejamento, coleta, análise e interpretação de dados.”.

### 3.2.1 Procedimento de coleta de dados

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, os dados foram coletados de acordo com o que foi pré-determinado através dos objetivos específicos. Foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) observação participante: a coleta de dados e informações é realizada pelo observador, que se envolve na situação estudada. Neste procedimento, o pesquisador não é apenas um observador passivo; pelo contrário, ele pode assumir diversas funções e participar dos eventos que estão sendo estudados (MARTINS, 2008). Nesta pesquisa, a observação participante ocorreu pelo fato de a autora ser colaboradora da Galvanotek Embalagens e ter acesso mais fácil aos dados e objetivos da empresa em comparação com um pesquisador externo;
- b) entrevista: o objetivo básico deste procedimento é verificar a opinião dos entrevistados sobre questões e situações com base nas pressuposições do pesquisador. A entrevista pode ser estruturada (quando segue um roteiro previamente definido), semiestruturada ou não estruturada (quando o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões através de uma conversa livre) (MARTINS, 2008). Para este estudo, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e não estruturadas nos momentos em que a confirmação ou opinião dos coordenadores dos setores pertinentes sobre determinado tópico tornou-se indispensável para o andamento da pesquisa;
- c) consulta de dados secundários: refere-se à consulta de dados que já existem e estão disponíveis em diversas fontes (*sites* na internet, jornais, revistas, entre outras). As informações disponibilizadas pela empresa são classificadas como dados secundários internos (SEBRAE, 2013). Esta pesquisa contou com os dados secundários internos, disponibilizados pela empresa; mas foi realizada principalmente através dos dados secundários disponíveis em *sites* específicos de empresas especializadas na abertura de novos negócios nos Estados Unidos e em *sites* governamentais oficiais norte-americanos.

Em suma, este estudo foi concretizado através das técnicas descritas acima. Foram realizadas entrevistas informais com a diretoria da Galvanotek e com os

setores pertinentes conforme a evolução da pesquisa. Também foram feitas análises do conteúdo disponível na internet sobre abertura de empresas na Flórida. Ainda, a observação participante se deu através da apresentação dos dados coletados às partes interessadas e as observações da autora em relação a eles.

Quadro 5 – Coleta dos dados e principais fontes de pesquisa

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>COLETA DOS DADOS</b>	<b>PRINCIPAIS FONTES DE PESQUISA</b>
Identificar as demandas comerciais, fiscais, tributárias e financeiras para a instalação de uma subsidiária de vendas na Flórida	Realizar pesquisas em <i>sites</i> governamentais, de estatísticas e especializados na abertura de empresas na Flórida	Comex Stat, <i>Penta Transaction</i> , <i>Florida Department of State</i> , <i>U.S. Department of Labor</i> , <i>U.S. Department of Energy</i>
Analisar o segmento de embalagens plásticas termoformadas no mercado norte-americano	Verificar os volumes de importações dos Estados Unidos através do código do Sistema Harmonizado (SH) e Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)	Comex Stat, <i>Penta Transaction</i>
Verificar o impacto, na matriz, da expansão comercial da empresa na Flórida	Analisar a capacidade produtiva da Galvanotek; verificar se a abertura da subsidiária no exterior acarreta alguma mudança nas obrigações tributárias acessórias da empresa	Informações disponibilizadas pela Galvanotek; organizações especializadas em consultoria empresarial internacional, Consulado-Geral do Brasil em Miami
Levantar os custos da instalação de uma subsidiária de vendas da empresa e o impacto no preço final dos produtos na Flórida	Levantamento e análise dos custos de instalação e para manter a subsidiária; formação do preço final dos produtos	<i>Florida Department of State</i> , <i>U.S. Energy Information Administration</i> , <i>U.S. Bureau of Labor Statistics</i> ; setores específicos da Galvanotek Embalagens
Comparar os resultados previstos com a forma atual de venda para o mercado norte-americano (exportação direta)	Este objetivo específico será alcançado através da comparação dos resultados encontrados com a forma atual de venda para o mercado norte-americano; portanto, para este objetivo não foi realizada coleta de dados em fontes de pesquisa específicas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 5, apresentam-se novamente os objetivos específicos do trabalho, como foi feita a coleta dos dados e quais foram as principais fontes de pesquisa.

### **3.2.2 Procedimento de análise de dados**

A análise dos dados foi feita através de uma espécie de triangulação. Flick (2013 apud ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015) define a triangulação como uma forma de considerar diversas visões sobre a questão da pesquisa que se busca responder pela combinação de diferentes dados sob uma abordagem teórica e produzindo conhecimento adicional em relação ao que seria possível se apenas uma perspectiva fosse considerada.

No caso deste estudo, a triangulação foi feita através da análise dos dados que foram coletados, a realidade da Galvanotek e as considerações da diretoria e dos coordenadores dos setores de exportação, comercial e contábil – que são ainda mais familiarizados com a capacidade da Galvanotek Embalagens e possuem proximidade com todos os aspectos da evolução da empresa e aspirações futuras. Com tais considerações, foi possível validar os dados obtidos através das pesquisas realizadas, assim como enfatizar ou corrigir as suposições da autora.

## **4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, será realizada a análise dos dados coletados.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS DEMANDAS DO MERCADO**

O primeiro objetivo específico desta pesquisa é identificar as demandas comerciais, fiscais, tributárias e econômicas da Flórida. Por demandas comerciais, consideram-se o reconhecimento dos potenciais clientes – desde distribuidores até consumidores finais, como supermercados, padarias, restaurantes, entre outros –; os principais concorrentes; os produtos similares aos que a Galvanotek produz que já estão estabelecidos no mercado-alvo e seus preços de venda; e o volume importado pelos Estados Unidos de produtos semelhantes. As demandas fiscais referem-se aos procedimentos legais da operação e suas exigências. Já as demandas tributárias envolvem as obrigações tributárias da Galvanotek no Brasil, nos Estados Unidos e no estado da Flórida, e quais seriam as novas obrigações tributárias em ambos os países com a instalação da subsidiária no exterior. Por sua vez, as demandas financeiras englobam o levantamento de custos fixos e variáveis para instalar e manter a subsidiária no exterior, e o impacto de tais custos na formação do preço de venda dos produtos pela subsidiária.

Nas próximas seções deste capítulo, serão realizadas as análises de cada uma das demandas citadas.

#### **4.1.1 Análise das demandas comerciais**

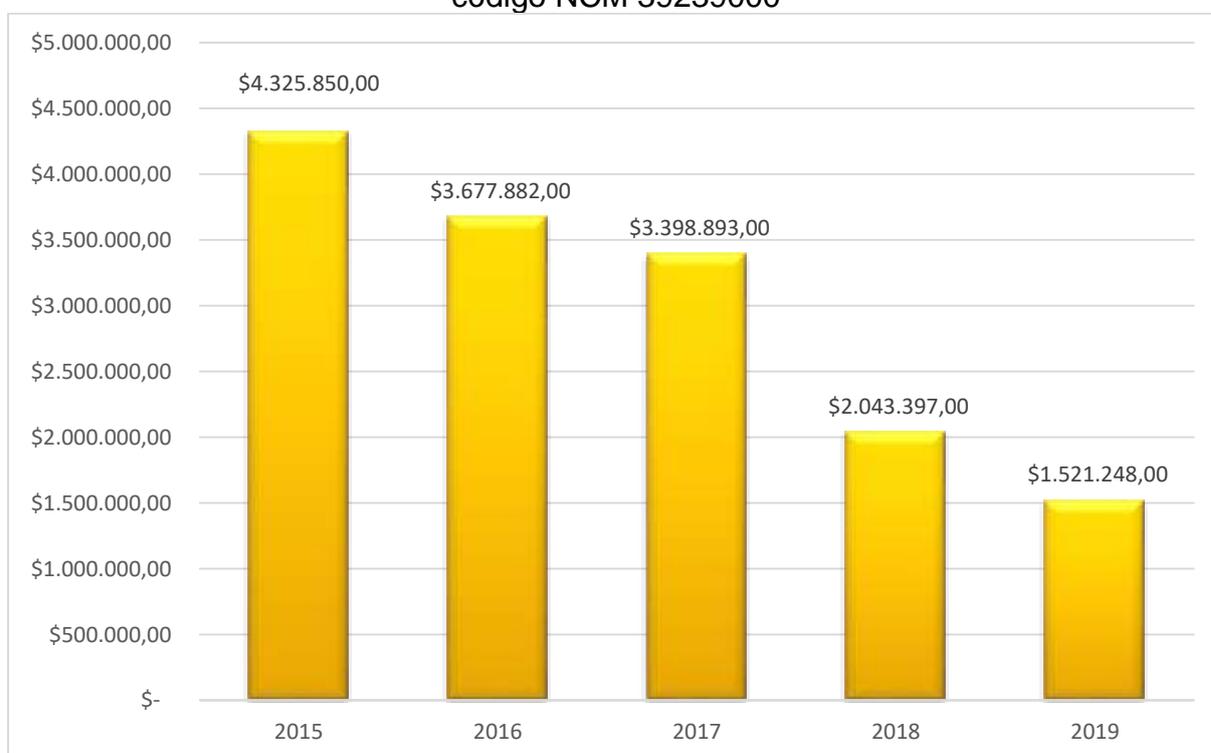
Nesta seção, serão analisadas as demandas comerciais do mercado da Flórida – incluindo clientes, concorrentes e produtos semelhantes. Juntamente, nesta seção será realizada a análise do segmento de embalagens plásticas termoformadas no mercado norte-americano, buscando-se, assim, alcançar o segundo objetivo específico desta pesquisa.

Conforme especificado na Introdução deste trabalho, a Galvanotek possui mais de 500 produtos desenvolvidos. Em torno de 98% destes produtos é classificado sob o código 39239000 da NCM. Conforme o Portal Único Siscomex (2020), os produtos se enquadram como “Outros” da subposição “Artigos de transporte ou de embalagem,

de plástico; rolhas, tampas, cápsulas e outros dispositivos para fechar recipientes, de plástico.”.

Através do Comex Stat, portal gratuito do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) para acesso às informações de dados do comércio exterior brasileiro, foi possível buscar informações referentes aos valores exportados aos Estados Unidos de produtos classificados com o mesmo código NCM. O Gráfico 1 mostra os valores *Free On Board* (FOB) em dólar americano (US\$) de produtos classificados com o código NCM 39239000 exportados por ano, de 2015 a 2019, do Brasil aos Estados Unidos.

Gráfico 1 – Total de exportações brasileiras por ano aos EUA de produtos sob código NCM 39239000



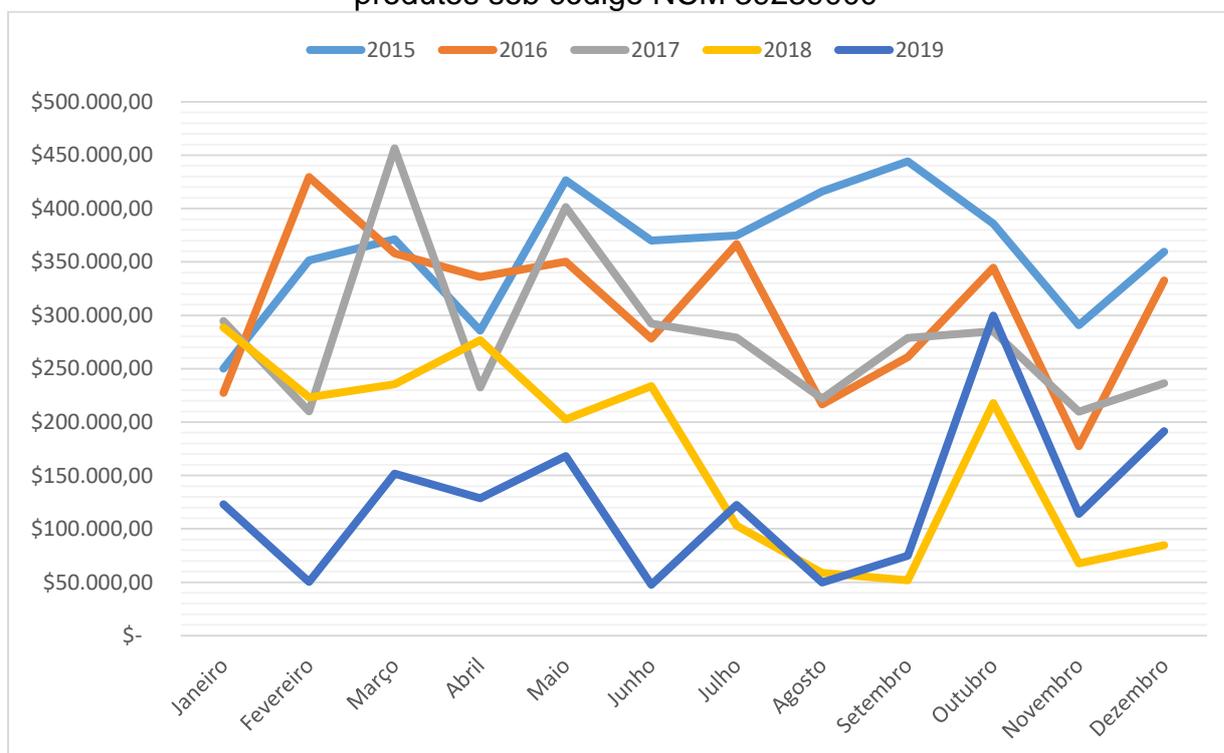
Fonte: Elaborado pela autora através de dados disponibilizados no portal Comex Stat (2020).

Percebe-se que ao longo dos últimos anos as exportações brasileiras para os Estados Unidos dos produtos classificados nesta NCM diminuíram de forma significativa. Ainda foi possível verificar, através de comparação com dados disponibilizados pela empresa, que a participação da Galvanotek nas exportações brasileiras para os Estados Unidos destes produtos em 2018 e 2019 foi de, respectivamente, 0,86% e 1,17%.

Além disso, com as mesmas informações verificou-se que o preço médio por quilograma (KG) praticado pela Galvanotek é mais baixo em comparação ao preço médio por KG do valor total de produtos classificados na NCM 39239000 exportados aos Estados Unidos nos anos de 2018 e 2019. Para chegar a esta conclusão, o valor FOB total em dólares exportado aos Estados Unidos em 2018 e em 2019 foi dividido pelo respectivo peso líquido total exportado ao país; assim como o valor em dólares de cada exportação da Galvanotek foi dividido pelo seu peso líquido.

Seguindo a mesma linha de pesquisa, o Gráfico 2 apresenta o detalhamento mensal das exportações brasileiras aos Estados Unidos dos produtos classificados na NCM 39239000, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2019. As exportações destes produtos aos Estados Unidos nos últimos cinco anos não costumam apresentar características sazonais; porém, é possível identificar que elas têm diminuído nos meses de novembro.

Gráfico 2 – Detalhamento mensal das exportações brasileiras aos EUA de produtos sob código NCM 39239000



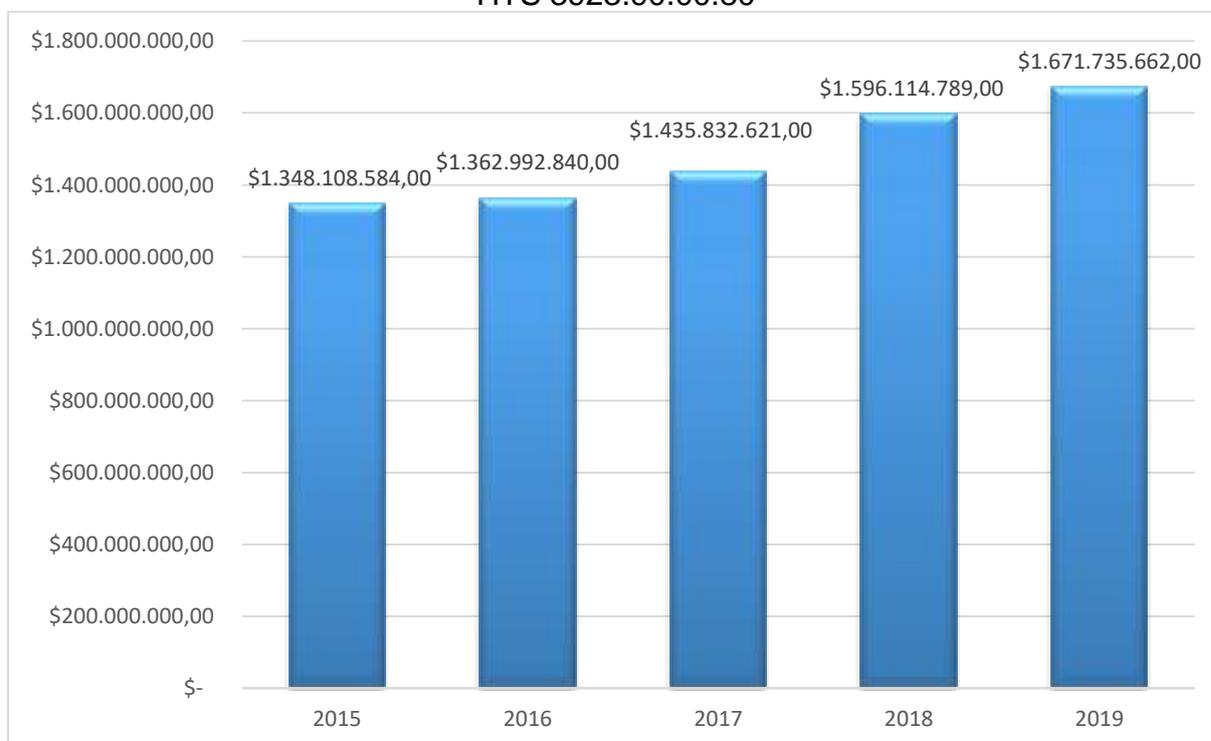
Fonte: Elaborado pela autora através de dados disponibilizados no portal Comex Stat (2020).

Um dos motivos que pode ter levado essas exportações brasileiras específicas a diminuir nos últimos anos é os Estados Unidos estarem importando produtos semelhantes de outros países. Para verificar esta informação, foram realizadas

consultas no *Penta Transaction*, um portal de estatísticas de importações e exportações que possui dados de diversos países.

As consultas realizadas no *Penta Transaction* foram filtradas apenas pelo período (mês e ano) e pelo código do *Harmonized Tariff Schedule* (HTS). Nos Estados Unidos, o código HTS é o equivalente à NCM no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL); e assim como na NCM, a base do código HTS é o SH. Portanto, para as consultas, foi considerado o código HTS 3923.90.00.80. Este código também classifica os produtos como Outros, sendo que o capítulo 39 é dedicado aos plásticos e suas obras e a posição 23 pode ser traduzida como: Artigos para transporte ou embalagem de produtos, de plástico; rolhas, tampas, cápsulas e outros dispositivos para fechar recipientes, de plástico<sup>2</sup> (U.S. INTERNATIONAL TRADE COMMISSION, 2020). É importante ressaltar que os valores buscados no portal *Penta Transaction* são *Cost, Insurance and Freight* (CIF). Assim sendo, o Gráfico 3 traz os valores CIF importados pelos Estados Unidos no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2019 de produtos classificados com o código HTS 3923.90.00.80.

Gráfico 3 – Total de importações estadunidenses de produtos sob o código HTS 3923.90.00.80

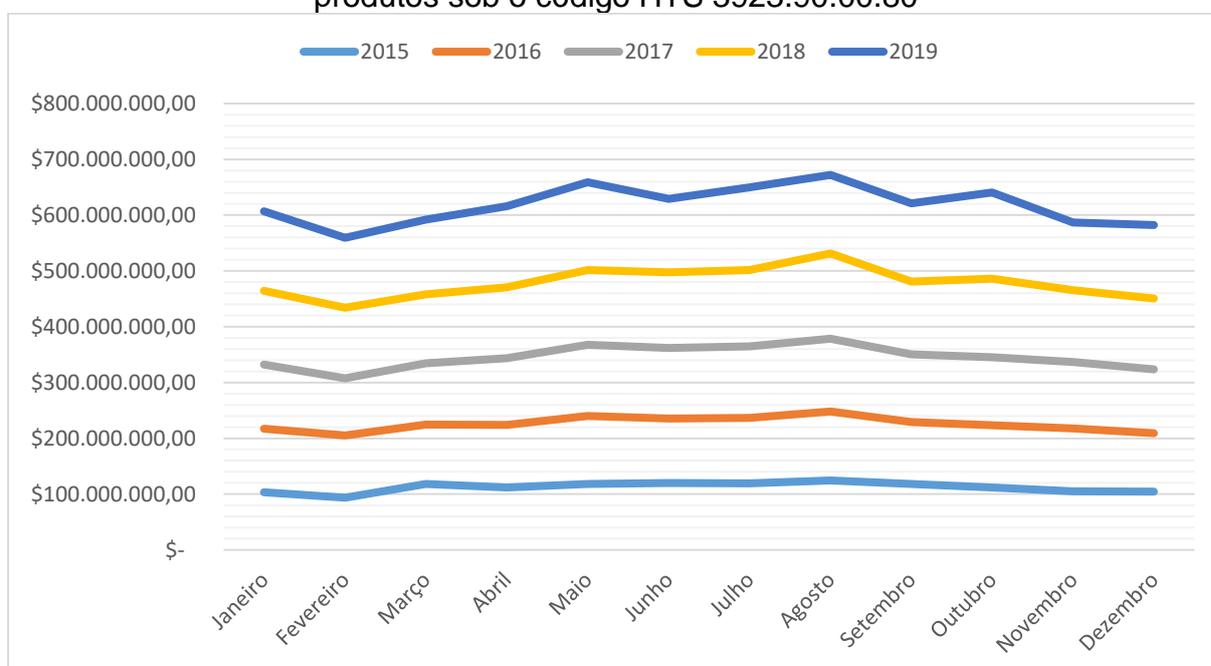


Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020).

<sup>2</sup> No original: “Articles for the conveyance or packing of goods, of plastics; stoppers, lids, caps and other closures, of plastics” (U.S INTERNATIONAL TRADE COMMISSION, 2020).

Comparando o Gráfico 1 e o Gráfico 3, é possível perceber que conforme as exportações brasileiras de produtos com NCM 39239000 para os Estados Unidos diminuíram, a importação dos Estados Unidos de produtos classificados com o código HTS 3923.90.00.80 aumentaram. Ao mesmo tempo, o Gráfico 2 mostra que as exportações brasileiras destes produtos no período consultado não foram constantes. Já o Gráfico 4, a seguir, detalha mensalmente as importações norte-americanas de produtos com código HTS 3923.90.00.80 no período entre janeiro de 2015 e dezembro de 2019, e é possível perceber que os valores não oscilam tanto quanto as exportações brasileiras aos Estados Unidos de produtos semelhantes.

Gráfico 4 – Detalhamento mensal das importações estadunidenses de produtos sob o código HTS 3923.90.00.80



Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020).

Ainda, através do portal *Penta Transaction*, é possível identificar de quais países os Estados Unidos importaram os produtos classificados com o código HTS 3923.90.00.80. Desta forma, a Tabela 2 traz o *ranking* com a posição desses países, organizados conforme o valor total importado no período de 2015 a 2019.

Para chegar neste *ranking*, o total das importações por ano foram separadas por país de origem (conforme disponibilizado no portal *Penta Transaction*) e somadas, e os totais foram organizados de forma decrescente. Além disso, com o intuito de não apresentar uma tabela extensa, na Tabela 2 constam os dados dos dez primeiros países do *ranking*, o valor total importado pelos Estados Unidos de cada um desses

países e seus respectivos percentuais de participação nas importações estadunidenses; e os totais importados do Brasil e seu percentual de participação. A lista completa de países, com os respectivos valores de exportação aos EUA e o percentual de participação pode ser consultada no Apêndice B.

Tabela 2 – *Ranking* de importações estadunidenses por país de origem de produtos classificados com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019

<b>Ranking de importações estadunidenses por país de origem de produtos classificados com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019</b>			
<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Total em US\$</b>	<b>Percentual</b>
1º	China	US\$ 2.548.475.711,00	34,54%
2º	Canadá	US\$ 1.773.927.589,00	24,04%
3º	México	US\$ 994.924.686,00	13,48%
4º	Taiwan	US\$ 356.024.211,00	4,82%
5º	Coreia do Sul	US\$ 220.066.496,00	2,98%
6º	Israel	US\$ 200.250.229,00	2,71%
7º	Vietnã	US\$ 127.453.003,00	1,73%
8º	Alemanha	US\$ 127.187.093,00	1,72%
9º	Japão	US\$ 113.910.234,00	1,54%
10º	Índia	US\$ 110.914.532,00	1,50%
41º	Brasil	US\$ 5.266.362,00	0,07%

Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020).

A Tabela 2 confirma que os Estados Unidos importam produtos com código HTS 3923.90.00.80 de diversos países; e considerando o total importado por país no período entre 2015 e 2019, o Brasil é o 41º país no *ranking* – sendo que sua participação no total das importações é de 0,07%.

Um indicador que pode justificar o motivo de a China possuir o maior percentual de participação nos valores importados é o preço dos produtos. O portal *Penta Transaction* também disponibiliza o peso em KG importado por país. Desta forma, o total em US\$ importado por país (disponível na Tabela 2) foi dividido pelo peso total em KG importado por país entre 2015 e 2019, chegando assim no preço médio por

KG em US\$ dentro do período citado. Tais informações estão demonstradas na Tabela 3. É importante ressaltar que o preço médio por KG encontrado é apenas uma estimativa, considerando que os valores disponibilizados pelo portal *Penta Transaction* são CIF.

Tabela 3 – Peso total importado pelos Estados Unidos de produtos com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019 e preço médio por KG por país de origem

<b>Peso total importado pelos Estados Unidos de produtos com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019 e preço médio por KG por país de origem</b>		
<b>País</b>	<b>Total em KG importado</b>	<b>Preço médio por KG em US\$</b>
China	481.998.646	US\$ 5,29
Canadá	160.907	US\$ 11.024,55
México	585.984	US\$ 1.697,87
Taiwan	91.279.656	US\$ 3,90
Coreia do Sul	40.520.833	US\$ 5,43
Israel	18.916.228	US\$ 10,59
Vietnã	43.069.144	US\$ 2,96
Alemanha	12.811.613	US\$ 9,93
Japão	11.197.515	US\$ 10,17
Índia	23.445.487	US\$ 4,73
Brasil	803.467	US\$ 6,55

Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020).

Ao contrário do que se poderia pressupor, por ter uma participação alta nas importações, o preço médio por KG da China não é o mais baixo entre os países que ocupam o *ranking* entre os 10 países que mais exportam produtos com código HTS 3923.90.00.80 para os Estados Unidos. Outro dado curioso é que o preço médio do Canadá e do México, países que ocupam, respectivamente, os segundo e terceiro lugares no *ranking*, é expressivamente mais alto que o dos outros países; ainda, o peso total importado pelos Estados Unidos de cada um desses países é menor que o peso total importado do Brasil, que está em 41º lugar no *ranking*. É importante

ressaltar que como o código HTS em questão refere-se à categoria “Outros”, é possível que os produtos importados do Canadá e do México pelos Estados Unidos não sejam embalagens plásticas descartáveis, mas outro produto específico que também pode ser classificado com o código HTS 3923.90.00.80.

Entretanto, de acordo com as consultas realizadas no portal *Penta Transaction*, é possível afirmar que a demanda do mercado norte-americano por produtos que se enquadram no código HTS 3923.90.00.80 e no código NCM 39239000 não diminuiu. Assim, toda a tentativa de identificação de quais produtos (e respectivos fabricantes e distribuidores) estão suprindo tal demanda é válida.

Para cumprir com este quesito, foram considerados os dados apresentados a seguir, disponibilizados pela Galvanotek e coletados pelo coordenador do setor de exportações da empresa, que em março de 2019 teve a oportunidade de viajar para Miami, na Flórida, juntamente com o diretor comercial da Galvanotek. O objetivo da viagem era visitar o distribuidor da Galvanotek estabelecido no local e conhecer o mercado para criar novas estratégias de expansão.

Nesta visita, ficou perceptível que o estado da Flórida também é responsável pelo abastecimento das Ilhas Caribenhas (como a Jamaica, República Dominicana, Porto Rico, entre outras ilhas menores). Existe grande diversidade de tamanhos, modelos e marcas de embalagens plásticas descartáveis, sendo que as embalagens para bolos e tortas possuem grande representatividade.

Na ocasião, o coordenador de exportações e o diretor comercial da Galvanotek frequentaram 6 supermercados (*Walmart, Publix, Winn Dixie, Sedano's, Norman's Brothers e The Fresh Market*) e perceberam que as embalagens plásticas são bastante utilizadas, principalmente embalagens PET. Ainda, foram realizadas visitas a três outros distribuidores por intermédio do distribuidor atual da Galvanotek em Miami, cujas razões sociais e considerações do coordenador de exportações da Galvanotek estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Distribuidores visitados na Flórida pelo diretor comercial e coordenador de exportações da Galvanotek Embalagens

<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>CONSIDERAÇÕES</b>
<i>Florida Paper</i>	Forte distribuidor no mercado local, pois conta com 35 vendedores externos. Os produtos da Galvanotek estão presentes neste distribuidor – a negociação é intermediada pelo distribuidor atual da Galvanotek (localizado em Miami). Porém, este distribuidor também conta com produtos de dois concorrentes diretos: <i>Dart</i> e <i>Pactiv</i> .
<i>Imperial Dade</i>	Distribuidor com alcance nacional e Ilhas Caribenhas. Possui grandes estruturas e é um dos maiores distribuidores dos Estados Unidos.
<i>Medina Baking</i>	Distribuidor antigo, que atende o mercado regional e as Ilhas Caribenhas. Os produtos da Galvanotek estão presentes neste distribuidor (negociação intermediada pelo distribuidor atual da Galvanotek).

Fonte: Elaborado pela autora através de entrevista semiestruturada com o coordenador de exportações da Galvanotek Embalagens (2020).

Além disso, com a visita *in loco*, o coordenador de exportações e o diretor comercial da Galvanotek conseguiram identificar e analisar as marcas de embalagens plásticas mais presentes nos locais em que frequentaram. As marcas dos produtos e o país de origem das empresas que os produzem estão listadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Principais marcas de embalagens plásticas presentes no mercado da Flórida

(continua)

<b>MARCA</b>	<b>PAÍS DE ORIGEM</b>
<i>Anchor Packaging</i>	Estados Unidos
<i>Cool Pak</i>	Canadá
<i>D&amp;W</i>	Estados Unidos
<i>Darnel</i>	Colômbia
<i>Dart</i>	Estados Unidos
<i>Easy Pack</i>	Taiwan

(conclusão)

<i>Genpak</i>	Estados Unidos
<i>Graco Pack</i>	Guatemala
Grupo <i>Phoenix</i>	Colômbia
<i>Inline Plastics</i>	Estados Unidos
<i>Integrity</i>	Chile
<i>Pactiv</i>	Estados Unidos
<i>Polar Pak</i>	Canadá
<i>Sabert</i>	Estados Unidos
<i>Solo</i>	Estados Unidos
<i>Sonoco</i>	Estados Unidos
<i>Typack</i>	Chile

Fonte: Elaborado pela autora através de dados disponibilizados pela empresa (2020).

Nota-se que o mercado da Flórida tem espaço para embalagens plásticas nacionais e importadas. O fato de a Galvanotek ter exportado para os Estados Unidos em 2018 e 2019, indo contra as tendências comprovadas pelo Comex Stat, e ter seus produtos marcando presença em três distribuidores na Flórida reforça essa afirmação.

Para finalizar esta seção, foi realizada uma breve análise tendo como base a obra de Porter (1985) sobre as vantagens competitivas das empresas. Assim sendo, apresenta-se a Tabela 4, que considera o percentual de segurança e de risco da entrada da Galvanotek no mercado norte-americano baseado nos elementos da estrutura da indústria definidos por Porter (1985). O formulário completo, que possibilitou os resultados apresentados na Tabela 4, encontra-se no Apêndice C. As respostas do formulário foram validadas pelo coordenador de exportações da Galvanotek Embalagens.

Tabela 4 – Segurança e risco da entrada da Galvanotek Embalagens no mercado norte-americano conforme as Cinco Forças Competitivas de Porter

<b>Segurança e risco da entrada da Galvanotek Embalagens no mercado norte-americano conforme as Cinco Forças Competitivas de Porter</b>			
<b>Força Competitiva</b>	<b>Elementos da Estrutura da Indústria</b>	<b>Percentual de Segurança</b>	<b>Percentual de Risco</b>
Concorrentes do Setor	Determinantes de rivalidade	33%	67%
Entrantes Potenciais	Barreiras de entrada	50%	50%
Substitutos	Determinantes das ameaças de substituição	33%	67%
Fornecedores	Determinantes do poder do fornecedor	62%	38%
Compradores	Determinantes do poder do comprador	62%	38%

Fonte: Elaborado pela autora com base em Porter (1985).

Levando em consideração os resultados obtidos através do formulário que resultou na Tabela 4, os riscos são maiores quando se tratam dos concorrentes e dos produtos substitutos. No mercado norte-americano realmente existe uma grande variedade de opções de embalagens plásticas descartáveis – aliás, foi possível perceber tal variedade através da visita *in loco* realizada pelo coordenador de exportações e diretor comercial da Galvanotek Embalagens apenas na região de Miami, na Flórida. A Galvanotek possui o mesmo percentual de segurança e de risco nas barreiras de entrada, o que significa que novos produtos e concorrentes serão um desafio constante.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, considera-se principalmente embalagens de isopor e embalagens biodegradáveis. As embalagens de isopor, apesar de serem vendidas por um preço mais baixo que as embalagens de plástico, enfrentam cada vez mais resistência no mercado devido ao impacto negativo que causam no meio ambiente quando são descartadas – pois não existe a possibilidade de reciclagem devido ao processo químico utilizado para produzir este material. Em

2015, Nova York proibiu a venda de embalagens e de produtos alimentícios acondicionados em embalagens, copos ou pratos de isopor (BBC, 2015); outras cidades, como São Francisco e Washington, D.C., possuem a mesma restrição desde 2017 (TIME, 2016). Da mesma forma, mesmo que as embalagens plásticas possam ser recicladas, a maneira que elas são descartadas após o uso não é a correta – o que também causa um impacto negativo no meio ambiente. Por esse motivo, considera-se também como produtos substitutos as embalagens biodegradáveis. Fala-se em materiais biodegradáveis desde meados dos anos 2000, mas as embalagens biodegradáveis para acondicionamento de alimentos começaram a surgir por volta de 2017. Por tratar-se de uma tecnologia relativamente nova, a média de preço dessas embalagens é mais alto que as embalagens plásticas.

Destaca-se, contudo, que o percentual de segurança é mais alto que o percentual de risco ao se tratar dos compradores. O crescimento do mercado e das importações de produtos semelhantes e a variedade de produtos confirma que existe demanda pelos produtos.

Por sua vez, a segurança em relação aos fornecedores não se aplica ao mercado norte-americano, pois a obra de Porter (1985) considera fornecedores de matéria-prima e insumos. Como este estudo analisa a viabilidade da abertura de uma subsidiária de vendas, a mercadoria chegará nos Estados Unidos pronta para ser comercializada; portanto, a aquisição de matéria-prima e insumos no mercado em questão não será necessária.

#### **4.1.2 Análise das demandas fiscais**

Esta seção será dedicada para a análise das demandas fiscais, que abrangem os procedimentos legais da operação e suas exigências. Assim, a seção será voltada aos processos iniciais para abertura de empresas nos Estados Unidos.

Primeiramente, é necessário definir qual será o tipo de estrutura de negócio utilizada pela Galvanotek na Flórida. Os Estados Unidos são uma república federativa, o que significa que cada estado possui diferentes normas e limitações sobre quais formatos de organização empresarial podem ser estabelecidos e por quem.

O *Department of State* da Flórida possui uma divisão específica para os negócios, chamada *Division of Corporations*. Esta divisão possui um *site* oficial destinado especificamente para empreendimentos e atividades comerciais na Flórida,

onde é possível obter informações para a abertura de novos negócios, preencher formulários para tal finalidade, esclarecer dúvidas sobre a declaração e pagamento de tributos, entre outras opções. Desta forma, no Quadro 8 apresentam-se os tipos de estruturas de negócios que podem ser utilizados pelas empresas na Flórida e suas principais características, de acordo com a *Division of Corporations* do estado da Flórida. É importante ressaltar que, independente da estrutura de negócios, o estado da Flórida recomenda a contratação de um contador ou um advogado para obter maiores informações sobre o assunto.

Quadro 8 – Tipos de estruturas de negócios no estado da Flórida

(continua)

ESTRUTURA DE NEGÓCIO	CARACTERÍSTICAS
<i>Corporation</i>	É uma entidade legal independente que existe separadamente das pessoas que a possuem, controlam e gerenciam; não se dissolve quando seus proprietários (ou acionistas) morrem, porque é considerada uma “pessoa” por si só; pode fechar contratos, declarar e pagar tributos, fechar negócios; os proprietários possuem responsabilidade limitada.
<i>Limited Liability Company (LLC)</i>	Os proprietários possuem responsabilidade limitada; sua estrutura de gestão não obriga que os administradores ou acionistas realizem reuniões regulares, e não há requisitos para cumprir outras formalidades corporativas.
<i>Partnership</i>	Existe quando duas ou mais pessoas são coproprietárias de uma empresa e compartilham seus lucros e perdas; cada um dos coproprietários (também chamados de parceiros) contribui com algo, geralmente dinheiro ou imóveis, para o empreendimento comercial.
<i>General Partnership</i>	Uma parceria em que os direitos e as responsabilidades são divididas igualmente entre os parceiros; os parceiros são chamados de “parceiros gerais” porque cada parceiro pode agir em nome de todos os parceiros, e cada um é responsável pelas dívidas e obrigações da parceria.

(conclusão)

<i>Limited Partnership</i>	É uma parceria composta por parceiros gerais e limitados; permite que cada parceiro determine e/ou limite sua responsabilidade pessoal; ao contrário dos parceiros gerais, os parceiros limitados não são responsáveis pelas ações, dívidas e obrigações da parceria; os parceiros gerais têm a obrigação de gerenciar os negócios, os parceiros limitados não possuem essa obrigação; ambos os parceiros se beneficiam dos lucros da empresa.
<i>Sole Proprietorship</i>	É a estrutura mais simples e a mais escolhida para começar um negócio; é uma empresa sem registro de propriedade e operada por um indivíduo, sem distinção entre empresa e proprietário.

Fonte: Adaptado de *Florida Department of State – Division of Corporations (2020)*.

De acordo com a *You S/A*, portal de conteúdo sobre negócios e empreendedorismo nos Estados Unidos, os tipos de estruturas de negócios mais populares e disponíveis para serem estabelecidos por estrangeiros na Flórida são o LLC e o *C Corporation (C CORP)*. A *Company Combo (2020)*, empresa norte-americana que presta serviços de consultoria para abertura de negócios nos Estados Unidos, explica que as estruturas LLC e C CORP são equivalentes às empresas Ltda. e S/A no Brasil, respectivamente.

A LLC é um formato de empresa que combina algumas vantagens de estrutura corporativa com elementos de parceria de tributação. É uma alternativa que possibilita mais flexibilidade na gestão quando comparada ao formato C CORP – que conta com uma estrutura hierarquizada, com acionistas, diretores e conselheiros. A C CORP exige adoção de estatutos, reuniões frequentes com acionistas, apresentações de relatórios anuais e emissões de ações. Além disso, conta tanto com impostos estaduais quanto federais.

Como a Galvanotek Embalagens é uma empresa com sociedade limitada, para esta pesquisa será considerado o formato de organização empresarial LLC. Assim sendo, a seguir serão descritas as principais características deste formato de empresa, de acordo com as informações disponibilizadas no portal da *Company Combo (2020)*.

Além de possibilitar uma gestão mais flexível, a LLC evita a dupla taxação de imposto de renda. Este formato empresarial não recolhe imposto de renda: os lucros são divididos entre os membros da sociedade, que irão declarar e pagar o imposto de

renda como pessoa física. Na LLC, a distribuição de lucros ou prejuízos entre os sócios é obrigatória ao final de cada ano fiscal, conforme a participação de cada um.

É possível abrir uma LLC de forma online sem que os proprietários sejam residentes fixos dos Estados Unidos. Porém, a LLC precisará de um endereço comercial – pode ser um endereço virtual ou até mesmo o endereço do contador norte-americano, caso ele ofereça este serviço.

Ainda, o estado da Flórida permite que a LLC seja estabelecida por apenas uma pessoa física. Consequentemente, a responsabilidade da empresa será inteiramente deste membro.

Com o formato empresarial definido, o próximo passo, conforme a *You S/A* (2020), é estabelecer o endereço comercial da empresa – que é indispensável para registrar a empresa, abrir contas bancárias e receber correspondências. Conforme citado anteriormente, o endereço comercial pode ser tanto um endereço virtual quanto o escritório do contador norte-americano, ou até mesmo salas compartilhadas com outras empresas. Outra exigência para abrir a empresa é a contratação de um Agente Registrador, uma pessoa física ou jurídica da Flórida que será responsável por receber uma cópia de todas as comunicações oficiais do estado.

A seguir, é efetuado o registro no estado da Flórida para criar uma entidade legal. O registro é feito online, no *site* oficial do *Division of Corporations*, e será necessário informar o nome da empresa, o endereço no estado da Flórida e o nome e endereço dos administradores.

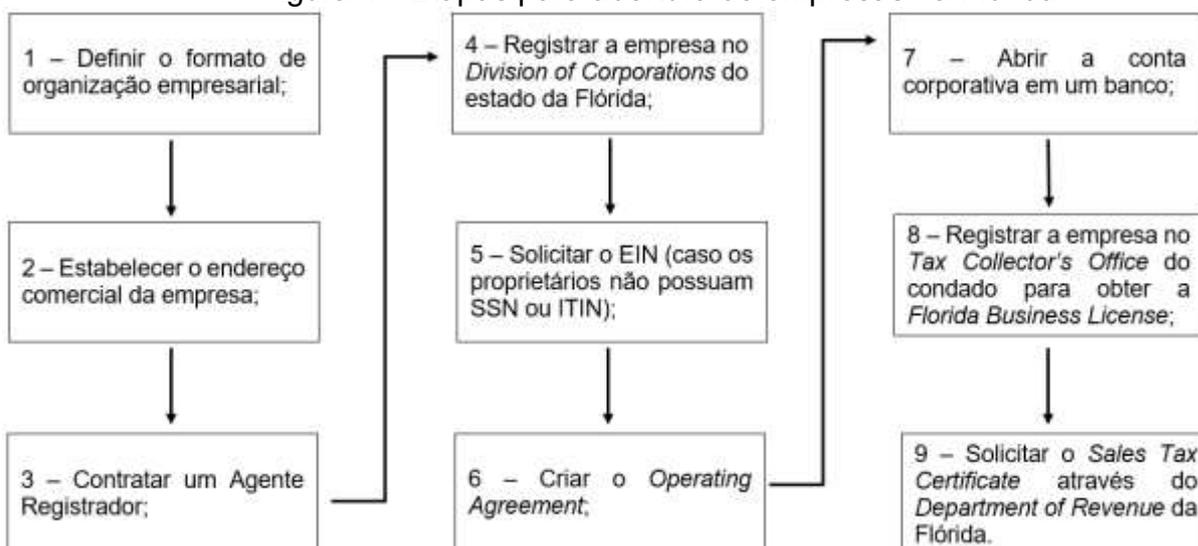
Feito o registro, o próximo passo seria solicitar o *Federal Employer Identification Number* (EIN), que é o número de identificação do empregador. Este número é fornecido pelo *Internal Revenue Service* (IRS), o Departamento de Receita do Governo Federal dos Estados Unidos, e é utilizado para declarações de impostos e outras transações empresariais. Porém, as pessoas que abrem LLCs podem optar por não solicitar o EIN – neste caso, elas utilizam seu *Social Security Number* (SSN), ou número de seguro social, para efetuar transações comerciais. Além disso, possuindo SSN ou *Individual Taxpayer Identification Number* (ITIN), o processo de emissão do EIN também pode ser feito online, diretamente no portal do IRS.

Desta forma, a empresa estará registrada nas esferas estadual e federal. Além disso, será necessário criar o *Operating Agreement*, uma espécie de acordo operacional que definirá a funcionalidade da empresa. Esse documento é o mais comum para a abertura de LLCs. Outro passo indispensável no processo será a

abertura de uma conta corporativa em um banco – tal conta pode ser aberta de forma imediata ou assim que as operações empresariais forem efetivamente iniciadas.

Com todas as etapas acima concluídas, será necessário registrar a empresa no *Tax Collector's Office* do condado onde ela estiver estabelecida para obter a *Florida Business License*. A forma para aplicação do registro (pessoalmente, online ou através do serviço postal) e os custos irão variar de acordo com o condado e com o tipo de empresa. Ainda, para empresas cuja finalidade será comércio de produtos, existe o *Sales Tax Certificate*, que habilitará a cobrança e repasse de impostos sobre as vendas. A solicitação deste certificado é feita através do *Department of Revenue* da Flórida.

Figura 4 – Etapas para abertura de empresas na Flórida



Fonte: Elaborado pela autora através das informações disponíveis no portal *You S/A* (2020).

Para finalizar, a Figura 4 traz, de forma resumida, todas as etapas necessárias para efetuar a abertura de uma empresa na Flórida. O prazo médio para finalizar todo o processo é de 20 a 25 dias úteis, e o investimento para essa parte do processo (sem considerar a contratação de profissionais especializados) varia entre US\$ 500,00 e US\$ 2.000,00.

#### 4.1.3 Análise das demandas tributárias

O objetivo desta seção é agrupar informações referentes às obrigações tributárias empresariais nos Estados Unidos e no estado da Flórida.

Conforme especificado na seção anterior, para esta pesquisa está sendo considerado o formato de organização empresarial LLC; portanto, serão apresentadas as obrigações tributárias para este tipo de empresa. Também serão considerados apenas os impostos aplicáveis para empresários estrangeiros. Ainda, os dados a seguir foram consultados nos portais das empresas *You S/A* (2017) e *Company Combo* (2020).

Assim como no Brasil, nos Estados Unidos o pagamento de impostos federais e estaduais é direcionado para diferentes setores. Enquanto os impostos federais são pagos ao IRS, os impostos estaduais são pagos ao *Department of Revenue* (DOR) de cada estado.

O *Federal Income Tax* é o imposto de renda federal e é declarado e pago anualmente ao IRS sobre o lucro da empresa. Porém, uma das principais características das empresas LLCs é que elas possuem *Pass Through Taxation*, o que significa que elas não declaram imposto de renda. Todo o lucro ou prejuízo da empresa é obrigatoriamente distribuído entre os membros da sociedade, que irão declarar e pagar o imposto de renda como pessoa física. Desta forma, os sócios declarariam e pagariam anualmente ao DOR do estado em que estiverem localizados o *State Income Tax* – mas a Flórida é um dos estados norte-americanos que não cobra imposto de renda de pessoas físicas.

Ainda, é importante ressaltar que nos Estados Unidos existe o *Tax Withholding* – imposto específico para estrangeiros que possuem renda proveniente de empresas baseadas em solo norte-americano. Quem se encaixa nesta situação precisa declarar imposto de renda ao IRS trimestralmente e pagar 30% sobre o valor declarado, para quando finalizar o ano, a declaração do imposto de renda anual ser feita e o valor pago a mais ser restituído.

Outros impostos existentes são:

- a) *Sales and Use Tax*: este imposto é estadual e incide sobre o consumidor, não sobre a empresa. A responsabilidade da empresa é cobrar do consumidor e repassá-lo ao estado. Aplica-se à venda, locação, arrendamento ou licença para usar bens, determinados serviços e imóveis comerciais na Flórida. Como esse estudo analisa a viabilidade da abertura de uma subsidiária de vendas, esse imposto se aplicaria à venda dos produtos – por isso, é considerado apenas como *Sales Tax*. Na Flórida, o

- percentual do *Sales Tax* é de 6% e deve ser repassado ao consumidor no ato da venda e pago ao governo na época da declaração de impostos;
- b) *Discretionary Sales Surtax*: é uma sobretaxa aplicada a transações sujeitas ao *Sales Tax*. Costuma ter um percentual entre 0,5% e 1,5% sobre o valor final do produto com o acréscimo do *Sales Tax*. No condado de Miami-Dade, o percentual desta sobretaxa é de 1%. Este imposto também incide sobre o consumidor e é repassado para o condado pela empresa ao término do ano fiscal;
- c) *Reemployment Tax*: o objetivo deste imposto é garantir auxílio temporário para pessoas que forem demitidas sem justa causa. Os trabalhadores não pagam nenhuma porcentagem deste imposto, apenas os empregadores – e eles são proibidos de realizarem deduções salariais para este fim. Empresas que têm o valor mínimo de US\$ 1.500,00 pagos em salários a cada 15 dias, ou que empregam pelo menos uma pessoa em um período de 20 semanas, devem pagar esse imposto. A taxa inicial é de 2,7% sobre os primeiros US\$ 7.000,00 em salários pagos a cada funcionário durante um ano. Porém, essa taxa pode ser reduzida conforme a empresa estabelecer histórico empregatício.

Outra diferença entre a tributação do Brasil e dos Estados Unidos é que no segundo país não é possível apurar os impostos sobre o Lucro Presumido, e também não existe algum enquadramento tributário similar ao Simples Nacional (como existe no Brasil). Nos Estados Unidos, os impostos sempre são calculados sobre o Lucro Real, que é obtido após a dedução dos custos e despesas da receita (DRUMMOND; SELECTUSA, 2018). De acordo com a empresa de consultoria Drummond em parceria com o *SelectUSA*<sup>3</sup> (2018), de forma geral os sócios da subsidiária norte-americana podem ser tributados por uma alíquota de 25% a 39%, dependendo do lucro líquido e a atividade exercida pela subsidiária.

As demandas fiscais e tributárias, de certa forma, não se separam. Nesta seção e na anterior, as principais características destes procedimentos foram apontadas e analisadas de forma individual para estruturar a pesquisa; mas tanto as obrigações

---

<sup>3</sup> Programa governamental norte-americano que incentiva o investimento estrangeiro nos Estados Unidos (DRUMMOND, 2018).

fiscais quanto as obrigações tributárias fazem parte de uma cadeia ainda mais complexa: a da contabilidade.

A Drummond e a *SelectUSA* (2018) lembram que as empresas sediadas nos Estados Unidos devem manter os registros contábeis de acordo com os princípios gerais de contabilidade americana, previstos no *United States Generally Accepted Accounting Principles* (USGAAP). Tais princípios independem das normas internacionais de contabilidade, e para subsidiárias cuja matriz é estrangeira ainda pode-se apontar alguns pontos específicos a serem considerados:

- a) consolidação: a subsidiária americana terá o dólar como moeda funcional; porém, como a empresa controladora é brasileira, a subsidiária deve ser consolidada em real. É necessário converter as demonstrações financeiras da subsidiária para a moeda da controladora e para as normas contábeis do país de origem;
- b) transações: as transações entre a controladora e a subsidiária devem ser sustentadas por contratos firmados entre as partes, pois são monitoradas detalhadamente pelo IRS e pela Receita Federal brasileira com o objetivo de identificar possíveis remessas indevidas de lucro entre subsidiária e controladora e evitar a sonegação de impostos;
- c) tributos internacionais: é essencial familiarizar-se com a legislação tributária nos Estados Unidos antes de iniciar as operações no país – afinal, o sistema tributário é complexo e o não cumprimento das obrigações resulta em penalidades, além de poder trazer prejuízos irre recuperáveis à empresa.

Portanto, é possível afirmar que a parte contábil é bastante abrangente; e por não ser o principal objetivo desta pesquisa, este assunto não foi pesquisado com mais profundidade. Ainda, as informações referentes às demandas fiscais e tributárias apresentadas acima estão disponíveis nos portais das empresas de consultoria citadas, especializadas na abertura de negócios nos Estados Unidos. Porém, todas ressaltam que essas informações estão disponíveis apenas a título de conhecimento. Assim sendo, é importante destacar que a contratação de serviços especializados na abertura de empresas nos Estados Unidos, bem como advogados e contadores norte-americanos, é indispensável para obter informações concretas sobre a abertura da subsidiária no país escolhido.

Além disso, foram buscadas informações referentes a possíveis alterações nas obrigações tributárias da matriz devido à abertura da subsidiária no exterior. Como tais informações não foram encontradas através de pesquisas, realizou-se contato através do próprio *site* de oito empresas de consultoria, solicitando materiais que cada uma poderia ter referente ao assunto. Também foi enviado e-mail ao Consulado-Geral do Brasil em Miami, com a mesma solicitação. De todos os contatos, obteve-se retorno de duas empresas de consultoria e do Consulado-Geral do Brasil em Miami, que informaram que não possuem materiais que abordam este tema. Ainda, a empresa de consultoria Contador Miami informou que a maior parte de seus clientes cria uma nova empresa nos Estados Unidos, e mesmo quem opta por abrir uma filial não possui incentivos tributários; já a empresa *Company Combo* informou que atua apenas no lado americano da operação, e por esse motivo não poderia sanar dúvidas quanto às obrigações tributárias brasileiras. Os retornos obtidos das empresas de consultoria podem ser consultados no Anexo A. O retorno do Consulado-Geral do Brasil em Miami não foi reproduzido no Anexo A devido à proibição da divulgação ou cópia da mensagem, conforme aviso contido no próprio e-mail.

#### 4.1.4 Análise das demandas financeiras

Nesta seção, serão apresentados os custos fixos e variáveis levantados para instalar e manter a subsidiária da Galvanotek no exterior.

Esta análise inicia-se com a perspectiva de *market share* (ou participação de mercado) da Galvanotek nos Estados Unidos no ano de 2020. Para tal, utilizando uma equação de regressão traçada a partir de uma função disponível no Microsoft Excel, foi definido um valor de previsão de importações de produtos com código HTS 3923.90.00.80 pelos Estados Unidos em 2020. O  $R^2$  desta equação, que representa a força preditiva, é de 0,9595.

O Gráfico 5 representa o total de importações estadunidenses de produtos com código HTS 3923.90.00.80 entre 2015 e 2019 (conforme Gráfico 3) com a previsão do valor total de importações para o ano de 2020<sup>4</sup> de produtos classificados com o mesmo código HTS.

---

<sup>4</sup> Para esta previsão, foi considerado apenas o histórico de importações estadunidenses dos produtos indicados entre os anos 2015 e 2019, e não incluem possíveis baixas resultantes dos impactos econômicos causados pela crise da pandemia causada pela *Corona Virus Disease-2019* (COVID-19).

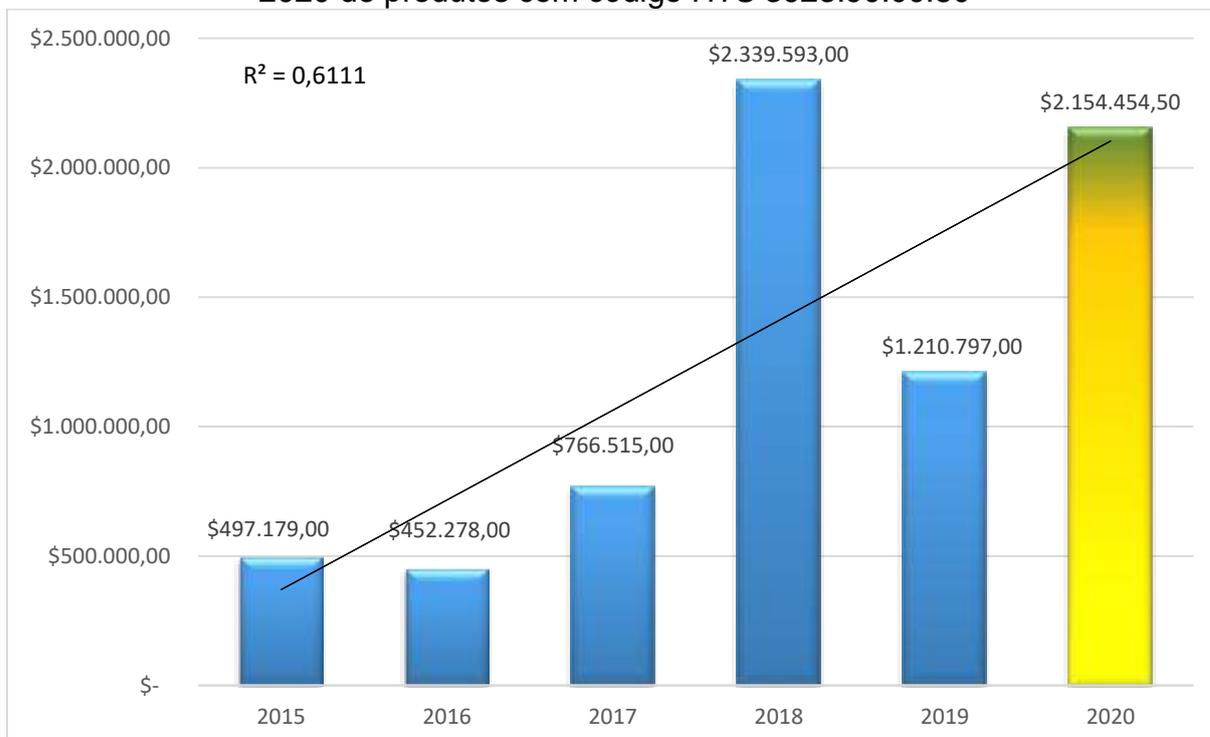
Gráfico 5 – Previsão de importações estadunidenses para o ano de 2020 de produtos com código HTS 3923.90.00.80



Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020) e ferramentas disponíveis no Microsoft Excel.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 6, conforme descrito anteriormente.

Gráfico 6 – Previsão de importações estadunidenses do Brasil para o ano de 2020 de produtos com código HTS 3923.90.00.80



Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020) e ferramentas disponíveis no Microsoft Excel.

De acordo com as previsões apresentadas no Gráfico 5 e no Gráfico 6, a participação do Brasil nas importações dos Estados Unidos de produtos com código HTS 3923.90.00.80 seria de 0,12%. Ainda, de acordo com informações dos coordenadores de vendas de mercado interno da Galvanotek, atualmente o *market share* da Galvanotek no Brasil é de 60%. Portanto, se for considerado o *market share* nacional da Galvanotek nas previsões de importações, o percentual de participação de mercado da Galvanotek no mercado norte-americano seria de 0,072% – sendo que o percentual de participação do Brasil no total de importações estadunidenses entre 2015 e 2019 de produtos com código HTS 3923.90.00.80 foi de 0,07%. Tal perspectiva de *market share* é alta para a Galvanotek, e a diretoria e o coordenador do setor de exportações não possuem expectativas de atingir esta participação de mercado tão logo a subsidiária for implantada.

Considerando a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986), a subsidiária terá a função de líder estratégica. Com a expansão proposta por Rugman, Verbeke e Yuan (2011), as atividades da cadeia de valor cumpridas pela subsidiária serão vendas e suporte administrativo. Contudo, mesmo que o nível de mercado atribuído por estes autores de acordo com a função da subsidiária seja importante, segundo Delany (2000) a subsidiária será classificada como básica e sua tipologia será satélite de mercado. A subsidiária começará suas atividades na Etapa 1, que consiste em estabelecer a inicialização das operações, e espera-se níveis crescentes de desempenho – tanto nas etapas quanto na importância estratégica da subsidiária – de acordo com o cumprimento das funções e melhores resultados em termos de receita, custos e vendas (DELANY, 2000).

Desta forma, considerando sugestões do coordenador do setor de exportações da Galvanotek, para realizar este estudo será considerada a movimentação inicial de dois contêineres 40HC por bimestre, sendo que cada um possui capacidade para 67m<sup>3</sup> de mercadoria. A subsidiária contará com um pavilhão de aproximadamente 300m<sup>2</sup> de área total, que comportará estoque e área administrativa.

Como consta no subcapítulo desta pesquisa Caracterização do objeto de estudo, atualmente a Galvanotek possui capacidade para transformar 5.000 toneladas de matéria-prima por mês. Porém, o peso de matéria-prima realmente transformada por mês fica entre 2.000 e 2.300 toneladas. De acordo com os coordenadores dos setores comercial e contábil da Galvanotek, não é possível calcular de forma exata quantos quilogramas de produtos prontos (embalagens descartáveis) são fabricados

a partir da matéria-prima utilizada, pois essa informação depende dos itens produzidos no mês e a programação da produção não é constante. Além disso, devido ao processo produtivo utilizado pela Galvanotek, não existe perda de matéria-prima: as sobras das bobinas são moídas e tornam-se novamente matéria-prima. Consequentemente, não é possível saber qual a produção mensal de embalagens em peso líquido.

Porém, pode-se estimar este valor através do peso líquido faturado no mês: segundo confirmação obtida dos coordenadores dos setores comercial e contábil, a proporção de produção em quilogramas é o dobro do peso líquido faturado. Para melhor exemplificar, apresenta-se a Tabela 5, que apresenta dados referentes ao faturamento por peso líquido entre janeiro e abril de 2020, e o peso líquido estimado de embalagens produzidas.

Tabela 5 – Peso líquido faturado entre janeiro e abril de 2020 e peso líquido estimado de embalagens produzidas

<b>Peso líquido faturado entre janeiro e abril de 2020 e peso líquido estimado de embalagens produzidas</b>		
<b>Mês</b>	<b>Peso líquido faturado (KG)</b>	<b>Peso líquido estimado produzido (KG)</b>
Janeiro	1.814.459,55	3.628.919,10
Fevereiro	1.395.154,44	2.790.308,88
Março	1.931.245,54	3.862.491,08
Abril	1.308.241,30	2.616.482,60

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponibilizadas pela empresa (2020).

Através da Tabela 5, pode-se perceber que mesmo não utilizando sua capacidade máxima, a Galvanotek produz embalagens suficientes para atender a demanda de faturamento e para repor o estoque. Ainda, considerando que o peso líquido comportado por cada contêiner 40HC é de, em média, 4.900 KG<sup>5</sup>, e que neste estudo está sendo analisado o envio à subsidiária de dois contêineres 40HC por

<sup>5</sup> Considerando o peso líquido das notas fiscais cuja mercadoria foi exportada aos Estados Unidos (INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELA EMPRESA, 2020).

bimestre, obtém-se a demanda de peso líquido de 9.800 KG em embalagens por bimestre. Assim, pode-se afirmar que a Galvanotek possui capacidade produtiva para atender a demanda proposta.

O *Department of State* da Flórida disponibiliza uma lista com as taxas de abertura de novas empresas estrangeiras no formato LLC, além das taxas anuais que devem ser pagas por essas empresas. As taxas mais comuns, tanto de abertura da empresa quanto as taxas anuais, são apresentadas no Quadro 9, assim como seus respectivos valores e uma breve descrição sobre a incidência de cada uma delas. As taxas que contêm um asterisco (\*) ao lado são as aplicáveis na abertura da LLC.

A relação completa de taxas, valores e descrições pode ser consultada no Apêndice D. As descrições foram retiradas do Estatuto da Flórida – o Título XXXVI trata das organizações empresariais, e o Capítulo 605 é direcionado exclusivamente às LLCs.

Quadro 9 – Taxas comuns aplicáveis às LLCs na Flórida

(continua)

TAXA	VALOR	DESCRIÇÃO DA INCIDÊNCIA
Taxa de Arquivamento (Obrigatória) * ( <i>Filing Fee (Required)</i> ) *	US\$ 100,00	Registro autorizado que deve ser entregue ao <i>Department of State</i> para análise, aprovação e posterior arquivamento mediante pagamento da taxa.
Taxa do Agente Registrador (Obrigatória) * ( <i>Registered Agent Fee (Required)</i> ) *	US\$ 25,00	Uma LLC estrangeira deve, obrigatoriamente, ter assessoria de um Agente Registrador.
Reserva de Nome * ( <i>Name Reservation</i> ) *	US\$ 25,00	Quando é reservado o uso exclusivo do nome da LLC.
Relatório Anual (e Taxa Suplementar) ( <i>Annual Report (&amp; Supplemental Fee)</i> )	US\$ 138,75	Relatório que deve ser entregue ao <i>Department of State</i> , que declara informações da empresa e seus responsáveis.
Relatório Anual (Recebido após 1º de maio) ( <i>Annual Report (Received after May 1)</i> )	US\$ 538,75	

(conclusão)

Relatório Anual Alterado ( <i>Amended Annual Report</i> )	US\$ 50,00	Cada relatório apresentado após a apresentação do primeiro Relatório Anual será tratado como um relatório alterado.
Certificado de Status ( <i>Certificate of Status</i> )	US\$ 5,00	Certificado emitido pelo <i>Department of State</i> se os registros da organização apresentados foram aprovados e arquivados.
Cópia Autenticada do Registro ( <i>Certified Copy of Record</i> )	US\$ 30,00	Mediante solicitação e pagamento da taxa, o <i>Department of State</i> enviará ao solicitante uma cópia autenticada do registro solicitado.

Fonte: Adaptado de *Florida Department of State – Division of Corporations (2020)* e *Official Internet Site of the Florida Legislature (2019)*.

Além disso, considera-se o valor de US\$ 25.000,00 para contratação de empresa especializada em consultoria e abertura de novos negócios nos Estados Unidos para realizar a implantação da LLC. Este valor é baseado em orçamento recebido pela Galvanotek Embalagens em 2019 de uma empresa de consultoria, a qual não será divulgada devido ao caráter confidencial da informação.

Quanto ao espaço a ser alugado, para ter valores reais de aluguel foram realizadas pesquisas no *site Showcase*, especializado em venda e aluguel de imóveis industriais e comerciais nos Estados Unidos. A prioridade de pesquisa foi para a região de Miami, conforme preferência da diretoria da Galvanotek. A área considerada para as pesquisas foi em torno de 3.229ft<sup>2</sup>, que é a medida em pés quadrados equivalente a 300m<sup>2</sup>. Na Tabela 6, apresentam-se as opções de espaços encontrados através do *site Showcase* que se enquadram nas características descritas.

Tabela 6 – Levantamento de espaços disponíveis para locação em Miami  
(continua)

Levantamento de espaços disponíveis para locação em Miami			
Opção	Localização	Área	Valor mensal do aluguel
Opção 1	591-599 Northwest 71st Street – Miami, FL 33150 – Liberty City	3.483ft <sup>2</sup>	US\$ 3.483,00



As pesquisas referentes aos valores de aluguel foram realizadas através de diversos *sites* especializados em aluguel de espaços industriais e comerciais nos Estados Unidos. Porém, as opções que mais se enquadram com a necessidade desta pesquisa (considerando área e localização) foram as opções apresentadas na Tabela 6. Assim sendo, é possível considerar o valor médio para aluguel de US\$ 3.556,75.

Nos Estados Unidos, o consumo de energia elétrica é medido por quilowatt por hora (kWh), e o valor do kWh costuma ser apresentado em *cents* (¢), ou seja, em centavos de dólar. De acordo com a *U.S. Energy Information Administration* (EIA) (2020), os preços de eletricidade nos Estados Unidos variam conforme o tipo de consumidor. Em 2019, o preço médio de eletricidade para estabelecimentos comerciais foi de 10,66¢ por kWh.

A informação mais recente<sup>6</sup> publicada pela EIA referente ao consumo de energia elétrica por pés quadrados durante um ano foi um estudo de 2012, publicado em 2016. Portanto, será considerada a última informação de consumo por pés quadrados divulgada pela EIA para estabelecimentos comerciais: 15,2 kWh em um ano (U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, 2016).

Assim, considerando o preço médio de US\$ 0,1066 por kWh e o consumo de 15,2 kWh por pé quadrado ao ano, obtém-se a estimativa de custo de US\$ 1,62032 por pé quadrado ao ano. Em um estabelecimento de 3.300ft<sup>2</sup>, o custo de energia elétrica por ano seria de US\$ 5.347,06, ou US\$ 445,59 ao mês.

Além disso, em 2017 a EIA publicou os resultados de uma pesquisa realizada em 2012 sobre o consumo de água predial conforme a atividade principal. Para estabelecimentos comerciais, o consumo por pé quadrado foi de 12,6 galões por ano (U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, 2017). O consumo estimado de água por pé quadrado ao ano seria de 37.800 galões, ou 3.150 galões ao mês. De acordo com outro estudo, realizado pelo *U.S. Department of Energy* em 2016 e publicado em 2017, o preço da água a cada mil galões na região de Miami era em torno de US\$ 4,25. Portanto, considerando o consumo de 3,15 galões por mês, o custo de água estimado é de US\$ 13,39 por mês. Também é cobrada uma taxa mensal de uso, no valor de US\$ 4,48 – pois o estabelecimento se enquadraria na categoria de consumo de 2.245 a 5.236 galões mensais, segundo tabela disponibilizada pelo

---

<sup>6</sup> Em 2018 foi realizada uma nova pesquisa, cujos resultados não estavam disponíveis no período de realização deste estudo (U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, 2020).

*Miami-Dade Water and Sewer Department* (2019). Desta forma, o custo mensal total de água considerado será de US\$ 17,87.

Para estimar o custo com funcionários, será considerada a carga horária de 30,6 horas por semana – de acordo com o *U.S. Bureau of Labor Statistics* (BLS) (2020), essa foi a média da carga horária semanal por funcionário no setor comercial em abril de 2020, com horas extras inclusas. O BLS também disponibiliza, através de dados de maio de 2019, o valor do salário por hora de acordo com o cargo ocupado em Miami.

Apresentam-se, na Tabela 7, os valores referentes aos cargos considerados necessários para o início das atividades da subsidiária. Ainda, para a contratação de serviços especializados em assessoria contábil e jurídica nos Estados Unidos, será utilizado o valor estimado de US\$ 700,00 mensais.

Tabela 7 – Cargos e respectivos salários por hora em Miami

<b>Cargos e respectivos salários por hora em Miami</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Valor do salário por hora (US\$)</b>
Suporte administrativo e de escritório	US\$ 18,92
Supervisor de venda	US\$ 22,94
Operador de caixa	US\$ 11,15
Vendedor	US\$ 13,40
Representante de venda	US\$ 29,66

Fonte: Adaptado de *U.S. Bureau of Labor Statistics* (2020).

Será considerado o valor de US\$ 50,00 mensais para telefonia e US\$ 130,00 para internet. Tais valores são baseados em *rankings* disponibilizados pela WhistleOut Inc.<sup>7</sup> (2020) de planos pré-pagos de operadoras de celular e provedores de internet mais populares em Miami. Também será considerado o valor mensal de US\$ 200,00

<sup>7</sup> Empresa especializada na comparação de pacotes de telefonia, internet, canais de televisão a cabo, entre outros (WHISTLEOUT, 2020).

para material de escritório, e o valor mensal de US\$ 300,00 para itens de uso e consumo pessoal (como papel higiênico, papel toalha, café, entre outros).

É importante considerar que nos Estados Unidos as construções contam com gás natural encanado para diversos fins. A EIA (2019) destaca que o setor comercial o utiliza para aquecer os prédios e a água, para operar equipamentos de resfriamento e refrigeração e providenciar iluminação externa. No ano de 2018, a Flórida ficou entre os cinco estados que mais consumiram gás natural, responsável por utilizar 4,9% do total de gás natural consumido pelos Estados Unidos (U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, 2019). De acordo com o BLS (2018), em janeiro de 2018 o preço médio de gás natural encanado na região de Miami foi de US\$ 1,42 por *therm* – sendo que um *therm* é obtido a partir do consumo de 100 pés cúbicos, ou 1 CCF, de gás natural (CALLMEPOWER, 2015). Como não foram encontradas informações referentes ao consumo de gás natural por setor, não foi possível estimar o custo mensal com esta utilidade – portanto, será considerado o valor estimado de US\$ 150,00 mensais.

Além disso, nos Estados Unidos a coleta de lixo não é gratuita. O condado de Miami-Dade (2020) informa que a maioria das propriedades residenciais recebem o serviço de coleta de lixo duas vezes por semana, e a taxa referente a esse serviço é cobrada anualmente, junto com a fatura do imposto de renda. Se o proprietário precisar descartar lixo de grandes dimensões (como móveis ou eletrodomésticos), ele deve levar o lixo para um local específico ou contratar uma empresa especializada para realizar a coleta. A contratação da empresa também é necessária se o proprietário possuir quatro lixeiras ou mais. Contudo, não foram encontradas informações sobre a coleta de lixo empresarial – por este motivo, não foi possível calcular o custo deste serviço. Desta forma, o custo referente a este serviço não será considerado como custo operacional. Considera-se que a taxa referente à coleta de lixo será cobrada dos sócios no momento da declaração do imposto de renda; afinal, como explanado anteriormente, as empresas com formato LLC não declaram imposto de renda – a declaração é feita apenas pelos sócios.

Na Tabela 8 encontram-se os custos operacionais citados anteriormente e seus respectivos valores mensais.

Tabela 8 – Custos operacionais mensais

<b>Custos operacionais mensais</b>	
<b>Utilidade</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Aluguel	US\$ 3.556,75
Energia elétrica	US\$ 445,59
Água	US\$ 17,87
Telefonia	US\$ 50,00
Internet	US\$ 130,00
Material de escritório	US\$ 200,00
Itens de uso e consumo pessoal	US\$ 300,00
Gás natural	US\$ 150,00

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É válido ressaltar que todos os custos incorridos nesta seção foram apresentados e validados pelos setores comercial e contábil da Galvanotek. Desta forma, o investimento mínimo necessário para abertura da LLC na Flórida e os custos levantados durante a pesquisa estão reunidos na Tabela 9.

Tabela 9 – Investimento para abertura da LLC e custos levantados

(continua)

<b>Investimento para abertura da LLC e custos levantados</b>	
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Taxa de Arquivamento	US\$ 100,00
Taxa do Agente Registrador	US\$ 25,00
Reserva de Nome	US\$ 25,00

(continuação)

**Investimento para abertura da LLC e custos levantados****INVESTIMENTO INICIAL**

<b>Descrição</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Contratação de empresa consultora especializada	US\$ 25.000,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 25.150,00</b>

**TAXAS ANUAIS**

<b>Descrição</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Relatório Anual (e Taxa Suplementar)	US\$ 138,75
Certificado de Status	US\$ 5,00
Cópia Autenticada do Registro	US\$ 30,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 173,75</b>
<b>Valor mensal</b>	<b>US\$ 14,48</b>

**CUSTOS OPERACIONAIS MENSAIS**

<b>Descrição</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Aluguel	US\$ 3.556,75
Energia elétrica	US\$ 445,59
Água	US\$ 17,87
Telefonia	US\$ 50,00
Internet	US\$ 130,00
Material de escritório	US\$ 200,00
Itens de uso e consumo pessoal	US\$ 300,00

(continuação)

## Investimento para abertura da LLC e custos levantados

## CUSTOS OPERACIONAIS MENSAIS

Descrição	Valor (US\$)
Gás natural	US\$ 150,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 4.850,21</b>

## SALÁRIOS E TRIBUTOS

Descrição	Valores (US\$)
Suporte administrativo e de escritório	US\$ 2.315,81
Supervisor de venda	US\$ 2.807,86
Operador de caixa	US\$ 1.364,76
Vendedor	US\$ 1.640,16
Representante de venda	US\$ 3.630,38
<b>Total</b>	<b>US\$ 11.758,97</b>
<i>Reemployment Tax</i> por funcionário (ao ano)	US\$ 189,00
<b><i>Reemployment Tax</i> considerando os 5 funcionários citados (ao ano)</b>	<b>US\$ 945,00</b>
<b>Valor mensal referente ao <i>Reemployment Tax</i></b>	<b>US\$ 78,75</b>

## SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Descrição	Valor (US\$)
Assessoria contábil e jurídica	US\$ 700,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 700,00</b>

(conclusão)

---

**Investimento para abertura da LLC e custos levantados**


---

<b>Total geral mensal (sem considerar o investimento inicial)</b>	<b>US\$ 17.402,41</b>
---	-----------------------

---

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

#### 4.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA

No subcapítulo anterior, foram levantados e analisados dados referentes às demandas comerciais, fiscais, tributárias e financeiras para abertura de uma subsidiária da Galvanotek Embalagens em Miami, na Flórida. Com base nessas informações, neste subcapítulo será analisada a viabilidade de implantação da subsidiária considerando os custos levantados, a perspectiva de venda necessária para cobrir tais custos e a comparação com a forma de venda atual da Galvanotek aos Estados Unidos, que é a exportação direta (conforme previsto, respectivamente, nos quarto e quinto objetivos específicos desta pesquisa).

Desde que a Galvanotek iniciou suas exportações, todas foram realizadas através do *Incoterm* FOB. Neste termo, o vendedor se responsabiliza pela mercadoria até ela transpor a amurada do navio – ficando encarregado, principalmente, pela contratação e pagamento do frete rodoviário do ponto de coleta da mercadoria até o porto de destino, pelo seguro neste trecho, pelas tarifas alfandegárias e pelo desembaraço da mercadoria para exportação. Assim que a mercadoria transpor a amurada do navio, a responsabilidade é transferida ao comprador; tal como a contratação do frete internacional, do seguro internacional, o desembaraço da mercadoria e as despesas alfandegárias no país de destino, e o transporte rodoviário do porto de destino até o local de recebimento ficam a cargo do comprador (FECOMÉRCIO MG, 2019).

Para esta pesquisa, considera-se que com a presença da subsidiária o *Incoterm* será o mesmo. Portanto, a Galvanotek continuaria com os custos referentes à exportação já citados. Tais custos foram reunidos na Tabela 10, que apresenta os valores incidentes nas exportações realizadas aos Estados Unidos. Os valores apresentados na tabela consideram a exportação de um contêiner 40HC.

Tabela 10 – Custos incidentes nas exportações da Galvanotek Embalagens aos Estados Unidos

<b>Custos incidentes nas exportações da Galvanotek aos Estados Unidos</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Frete rodoviário até o porto de Rio Grande	R\$ 3.050,00
Capatazia	R\$ 808,00
Emissão de <i>Application Management Services</i> (AMS) <sup>8</sup>	R\$ 103,75
Emissão de <i>Bill of Lading</i> (BL)	R\$ 380,00
Emissão de <i>Importer Security Filing</i> (ISF) <sup>9</sup>	R\$ 103,75
<i>Handling</i> marítimo	R\$ 205,00
Pesagem <i>Verified Gross Mass</i> (VGM)	R\$ 65,00
Taxa de lacre de contêiner	R\$ 15,00
Despachante aduaneiro	R\$ 867,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.597,50</b>

Fonte: Informações disponibilizadas pela empresa (2020).

Da mesma forma, na Tabela 11 constam os valores estimados com a operação de importação por parte da subsidiária de um contêiner. Estes valores foram calculados através do portal *Freightos*, uma base de dados que compara taxas de fretes marítimos e disponibiliza custos estimados de taxas, frete rodoviário interno, entre outros.

<sup>8</sup> Taxa obrigatória para mercadorias que irão transitar ou permanecer em território norte-americano (ALLINK, 2019).

<sup>9</sup> Taxa obrigatória para emissão de documento exigido pela alfândega norte-americana nas importações marítimas dos Estados Unidos (EFFICIENZA, 2018).

Tabela 11 – Custos estimados de importação para a subsidiária

<b>Custos estimados de importação para a subsidiária</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Frete marítimo do porto de Rio Grande até o porto de Miami	US\$ 1.486,23
Taxa administrativa	US\$ 10,00
Cobranças locais no destino	US\$ 115,00
Taxa ISF	US\$ 50,00
Despachante aduaneiro	US\$ 500,00
Desembaraço aduaneiro	US\$ 125,00
Seguro	US\$ 39,61
Frete rodoviário interno	US\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 3.325,84</b>

Fonte: Adaptado de *Freightos* (2020).

Através do mesmo portal, foi realizada uma consulta para verificar se a importação de produtos classificados com o código HTS 3923.90.00.80 possui incidência de algum imposto específico. O portal estima que os produtos enquadrados nesta classificação fiscal são isentos de impostos na importação (FREIGHTOS, 2020).

A simulação referente às vendas necessárias para cobrir os custos apresentados na Tabela 9 e na Tabela 11 foi realizada juntamente com a contadora da Galvanotek. Para tal, foi definido que a margem de contribuição da subsidiária será de 60% sobre o preço de venda por KG – obtido através da divisão do valor total em reais pelo peso líquido total de uma combinação de produtos pré-determinada, chamada de *mix* de produtos, baseada na última exportação da Galvanotek aos Estados Unidos e validada pelo coordenador de exportações. A cubagem deste *mix* de produtos equivale à capacidade de um contêiner 40HC e cada contêiner comporta 979 caixas deste *mix*; portanto, as simulações foram feitas sempre com o mesmo *mix*

de produtos e com alterações na quantidade de contêineres importados pela subsidiária.

Os aspectos considerados para a simulação foram:

- a) receita sobre vendas: obtida através da multiplicação do peso líquido total pelo preço de venda por KG com a margem de contribuição, e o resultado é multiplicado pela quantidade de contêineres pré-estabelecida;
- b) custo de aquisição dos produtos: valor total em reais da simulação multiplicado pela quantidade de contêineres;
- c) custo estimado de importação: valor estimado através do portal *Freightos*, conforme exemplificado na Tabela 11, de acordo com a quantidade de contêineres que consta na simulação, e convertido em R\$<sup>10</sup>;
- d) lucro após importação dos produtos: valor obtido após subtrair o custo de aquisição dos produtos e o custo estimado de importação da receita sobre vendas;
- e) custos fixos: valor total dos custos levantados e apresentados na Tabela 9 convertido em R\$;
- f) frete sobre vendas: percentual estimado de 8% da receita sobre vendas para supor o valor do frete rodoviário na entrega de mercadorias para os clientes atendidos pela subsidiária;
- g) lucro ou prejuízo após despesas: subtração dos custos fixos e do frete sobre vendas do lucro após compra dos produtos;
- h) percentual de lucro ou prejuízo sobre vendas: divisão do lucro ou prejuízo após despesas pela receita sobre vendas.

A Tabela 12 exemplifica a simulação, em reais, do cálculo descrito, considerando a venda do *mix* de produtos equivalente a um contêiner em um mês.

---

<sup>10</sup> Considerou-se a taxa de câmbio de R\$ 4,90.

Tabela 12 – Simulação de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de um contêiner ao mês

<b>Simulação de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de um contêiner ao mês</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Receita sobre vendas	R\$ 114.566,73
Custo de aquisição dos produtos	R\$ 71.604,20
Custo estimado de importação	R\$ 16.296,62
Lucro após importação dos produtos	R\$ 26.665,91
(-) Custos fixos	R\$ 85.271,80
(-) Frete sobre vendas	R\$ 9.165,34
<b>Prejuízo após despesas</b>	<b>- R\$ 67.771,23</b>
<b>Percentual de prejuízo sobre vendas</b>	<b>- 59,15%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Seguindo os mesmos cálculos apresentados na Tabela 12, a Tabela 13 demonstra os valores obtidos através da simulação da venda pela subsidiária do mesmo *mix* de produtos em um mês; porém, em quantidades pré-determinadas de contêineres.

A partir dos dados coletados e através das simulações apresentadas na Tabela 13, é possível perceber que a subsidiária teria prejuízo se fosse considerada a venda de um ou dois contêineres por mês. Com estas suposições, nota-se que a subsidiária passaria a ter lucros com a venda de 5 contêineres ao mês – ou seja, 4.895 caixas. Ainda, destaca-se o fato de que, neste caso, o percentual de lucro aumenta de acordo com o aumento da quantidade de contêineres vendidos ao mês.

Tabela 13 – Simulações de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de quantidades pré-determinadas de contêineres ao mês

<b>Simulações de lucro ou prejuízo da subsidiária com a venda de quantidades pré-determinadas de contêineres ao mês</b>				
<b>Quantidade de contêineres</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>			
Receita sobre vendas	R\$ 229.133,45	R\$ 572.833,64	R\$ 1.145.667,27	R\$ 3.437.001,81
Custo de aquisição dos produtos	R\$ 143.208,41	R\$ 358.021,02	R\$ 716.042,04	R\$ 2.148.126,13
Custo estimado de importação	R\$ 26.307,66	R\$ 54.094,87	R\$ 104.490,20	R\$ 306.071,59
Lucro após importação dos produtos	R\$ 59.617,39	R\$ 160.717,74	R\$ 325.135,03	R\$ 982.804,09
(-) Custos fixos	R\$ 85.271,80	R\$ 85.271,80	R\$ 85.271,80	R\$ 85.271,80
(-) Frete sobre vendas	R\$ 18.330,68	R\$ 45.826,69	R\$ 91.653,38	R\$ 274.960,15
<b>Lucro ou prejuízo após despesas</b>	<b>- R\$ 43.985,09</b>	<b>R\$ 29.619,25</b>	<b>R\$ 148.209,85</b>	<b>R\$ 622.572,15</b>
<b>Percentual de lucro ou prejuízo sobre vendas</b>	<b>- 19,20%</b>	<b>5,17%</b>	<b>12,94%</b>	<b>18,11%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto ao impacto no preço final dos produtos a serem vendidos na subsidiária, foi possível verificar que, se considerada a quantidade de venda de cinco contêineres ao mês, cada caixa de produto sofreria um aumento médio de 53%. Para chegar neste percentual, acrescentou-se ao preço de venda por caixa em dólares da Galvanotek para a subsidiária percentuais de: (i) 9% referente aos custos de

importação; (ii) 60% referente à margem de contribuição; e (iii) 8% referente ao frete sobre vendas. Os valores não serão divulgados devido ao seu caráter confidencial.

Ainda, não foi possível verificar se os preços de venda da subsidiária seriam competitivos no mercado norte-americano, pois as indústrias e distribuidoras de embalagens plásticas descartáveis não disponibilizam suas respectivas listas de preços. Contudo, foi realizado contato através do *site* das empresas fabricantes de embalagens plásticas dos Estados Unidos (citadas no Quadro 7) para solicitar o preço dos produtos. Obteve-se retorno apenas da *Sabert*, que informou ter uma política de preços restrita e, por esse motivo, os preços de seus produtos não são divulgados. Este retorno pode ser consultado no Anexo B.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possui como objetivo geral a identificação da viabilidade da instalação de uma subsidiária de vendas da Galvanotek Embalagens em Miami, Flórida, nos Estados Unidos. Buscou-se cumprir este objetivo através da coleta, apresentação e análise de dados disponíveis em variadas fontes de pesquisas, sendo que as informações consideradas mais relevantes compõem o desenvolvimento do estudo.

O referencial teórico foi embasado nas obras de autores clássicos e contemporâneos que abordam a atuação das empresas no comércio internacional, seja através de importações, exportações ou de presença física em um país estrangeiro. Através dos autores citados, foi possível entender a importância das subsidiárias, as funções que podem ser atribuídas a elas e como elas se desenvolvem com o decorrer do tempo.

Esta pesquisa foi realizada principalmente através de dados secundários. A análise foi feita a partir dos dados coletados e comparados à realidade da Galvanotek, através dos dados secundários internos, e da apresentação dos dados coletados aos setores comercial, contábil e de exportação.

A identificação das demandas comerciais, fiscais, tributárias e financeiras para a instalação de uma subsidiária de vendas na Flórida foi cumprida através da coleta de dados de diversas fontes de pesquisa combinadas com informações disponibilizadas pela Galvanotek. Através da identificação de cada um dos aspectos citados, os demais objetivos específicos do trabalho foram alcançados.

A análise do segmento de embalagens plásticas termoformadas no mercado norte-americano foi feita através da verificação das exportações brasileiras aos Estados Unidos de produtos com NCM 39239000 e importações dos Estados Unidos de produtos com código HTS 3923.90.00.80. Notou-se que as exportações brasileiras de produtos classificados nesta NCM diminuíram ao longo dos cinco anos pesquisados, enquanto as importações estadunidenses de produtos com código HTS 3923.90.00.80 aumentaram no mesmo período. Ainda, através da visita *in loco*, o diretor comercial e o coordenador de exportações da Galvanotek puderam confirmar que a região de Miami possui demanda de embalagens plásticas, e identificaram produtos de diversas marcas nacionais e importadas.

Para verificar o impacto que a expansão comercial da Flórida causaria na matriz, foram consideradas duas variáveis: a capacidade produtiva da Galvanotek e a possibilidade de ocorrer alguma mudança nas obrigações tributárias acessórias da empresa com a implantação da subsidiária. Quanto à primeira variável, através de dados secundários internos percebeu-se que, atualmente, a Galvanotek não utiliza toda sua capacidade produtiva; portanto, se aumentar a demanda pelos produtos, a Galvanotek possui meios de atendê-la. Porém, não foi possível obter informações concretas para a segunda variável deste objetivo específico: como não foram encontrados materiais nas fontes de pesquisa referentes a possíveis incentivos tributários ou obrigações tributárias específicas para empresas brasileiras que possuem subsidiárias nos Estados Unidos, foi realizado contato com diversas empresas de consultoria e com o Consulado-Geral do Brasil em Miami para encontrar informações que esclarecessem este aspecto. Através dos retornos obtidos e dos dados coletados, conclui-se que a relação entre a Galvanotek e a subsidiária será similar à relação da Galvanotek com seus clientes no exterior: serão realizadas transações de venda e compra, com a diferença de que a Galvanotek poderá interferir nas decisões e atividades da subsidiária.

O levantamento dos custos para instalar e manter a subsidiária foi realizado principalmente através de pesquisa em *sites* oficiais governamentais do estado da Flórida e dos Estados Unidos. Contudo, não foi possível encontrar valores referentes a determinados custos, e estes valores foram estimados. Todos os valores, desde o investimento inicial para implantação da subsidiária, passando pelas taxas anuais, custos operacionais, salários, encargos e mão de obra terceirizada, foram apresentados e validados pelos setores comercial e contábil da Galvanotek. Os cálculos referentes ao impacto dos custos no preço final dos produtos e das vendas necessárias para que a subsidiária absorva os custos previstos e obtenha lucro foi realizado com orientação da contadora da Galvanotek. Através destes cálculos, descobriu-se que a subsidiária terá lucro de 5,17% sobre as vendas se comercializar aproximadamente 5.000 caixas ao mês, sendo que cada caixa será vendida com um aumento médio de 53% do preço de compra.

Portanto, ciente dos custos que atualmente incidem nas exportações da Galvanotek aos Estados Unidos, com este estudo a diretoria da Galvanotek possui uma base sólida para tomada de decisão. Conhecendo o processo fiscal necessário para abertura de uma empresa nos Estados Unidos, os tributos e taxas incidentes na

operação, o investimento mínimo necessário para a implantação, o valor dos custos operacionais, entre diversas outras informações, é possível estimar com mais segurança a viabilidade de investir neste projeto ou buscar outras alternativas para aumentar a participação da Galvanotek Embalagens no mercado norte-americano.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo limitou-se pela dificuldade em encontrar algumas informações específicas, como, por exemplo, os preços de venda de fabricantes e distribuidores de embalagens plásticas descartáveis nos Estados Unidos para verificar se os preços dos produtos vendidos pela subsidiária seriam competitivos.

Da mesma forma, a pesquisa não foi aprofundada em alguns aspectos que podem ser considerados essenciais – a parte da contabilidade, por exemplo, é bastante específica e abrangente. Também não foi verificada a demanda máxima da subsidiária que a Galvanotek pode atender com a capacidade produtiva atual; e sabe-se que se a demanda for alta, a subsidiária precisaria de um espaço maior para armazenar os produtos – o que impactaria nos valores dos custos operacionais e, conseqüentemente, nos cálculos referentes às vendas necessárias para absorver os custos.

Além disso, não foram solicitados orçamentos referentes aos serviços terceirizados indispensáveis (contador e advogado norte-americanos) para a abertura da subsidiária e para mantê-la. Ainda, ressalta-se que se a diretoria da Galvanotek optar por implementar este projeto, a contratação de serviços especializados na abertura de empresas nos Estados Unidos é altamente recomendada. Também não foram analisados os investimentos necessários para viagens (vistos, passagens aéreas e hospedagem) de funcionários da Galvanotek que atuariam na subsidiária ou dos sócios; assim como não foi considerada a opção de expatriação de colaboradores.

Outra limitação que impacta diretamente neste estudo é a crise causada pela pandemia do novo coronavírus, causador da COVID-19. A pandemia iniciou durante o desenvolvimento deste projeto, e existe divergência entre os especialistas quanto ao impacto desta crise no cenário econômico mundial. Portanto, as análises realizadas não levam em consideração as conseqüências da pandemia de COVID-19.

## REFERÊNCIAS

AS 10 maiores potências mundiais da atualidade. **Portal Economias**, Matosinhos, 30 jan. 2019. Disponível em: <https://www.economias.pt/maiores-potencias-mundiais/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM. **Estudo macroeconômico da embalagem ABRE / FGV**. São Paulo, fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/dados-de-mercado/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/11/tap-your-subsidiaries-for-global-reach>. Acesso em: 24 set. 2019.

BENITEZ, Raul. **Sabert and Web Inquiry**. Destinatário: Camila Canal. [S./], 29 Maio 2020. 1 mensagem eletrônica.

BIRKINSHAW, Julian. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199703%2918%3A3%3C207%3A%3AAID-SMJ864%3E3.0.CO%3B2-Q>. Acesso em: 03 out. 2019.

BORINI, Felipe Mendes; et al.. The relevance of subsidiary initiatives for brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300002&script=sci\\_arttext&tlnq=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300002&script=sci_arttext&tlnq=es). Acesso em: 24 set. 2019.

BRUM, Argemiro Luís; BEDIN, Gilmar Antonio. Globalização em desenvolvimento: algumas reflexões sobre as transformações do mundo atual e suas implicações no processo de desenvolvimento. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/77-Texto%20do%20artigo-257-1-10-20111013.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

CALLMEPOWER. **What is aTherm?** [S./], 2015. Disponível em: <https://callmepower.com/useful-information/therm>. Acesso em: 17 Maio 2020.

CASARIN, Ricardo. Fabricantes de embalagens investem com projeção de melhora do consumo. **Diário Comércio, Indústria & Serviços**, São Paulo, 25 mar. 2019.

Disponível em: <https://www.dci.com.br/neg%C3%B3cios/fabricantes-de-embalagens-investem-com-projec-o-de-melhora-do-consumo-1.788845>. Acesso em: 02 set. 2019.

CAVUSGIL, Tamer S.; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CITY OF MIAMI. **Commercial haulers**. Miami, 2020. Disponível em: <https://www.miamigov.com/Services/Garbage-Recycling/Commercial-Haulers>. Acesso em: 18 Maio 2020.

COELHO, Arnaldo Fernandes Matos; MUGNOL, Renato Pedro. **Os desafios da internacionalização: as empresas num contexto global**. Caxias do Sul: EducS, 2012.

COMEX STAT. **Exportação e Importação Geral**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 12 mar. 2020.

COMEX STAT. **Exportação e Importação Geral**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/15331>. Acesso em: 06 jul. 2020.

COMO funciona o AMS e ISF para as exportações com destino aos Estados Unidos e Canadá. **Allink**, São Paulo, 28 nov. 2018. Disponível em: <https://allink.com.br/pt/blog/como-funciona-o-ams-e-isf-para-as-exportacoes-com-destino-aos-estados-unidos-e-canada#:~:text=Existe%20muita%20d%C3%BAvida%20sobre%20a,carga%20para%20as%20autoridades%20americanas.>. Acesso em: 01 jun. 2020.

COSTA, Fernanda Acordi. ISF na exportação para os Estados Unidos. **Efficienza**, Caxias do Sul, 20 ago. 2018. Disponível em: <http://www.ufficienza.com.br/isf-na-exportacao-para-os-estados-unidos/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

DELANY, Ed. Strategic development multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 220-244, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010000297>. Acesso em: 25 set. 2019.

DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY. **About Foreign-Trade Zones and contact info**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.cbp.gov/border-security/ports-entry/cargo-security/cargo-control/foreign-trade-zones/about>. Acesso em: 18 out. 2019.

DONCEL, Luis. Volta o fantasma da recessão econômica mundial. **El País**, Madri, 26 ago. 2019. Economia. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/23/economia/1566558676\\_481669.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/23/economia/1566558676_481669.html). Acesso em: 27 ago. 2019.

DRUMMOND; SELECTUSA. **Go Global**: estabeleça a sua empresa nos EUA. 2018. Disponível em: <https://goglobal.drummondadvisors.com/pt/>. Acesso em: 21 abr. 2020.

EUA CRIAM 225 mil vagas em janeiro, mas desemprego sobe para 3,6%. **G1**, 07 fev. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/07/eua-criam-225-mil-vagas-em-janeiro-mas-desemprego-sobe-para-36percent.ghtml>. Acesso em: 09 mar. 2020.

É VERDADE que a economia dos EUA nunca esteve tão bem, como diz Trump? **BBC News**, 22 out. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-45919430>. Acesso em: 28 ago. 2019.

ENTENDA OS impostos para empresas nos estados unidos. **You S/A**, 05 set. 2017. Disponível em: <https://yousa.info/2017/09/05/entenda-os-impostos-para-empresas-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ENTERPRISE FLORIDA. **Florida's trade advantage**. [S./], 2019. Disponível em: <https://www.enterpriseflorida.com/why-florida/trade/>. Acesso em: 15 out. 2019.

ENTERPRISE FLORIDA. **Florida's business advantages**. [S./], 2019. Disponível em: <https://www.enterpriseflorida.com/why-florida/>. Acesso em: 18 out. 2019.

FLORIDA DEPARTMENT OF REVENUE ADDRESS – JURISDICTION DATABASE. **Discretionary Sales Surtax Rate Table**. [S./], 2020. Disponível em: <https://pointmatch.floridarevenue.com/General/DiscretionarySalesSurtaxRates.aspx>. Acesso em: 26 Maio 2020.

FLORIDA DEPARTMENT OF STATE – DIVISION OF CORPORATIONS. **LLC Fees**. Tallahassee, 2020. Disponível em: <https://dos.myflorida.com/sunbiz/forms/fees/llc-fees/>. Acesso em: 07 Maio 2020.

FLORIDA DEPARTMENT OF STATE – DIVISION OF CORPORATIONS. **Types of Business Entities/Structures**. Tallahassee, 2020. Disponível em: <https://dos.myflorida.com/sunbiz/start-business/corporate-structure/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

FREIGHTOS. **Freight quotes**. [S./], 2020. Disponível em: <https://www.freightos.com/instant-freight-quote/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

FREIGHTOS. **Import and custos duty calculator**. [S./], 2020. Disponível em: <https://www.freightos.com/freight-resources/import-duty-calculator/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE MAPS. **Localizações específicas de Miami**. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/dir/8550+Northwest+61st+Street,+Miami,+FL%C3%B3rida,+EUA/12000+Southwest+114th+Place,+Miami,+FL%C3%B3rida,+EUA/8421+Northwest+68th+Street,+Miami,+FL%C3%B3rida,+EUA/591+NW+71st+St,+Miami,+FL+33150,+EUA/@25.7482637,-80.4365859,11z/data=!3m1!4m2!4m25!1m5!1m1!1s0x88d9bbc45d8c1a35:0x18baa112816e17e7!2m2!1d-80.3364182!2d25.8287409!1m5!1m1!1s0x88d9c1393a92adad:0xe539ea070ba4376b!2m2!1d-80.3817839!2d25.6562715!1m5!1m1!1s0x88d9bbc79f93b9e9:0x3210c37797befe43!2m2!1d-80.3351341!2d25.8354822!1m5!1m1!1s0x88d9b1727ffda82f:0xfa718cb8b20cd75!2m2!1d-80.2068654!2d25.8398374!3e0>. Acesso em: 11 Maio 2020.

GUIMÓN, Pablo. Como os Estados Unidos alcançaram o pleno emprego com Trump? **El País**, Baltimore, 15 out. 2018. Economia. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/13/economia/1539452937\\_792316.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/13/economia/1539452937_792316.html). Acesso em: 28 ago. 2019.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Versailles: Thomson Learning, 2007.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S.. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IMPOSTOS PARA empresas nos Estados Unidos: saiba como funciona. **Company Combo**, 2020. Disponível em: <https://companycombo.com/faq/impostos-para-empresas-nos-estados-unidos-conheca-os-principais/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

INFOTEK: publicação Galvanotek. Carlos Barbosa: nº 22, fevereiro de 2019.

JUNIOR, Publio. Incoterms 2020. **Fecomércio MG**, 2019. Disponível em: <http://www.fecomerciomg.org.br/produtos-e-servicos/negocios-internacionais/incoterms-2020/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

MARIOTTO, Fabio Luiz. **Processos de internacionalização das empresas brasileiras**. 2006. 90 f. Relatório 23/2009 – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13432/F%C3%A1bio%20Mariotto\\_Relat%C3%B3rio\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13432/F%C3%A1bio%20Mariotto_Relat%C3%B3rio_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 11 set. 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MESTRINER, Fabio. Estatísticas mundiais de embalagem revelam o mapa do consumo no mundo. **Portal Mundo do Marketing**, 02 Maio 2011. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/fabio-mestriner/18551/estatisticas-mundiais-de-embalagem-revelam-o-mapa-do-consumo-no-mundo.html>. Acesso em: 28 ago. 2019.

MIAMI-DADE COUNTY. **Waste collection**. [S./], 2020. Disponível em: [https://www.miamidade.gov/global/service.page?Mduid\\_service=ser1464792744722367](https://www.miamidade.gov/global/service.page?Mduid_service=ser1464792744722367). Acesso em: 18 Maio 2020.

MIAMI-DADE WATER AND SEWER DEPARTMENT. **Schedule of rates**. Miami-Dade, 2019. Disponível em: <https://www.miamidade.gov/water/library/fees/rate-schedule-2019-20.pdf>. Acesso em: 16 Maio 2020.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. CONSULADO-GERAL DO BRASIL EM MIAMI. **Como empreender na Flórida**. [S./] 2017, 78 p.. Disponível em: <http://miami.itamaraty.gov.br/pt-br/como-empreender-na-florida.xml>. Acesso em: 15 out. 2019.

MINVERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

O PASSO a passo para abrir uma empresa na Flórida. **You S/A**, 17 jun. 2018. Disponível em: <https://yousa.info/2018/06/17/o-passo-a-passo-para-abrir-uma-empresa-na-florida/>. Acesso em: 07 abr. 2020.

O QUE é hub? **Canaltech**, [2019?]. Disponível em: <https://canaltech.com.br/produtos/O-que-e-hub/>. Acesso em: 25 out. 2019.

OFFICIAL INTERNET SITE OF THE FLORIDA LEGISLATURE: The 2019 Florida Statutes. **Title XXXVI, Chapter 605**. Disponível em: [http://www.leg.state.fl.us/statutes/index.cfm?App\\_mode=Display\\_Statute&URL=0600-0699/0605/0605.html](http://www.leg.state.fl.us/statutes/index.cfm?App_mode=Display_Statute&URL=0600-0699/0605/0605.html). Acesso em: 08 Maio 2020.

OLIVEIRA JR., Moacir de M.; BORINI, Felipe M..O centro e as subsidiárias. **GV Executivo**, vol. 5, n. 4, p. 60-64, 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34240/33050>. Acesso em: 25 out. 2019.

PALATINSKY, Eva. **RE: RE: Negócios nos EUA – Camila Canal**. Destinatário: Camila Canal. [S./], 23 abr. 2020. 1 mensagem eletrônica.

PENTA TRANSACTION. **Estados Unidos – Importações**. Disponível em: [https://v5.penta-transaction.com/telematica\\_v4/pdf\\_desglose.jsp](https://v5.penta-transaction.com/telematica_v4/pdf_desglose.jsp). Acesso em: 21 mar. 2020.

PENTA TRANSACTION. **Estados Unidos – Importações**. Disponível em: [https://v5.penta-transaction.com/telematica\\_v4/pdf\\_desglose.jsp](https://v5.penta-transaction.com/telematica_v4/pdf_desglose.jsp). Acesso em: 24 mar. 2020.

PICARD, Jacques. Typology of physical distribution systems in multi-national corporations. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, vol. 12, n. 6, p. 26-39, 1982. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb014546/full/html>. Acesso em: 25 set. 2019.

POR QUE Nova York declarou guerra ao isopor. **BBC News**, 01 jul. 2015. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/07/150629\\_isopor\\_nova\\_york\\_mdb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/07/150629_isopor_nova_york_mdb). Acesso em: 15 abr. 2020.

PORTAL ÚNICO SISCOMEX. **Classificação fiscal de mercadorias: Nomenclatura NCM**. Disponível em: <https://portalunico.siscomex.gov.br/classif/#/nomenclatura/3923/expandida>. Acesso em: 28 mar. 2020.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction**. New York: Free Press, 1985.

POSTIGO, Jarluce. **Contador Miami**. Destinatário: Camila Canal. [S./], 20 abr. 2020. 1 mensagem eletrônica.

POZZI, Sandro. EUA registram a taxa de desemprego mais baixa em quase meio século. **El País**, Nova York, 06 Maio 2019. Economia. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/03/economia/1556881510\\_133930.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/03/economia/1556881510_133930.html). Acesso em: 27 ago. 2019.

QUAL É a diferença entre empresas LLC e CORP? **Company Combo**, 2020. Disponível em: <https://companycombo.com/faq/qual-e-a-diferenca-entre-empresa-llc-e-corp/>. Acesso em: 08 abr. 2020.

REILLY, Katie. San Francisco bans packing peanuts, coffee cups and other foam products. **Time**, 29 jun. 2016. Disponível em: <https://time.com/4388034/san-francisco-polystyrene-ban-foam/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

RUGMAN, Alan; VERBEKE, Alain; YUAN, Wenlong. Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 253-277, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2010.00969.x>. Acesso em: 25 set. 2019.

SANT'ANNA, Lourival. Desemprego baixo nos EUA: vitória política de Trump. **Exame**, 05 Maio 2018. Economia. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/desemprego-baixo-nos-eua-vitoria-politica-de-trump/>. Acesso em: 28 ago. 2018.

SHOWCASE. **Warehouses for sale and for rent**. Disponível em: <https://www.showcase.com/warehouses/>. Acesso em: 11 Maio 2020.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184/pdf>. Acesso em: 11 set. 2019.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS – SEBRAE. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Belo Horizonte, 2013, 92 p.. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%200a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Occupational employment and wages in Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach – May 2019**. Washington, DC, 21 abr. 2020. Disponível em: [https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/occupationalemploymentandwages\\_miami.htm](https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/occupationalemploymentandwages_miami.htm). Acesso em: 18 Maio 2020.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Table B-2. Average weekly hours and overtime of all employees on private nonfarm payrolls by industry sector, seasonally adjusted**. Washington, DC, 11 Maio 2020. Disponível em: <https://www.bls.gov/news.release/empsit.t18.htm>. Acesso em: 18 Maio 2020.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY – OFFICE OF ENERGY EFFICIENCY & RENEWABLE ENERGY. **Water and wastewater annual price escalation rates for selected cities across the United States**. Washington, DC, set. 2017. Disponível em: [https://www.energy.gov/sites/prod/files/2017/10/f38/water\\_wastewater\\_escalation\\_rate\\_study.pdf](https://www.energy.gov/sites/prod/files/2017/10/f38/water_wastewater_escalation_rate_study.pdf). Acesso em: 16 Maio 2020.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR – BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Average energy prices, Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach – January 2018**. Atlanta, 14 fev. 2018. Disponível em: [https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/2018/pdf/averageenergyprices\\_miami\\_20180214.pdf](https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/2018/pdf/averageenergyprices_miami_20180214.pdf). Acesso em: 17 Maio 2020.

U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. **Electricity explained:** factors affecting electricity prices. Washington, DC, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://www.eia.gov/energyexplained/electricity/prices-and-factors-affecting-prices.php>. Acesso em: 14 Maio 2020.

U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. **Natural gas explained:** Use of natural gas. Washington, DC, 18 dez. 2019. Disponível em: <https://www.eia.gov/energyexplained/natural-gas/use-of-natural-gas.php>. Acesso em: 17 Maio 2020.

U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. **Table PBA4:** Electricity consumption totals and conditional intensities by building activity subcategories, 2012. Washington, DC, dez. 2016. Disponível em: <https://www.eia.gov/consumption/commercial/data/2012/c&e/cfm/pba4.php>. Acesso em: 14 Maio 2020.

U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. **2012 Commercial Buildings Energy Consumption Survey:** Water Consumption in Large Buildings Summary. Washington, DC, 09 fev. 2017. Disponível em: <https://www.eia.gov/consumption/commercial/reports/2012/water/>. Acesso em: 15 Maio 2020.

U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. **2018 CBECS buildings survey data collection completed**. Washington, DC, 22 jan. 2020. Disponível em: <https://www.eia.gov/consumption/commercial/>. Acesso em: 15 Maio 2020.

U.S. INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. **HTS Search**. Disponível em: <https://hts.usitc.gov/?query=3923900080>. Acesso em: 29 mar. 2020.

VÍDEO INSTITUCIONAL da Galvanotek Embalagens Ltda., 2019. 1 vídeo (19min57seg). Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1EWDTiofRZmHYkdZWI0OerbXPgJP9r\\_z1/view](https://drive.google.com/file/d/1EWDTiofRZmHYkdZWI0OerbXPgJP9r_z1/view). Acesso em: 29 ago. 2019.

WHISTLEOUT. **Best cell phone coverage in Miami**. [S./], 2020. Disponível em: <https://www.whistleout.com/CellPhones/Guides/Best-cell-phone-coverage-In-Miami>. Acesso em: 18 Maio 2020.

WHISTLEOUT. **Broadband internet servisse in Miami**. [S./], 2020. Disponível em: <https://www.whistleout.com/Internet/Search?speed=1000&peakdata=true&prepaidexpiry=30&tab=fixed&address=Miami+FL>. Acesso em: 18 Maio 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241-273, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>. Acesso em: 17 nov. 2019.

## APÊNDICE A – ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS, SUAS FUNÇÕES BÁSICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

ETAPAS	FUNÇÃO BÁSICA	CARACTERÍSTICAS
Etapa 1	Estabelecer a inicialização	Estabelecida recentemente; desempenho insatisfatório em termos de custos e vendas; geralmente a gerência é formada por expatriados.
Etapa 2	Cumprimento satisfatório das atividades básicas	Desempenho satisfatório em termos de receita, custos e orçamentos; poucas críticas da matriz em relação ao cumprimento das atividades básicas; não ser considerada como referência ou como uma subsidiária que foi inovadora ao cumprir suas atividades.
Etapa 3	Cumprimento das atividades básicas de uma maneira superior	Superar as expectativas em relação às receitas, custos e orçamentos; ser considerada como referência pela matriz para algumas atividades; ainda estar envolvida apenas com as atividades básicas.
Etapa 4	Expandindo as atividades básicas: tarefas de baixo risco	Cumprir as atividades básicas de uma maneira superior, além de executar uma atividade com potencial futuro que não constava nas tarefas iniciais.
Etapa 5	Expandindo as atividades básicas: desenvolvimento estratégico	Cumprir as atividades básicas de uma maneira superior; executar uma atividade que não constava nas tarefas iniciais que seja significativa para a multinacional em termos de importância estratégica; aumento contínuo das atividades básicas em áreas onde a subsidiária pode agregar valor à matriz. O encerramento da subsidiária representaria uma perda significativa à matriz em termos de competência.
Etapa 6	Tornando-se um centro estratégico para a multinacional	A subsidiária ocupa uma posição estratégica em termos de operações mundiais da matriz; está envolvida em atividades que são estratégicas – como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), vendas, atendimento ao cliente – e em áreas de desenvolvimento estratégico da multinacional. O encerramento da subsidiária representaria uma grande perda à matriz em termos de competência.
Etapa 7	Tornando-se um ponto central estratégico para atividades-chave da multinacional	A subsidiária está envolvida em atividades que possuem alto nível de importância para a matriz; provavelmente possui lucro total e responsabilidade por perdas; provavelmente está envolvida em todas as principais áreas funcionais (P&D, vendas, <i>marketing</i> e desenvolvimento estratégico); representa uma parte significativa o investimento e das operações da matriz.
Etapa 8	Tornando-se o ápice estratégico da multinacional	Em muitos aspectos, a “subsidiária” é o escritório central da corporação; as principais decisões são tomadas neste local.

Fonte: Adaptado de Delany (2000).

**APÊNDICE B – TOTAL DE IMPORTAÇÕES ESTADUNIDENSES DE PRODUTOS  
CLASSIFICADOS COM O CÓDIGO HTS 3923.90.00.80 POR PAÍS DE ORIGEM  
ENTRE 2015 E 2019**

(continua)

**Total de importações estadunidenses dos produtos classificados com o código  
HTS 3923.90.00.80 por país de origem entre 2015 e 2019**

<b>País</b>	<b>Total em US\$</b>	<b>Percentual</b>
China	\$ 2.548.475.711,00	34,54%
Canadá	\$ 1.773.927.589,00	24,04%
México	\$ 994.924.686,00	13,48%
Taiwan	\$ 356.024.211,00	4,82%
Coreia do Sul	\$ 220.066.496,00	2,98%
Israel	\$ 200.250.229,00	2,71%
Vietnã	\$ 127.453.003,00	1,73%
Alemanha	\$ 127.187.093,00	1,72%
Japão	\$ 113.910.234,00	1,54%
Índia	\$ 110.914.532,00	1,50%
Áustria	\$ 69.022.168,00	0,94%
Suíça	\$ 68.434.256,00	0,93%
Itália	\$ 62.250.345,00	0,84%
Tailândia	\$ 56.913.607,00	0,77%
Indonésia	\$ 53.097.462,00	0,72%
Holanda	\$ 45.193.419,00	0,61%
Bangladesh	\$ 44.018.818,00	0,60%

(continuação)

**Total de importações estadunidenses dos produtos classificados com o código  
HTS 3923.90.00.80 por país de origem entre 2015 e 2019**

<b>País</b>	<b>Total em US\$</b>	<b>Percentual</b>
França	\$ 43.275.755,00	0,59%
Hong Kong	\$ 34.874.954,00	0,47%
Malásia	\$ 34.368.407,00	0,47%
Colômbia	\$ 29.766.768,00	0,40%
Camboja	\$ 29.573.882,00	0,40%
Reino Unido	\$ 25.827.531,00	0,35%
Espanha	\$ 24.790.106,00	0,34%
Singapura	\$ 23.506.795,00	0,32%
Turquia	\$ 17.336.757,00	0,23%
Grécia	\$ 14.978.804,00	0,20%
República Tcheca	\$ 14.229.449,00	0,19%
Bélgica	\$ 12.552.059,00	0,17%
Irlanda	\$ 10.931.038,00	0,15%
Jordânia	\$ 9.833.993,00	0,13%
Filipinas	\$ 9.210.800,00	0,12%
El Salvador	\$ 8.209.026,00	0,11%
Dinamarca	\$ 7.631.088,00	0,10%
Paquistão	\$ 6.963.465,00	0,09%
Sri Lanka	\$ 6.946.580,00	0,09%

(conclusão)

**Total de importações estadunidenses dos produtos classificados com o código  
HTS 3923.90.00.80 por país de origem entre 2015 e 2019**

<b>País</b>	<b>Total em US\$</b>	<b>Percentual</b>
Portugal	\$ 6.611.216,00	0,09%
República Dominicana	\$ 5.664.717,00	0,08%
Suécia	\$ 5.639.756,00	0,08%
Nova Zelândia	\$ 5.433.086,00	0,07%
Brasil	\$ 5.266.362,00	0,07%
Outros Países <sup>11</sup>	\$ 13.371.839,00	0,18%
<b>Total</b>	<b>\$ 7.378.858.092,00</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora através de dados consultados no portal *Penta Transaction* (2020).

<sup>11</sup> Países que apresentaram percentual de participação nas importações dos Estados Unidos igual ou menor que 0,06%.

**APÊNDICE C – FORMULÁRIO “ELEMENTOS DA INDÚSTRIA” DE PORTER  
(1985) APLICADO À GALVANOTEK EMBALAGENS EM RELAÇÃO AO  
MERCADO NORTE-AMERICANO**

(continua)

<b>Score table</b>	<b>Number of questions</b>	<b>Pro</b>	<b>Con</b>
Force 1: Rivalry Determinants	12	<b>33%</b>	<b>67%</b>
Force 2: Entry Barriers	12	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Force 3: Determinants of Substitution Threats	3	<b>33%</b>	<b>67%</b>
Force 4: Determinants of Supplier Power	8	<b>62%</b>	<b>38%</b>
Force 5 : Determinants of Buyer Power	13	<b>62%</b>	<b>38%</b>

A high number of yes answers to the questions below indicates a competitive environment with less rivalry. Insert a "1" in the appropriate cell for an answer.

<b>Force 1: Rivalry Determinants</b>		<b>key question</b>	<b>yes</b>	<b>no</b>
1	Industry growth	Is your market growing? In a growing market, firms are able to grow revenues simply because of the expanding market. In a stagnant or declining market, companies often fight intensely for a smaller and smaller market.	1	
2	Concentration and balance	Is there a small number of competitors? Often the greater the number of players, the more intense the rivalry. However, rivalry can occasionally be intense when one or more firms are vying for market leader positions.		1
3	Leadership	Is there a clear leader in your market? Rivalry intensifies if companies have similar shares of the market, leading to a struggle for market leadership.		1
4	Intermittent overcapacity	Can you store your product to sell at the best times? High storage costs or perishable products result in a situation where firms must sell product as soon as possible, increasing rivalry among firms.	1	

(continuação)

5	Product differences	Is your product unique? Firms that produce products that are very similar will compete mostly on price, so rivalry is expected to be high.		1
6	Brand identity	Is your brand an important purchase decision for your clients? If brands are valuable in your industry (reducing the chance that customers switch), it has a negative influence on rivalry. Building brand and changing perceptions takes a long time.	1	
7	Switching costs	Is it difficult for customers to switch between your product and your competitors' products? If customers can easily switch, the market will be more competitive and rivalry is expected to be high as firms vie for each customer's business.		1
8	Fixed (or storage) costs/value added	Do you have low fixed costs? With high fixed costs, companies must sell more products to cover these high costs.		1
9	Informational overcomplexity	Are your customers not well informed about your products and market? If the product and the market are complicated or hard to understand, the level of rivalry is lower.		1
10	Diversity of competitors	Do you know your competitors? Do you share their backgrounds? The lower the diversity of competitors the less chance of "consensus breaking" behaviour.		1
11	Corporate stakes	Are your competitors pursuing a low growth strategy? You will have more intense rivalries if your competitors are more aggressive. In contrast, if your competitors are following a strategy of milking profits in a mature market, you will enjoy less rivalry.	1	

(continuação)

12	Exit barriers	Is it easy for competitors to abandon their product? If exit costs are high, a company may remain in business even if it is not profitable.		1
Score			<b>4</b>	<b>8</b>

<b>Force 2: Entry Barriers</b>		weight	yes	no
1	Economies of scale	Would it be difficult for a new entrant to have enough resources to compete efficiently? For every product, there is a cost-efficient level of production. If challengers can't achieve that level of production, they won't be competitive and therefore won't enter the industry.		1
2	Proprietary product differences	Do you have a unique process that has been protected? For example, if you are a technology-based company with patent protection for your research investments, you enjoy some barriers to entry.	1	
3	Brand identity	Are customers loyal to your brand? If your customers are loyal to your brand, a new product, even if identical, would face a formidable battle to win over loyal customers.		1
4	Switching costs	Are the assets needed to run your business unique? Others will be more reluctant to enter the market if the technology or equipment cannot be converted into other uses if the venture fails.	1	
5	Capital requirements	Were there high up-front (risky) costs to start your business? The greater the capital requirements, the lower the threat of new competition.	1	

(continuação)

6	Access to distribution	Will a new competitor have any difficulty acquiring/obtaining customers? If current distribution channels make it difficult or legally restricted for a new business to acquire/obtain new customers, you will enjoy a barrier to entry.		1
7	Absolute cost advantages	Are there scale-independent cost advantages such as patents, licences, experienced staff, subsidies, etc.? If so, than these reduce the change of new companies entering your industry.	1	
8	Proprietary learning curve	Is there a process or procedure critical to your business? The more difficult it is to learn the business, the greater the entry barrier.	1	
9	Access to necessary inputs	Will a new competitor have difficulty acquiring/obtaining needed inputs? Current distribution channels may make it difficult for a new business to acquire/obtain inputs as readily as existing businesses.		1
10	Proprietary low-cost product design	Is there a product design that provides a defensible low cost advantage?	1	
11	Government policy	Are regulatory policies set by the government applicable to your market? Do these restrictions limit market access? If so, than it is harder to enter a market, reducing competition.		1
12	Expected retaliation	Do you expect that the chance is high that existing players in the industry will retaliate? If so, than newcomers expect it is harder to enter a market, reducing competition.		1
Score			<b>6</b>	<b>6</b>

(continuação)

<b>Force 3: Determinants of Substitution Threats</b>		weight	yes	no
1	Relative price performance of substitutes	Does your product compare favourably to possible substitutes? If another (new) product offers more features or benefits to customers, or if its price is significantly lower, customers may decide that the other product is of better value.	1	
2	Switching costs	Is it costly for your customers to switch to another product? When customers experience a loss of productivity if they switch to another product, the threat of substitutes is weaker.		1
3	Buyer propensity to substitute	Are customers loyal to existing products? Even if switching costs are low, customers may have allegiance to a particular brand. If your customers have high brand loyalty to your product you enjoy a weak threat of substitutes.		1
Score			<b>1</b>	<b>2</b>

<b>Force 4: Determinants of Supplier Power</b>		weight	yes	no
1	Differentiation of inputs	Are the products that you need to purchase for your business ordinary? You have more control when the products you need from a supplier are not unique.	1	
2	Switching costs of suppliers and firms in the industry	Can you easily switch to substitute products from other suppliers? If it is relatively easy to switch to substitute products, you will have more negotiating room with your suppliers.	1	
3	Presence of substitute inputs	Are substitute inputs readily available in high enough quantities at an agreeable price? If so, your bargaining power is higher.		1

(continuação)

4	Supplier concentration *	Are there a large number of potential input suppliers? The greater number of suppliers of your needed inputs, the more control you will have.	1	
5	Importance of volume to supplier	Do your purchases from suppliers represent a large portion of their business? If your purchases are a relatively large portion of your supplier's business, you will have more power to lower costs or improve product features.	1	
6	Cost relative to total purchases in the industry	Does the product you seek make up a low percentage of your total purchases? If so, your bargaining power is higher.		1
7	Impact of inputs on cost or differentiation	Is the product you seek non-essential to maintain your strategic position? If so, your bargaining power is higher.		1
8	Threat of forward integration relative to threat of backward integration by firms in the industry	Would it be difficult for your suppliers to enter your business, sell directly to your customers, and become your direct competitor? The easier it is to start a new business, the more likely it is that you will have competitors.	1	
Score			<b>5</b>	<b>3</b>

<b>Force 5 : Determinants of Buyer Power</b>		weight	yes	no
<b>A. Bargaining leverage</b>				
1	Buyer concentration	Is there no clear leader in the market you are serving? Are there many customers? Your bargaining power is less if you face a large (potential) client.	1	
2	Buyer volume	Do you have enough customers such that losing one isn't critical to your success? The smaller the number of customers, the more dependent you are on each one of them.		1

(continuação)

3	Buyer switching costs relative to firm switching costs	Is it difficult for customer to switch from your product to your competitors' products? If it is relatively easy for your customers to switch, you will have less negotiating power with your customers.		1
4	Buyer information	Are customers uninformed about your product and market? If your market is complicated or hard to understand, buyers have less control.		1
5	Ability to backward integrate	Would it be difficult for buyers to integrate backward in the supply chain, purchase a competitor providing the products you provide, and compete directly with you? The less likely a customer will enter your industry, the more bargaining power you have.	1	
6	Substitute products	Is your product unique? If your product is homogenous or the same as your competitors', buyers have more bargaining power.		1
7	Pull-through	The buyer power of wholesalers and retailers is determined by the same rules, with one important addition. Can retailers influence consumers' purchasing decisions and thus gain significant bargaining power over manufacturers? Can wholesalers influence the purchase decisions of the retailers or other firms to which they sell? If brand identity is important in this industry then pull-through most likely exists.	1	

(conclusão)

**B. Price sensitivity**

8	Price / total purchases	Does your product represent a small expense for your customers? If your product is a relatively large expense for your customers, they'll expend more effort negotiating with you to lower price or improve product features.	1	
9	Product differences	Provides your product your customer with unique benefits? If so, your bargaining position is better.	1	
10	Brand identity	Is your customer's brand not important to you or your competitors clients? If brands are not valuable in your customer's industry, it has a positive influence on your bargaining position.		1
11	Impact on quality / performance	Provides your product your customer with less cost for quality control given the same performance as competitors' products? If so, your bargaining position is better.	1	
12	Buyers profits	Are the profits your customers make relatively high? If so, your bargaining power is bigger. Cost will be less of decision making factor.	1	
13	Decision makers' incentives	Is the purchase decision based on a large extend on incentives provided to decision makers? If so, your bargaining power is bigger.	1	
Score			<b>8</b>	<b>5</b>

Fonte: Adaptado de Porter (1985).

## APÊNDICE D – TAXAS APLICÁVEIS ÀS LLCS NA FLÓRIDA

(continua)

TAXA	VALOR	DESCRIÇÃO DA INCIDÊNCIA
Taxa de Arquivamento (Obrigatória) ( <i>Filing Fee (Required)</i> )	US\$ 100,00	Registro autorizado que deve ser entregue ao <i>Department of State</i> para análise, aprovação e posterior arquivamento mediante pagamento da taxa.
Taxa do Agente Registrador (Obrigatória) ( <i>Registered Agent Fee (Required)</i> )	US\$ 25,00	Uma LLC estrangeira deve, obrigatoriamente, ter assessoria de um Agente Registrador.
Mudança de Agente Registrador ( <i>Change of Registered Agent</i> )	US\$ 25,00	Quando o Agente Registrador mudar seu nome ou endereço, ele deve entregar ao <i>Department of State</i> uma declaração de mudança para ser registrada.
Artigos de Correção ( <i>Articles of Correction</i> )	US\$ 25,00	Aplicável quando as informações constantes nos artigos arquivados da organização tornarem-se imprecisas e correções precisam ser feitas.
Certificado de Conversão ( <i>Certificate of Conversion</i> )	US\$ 25,00	Quando uma LLC estrangeira torna-se doméstica.
Renúncia de Agente Registrador (ativo) ( <i>Registered Agent Resignation (active)</i> )	US\$ 85,00	Quando um Agente Registrador renuncia uma empresa com <i>status</i> ativo.
Renúncia de Agente Registrador (dissolvido) ( <i>Registered Agent Resignation (dissolved)</i> )	US\$ 25,00	Quando um Agente Registrador renuncia uma empresa devido à sua dissolução.
Taxa de Reintegração ( <i>Reinstatement Fee</i> )	US\$ 100,00 (+ taxa de Relatório Anual)	Quando é apresentado um pedido de reintegração após dissolução administrativa, judicial ou uma revogação de autoridade para realizar negócios.
Qualquer Outra Alteração ( <i>Any Other Amendment</i> )	US\$ 25,00	Aplicável para realizar qualquer alteração nos documentos da organização arquivados.
Reserva de Nome ( <i>Name Reservation</i> )	US\$ 25,00	Quando é reservado o uso exclusivo do nome da LLC.

(conclusão)

Artigos de Dissolução / Retirada ( <i>Articles of Dissolution / Withdrawal</i> )	US\$ 25,00	Aplicável quando uma LLC é dissolvida ou um dos membros decide sair da sociedade.
Artigos de Revogação de Dissolução ( <i>Articles of Revocation of Dissolution</i> )	US\$ 100,00	Uma LLC que se dissolveu e arquivou Artigos de Dissolução no <i>Department of State</i> , mas não apresentou uma declaração de rescisão que tenha entrado em vigor, pode revogar sua dissolução a qualquer momento antes dos 120 dias após a data efetiva dos seus Artigos de Revogação.
Certificado de Fusão ( <i>Certificate of Merger</i> )	US\$ 25,00 por sócio (salvo indicação contrária)	Aplicável quando cada organização constituinte ter aprovado uma fusão.
Renúncia de Membro ou Gerente ( <i>Member, Managing Member, or Manager Resignation</i> )	US\$ 25,00	Membros ou gerentes de uma LLC podem registrar uma declaração de dissociação junto ao <i>Department of State</i> .
Relatório Anual (e Taxa Suplementar) ( <i>Annual Report (&amp; Supplemental Fee)</i> )	US\$ 138,75	Relatório que deve ser entregue ao <i>Department of State</i> , que declara informações da empresa e seus responsáveis.
Relatório Anual (Recebido após 1º de maio) ( <i>Annual Report (Received after May 1)</i> )	US\$ 538,75	
Relatório Anual Alterado ( <i>Amended Annual Report</i> )	US\$ 50,00	Cada relatório apresentado após a apresentação do primeiro Relatório Anual será tratado como um relatório alterado.
Certificado de Status ( <i>Certificate of Status</i> )	US\$ 5,00	Certificado emitido pelo <i>Department of State</i> se os registros da organização apresentados foram aprovados e arquivados.
Cópia Autenticada do Registro ( <i>Certified Copy of Record</i> )	US\$ 30,00	Mediante solicitação e pagamento da taxa, o <i>Department of State</i> enviará ao solicitante uma cópia autenticada do registro solicitado.

Fonte: Adaptado de *Florida Department of State – Division of Corporations (2020)* e *Official Internet Site of the Florida Legislature (2019)*.

## ANEXO A – RETORNO OBTIDO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA

Figura 6 – Retorno da empresa de consultoria Contador Miami

**JP** Jarluce Postigo <jarluce@contadorMiami.com>  
 Seg, 20/04/2020 14:13  
 Para: Você

Ola Camila, Boa tarde!

Obrigada por entrar em contato com Contador Miami, verifiquei sua pergunta e nao temos nenhum material que podemos te fornecer.  
 A maioria dos nossos clientes criam uma nova empresa aqui, porem os que tem como filial sao tratados como empresas estrangeiras eles nao tem nenhum incentivo tributario, eles pagam a mesma porcentagem das empresas aqui, so apresentam formularios difereciados das empresas aqui, e questao de multas sao bem mais altas.  
 Me desculpa nao poder te ajudar Alem disso. Mas ja te desejo boa sorte em seu trabalho e pesquisada no Google sobre abligations of Foreign company in the US. Talvez possa te ajudar.

**Your question:**  
 Prezados, bom dia! Meu nome é Camila, e entro em contato pois estou finalizando minha graduação em Comércio Internacional e meu trabalho de conclusão é sobre a abertura de filiais de empresas brasileiras na Flórida. Portanto, gostaria de saber se vocês possuem algum material que pudessem disponibilizar sobre a declaração de impostos das matrizes das empresas brasileiras que possuem filial nos EUA - se ocorre alguma mudança na declaração e no pagamento de tributos no Brasil, se existe algum tipo de incentivo tributário ou parcerias entre o Brasil e os EUA neste sentido... qualquer informação é bem-vinda. Desde já, agradeço pela atenção e fico no aguardo de vosso retorno! Atenciosamente, Camila Canal

**Whatsapp:** (54)999692214

Atenciosamente/ Atentamente/ Best regards!



Jarluce Postigo

Fonte: Mensagem eletrônica enviada para a autora (2020).

Figura 7 – Retorno da empresa de consultoria *Company Combo*

**EP** Eva Palatinsky <eva@companycombo.com>  
 Qui, 23/04/2020 16:24  
 Para: Você  
 Cc: Sampaio

Olá Camila, tudo bem?

Sou a responsável pela área contábil e fiscal da Company Combo mas infelizmente não consigo lhe auxiliar nas duvidas relacionadas à tributação no Brasil, pois atuamos somente no lado americano da operação.

No caso das subsidiárias, quem cuida das obrigações tributárias no Brasil é o Contador local que já atende aquele cliente.

Encontrei alguns materiais online que falam um pouco mais sobre essa questão e que podem direcionar um pouco mais sua pesquisa:

<https://exame.abril.com.br/pme/uma-empresa-no-simples-nacional-pode-ter-uma-filial-no-externo/>

<https://www.jornalcontabil.com.br/obrigacoes-acessorias-do-lucro-real-e-presumido/>

Desejo sucesso em seu projeto final e fico à disposição caso possa auxiliar em algo mais.

Eva Palatinsky  
 www.companycombo.com  
 #beglobal

Fonte: Mensagem eletrônica enviada para a autora (2020)

## ANEXO B – RETORNO OBTIDO DA EMPRESA SABERT

Figura 8 – Retorno da empresa *Sabert*



Raul Benitez <rbenitez@Sabert.com>

Sex, 29/05/2020 18:07

Para: Você

Good Afternoon Camila,

Hello Camila,

Unfortunately we cannot give out our pricing.

We have different prices for different locations across the USA.

Sorry, but we are very strict with our pricing policies.

Thank you and Best regards,

Warmest Regards,

Raul Benitez

Foodservice Sales and Export Manager

South FLA / Puerto Rico / Caribbean / South & Central America

Fonte: Mensagem eletrônica enviada para a autora (2020).