

# SERGIO PEREIRA

ESPECIALISTA EM  
EXPANSÃO GLOBAL DE NEGÓCIOS



# MUNDE-SE



REPOSICIONANDO SEU  
NEGÓCIO ATRAVÉS DAS  
VENDAS INTERNACIONAIS

---



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	<b>xi</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
A quem se destina este livro?	5
<b>CAPÍTULO 1: Os negócios internacionais do Brasil</b>	<b>7</b>
Quanto se ganha lá fora	14
Importar é importante	15
As categorias de importadores	17
<b>CAPÍTULO 2: Pense seu produto (e a comunicação dele)</b>	<b>37</b>
Estabelecendo os filtros	39
O desafio da qualidade	40
Neoprotecionismo	55
Barreiras não tarifárias	57
Geoestratégia produtiva	58
A impressão 3D	59
Oportunidades do bem	62
Âncora cultural	63
<b>CAPÍTULO 3: Defina sua estratégia</b>	<b>67</b>
Estratégia governamental	69
Estratégia empresarial	70
O exemplo da China	75
Planejar ou reagir?	77
Um modelo que pode ser útil no desenho da estratégia	80
Entendendo os aspectos críticos	84
Gerenciamento de Risco	89
Aspectos políticos	90
Diplomacia Comercial	92
Estratégia Comercial	94
A base de tudo	94
Perspectivas até 2030...	95
<b>CAPÍTULO 4: Avalie o ambiente competitivo</b>	<b>99</b>
Um pouco de método	101
Concorrentes brasileiros que exportam	110
Conhecendo outros países — viajar ou não viajar?	121
Fator China e o mito da mão de obra barata para sempre	122

<b>CAPÍTULO 5: Seleção os mercados</b>	<b>125</b>
Critérios para a análise de mercados	132
Outros fatores a serem considerados	135
O modelo SNAIL (Caracol)	138
A ressaca das poucas exportações	141
<b>CAPÍTULO 6: Cuide das finanças</b>	<b>145</b>
Recursos para exportar	146
Custos para servir	147
Formas de pagamento	148
O valor do risco	158
Ferramentas para Gerenciamento dos Riscos de Pagamentos Internacionais	166
<b>CAPÍTULO 7: Planeje os acessos</b>	<b>175</b>
Acessando mercados de diferentes formas	182
A importância dos blocos econômicos	195
Tipos de acordos comerciais	197
O Brasil e seu posicionamento estratégico diante das exportações	202
<b>CAPÍTULO 8: Jogue o jogo</b>	<b>207</b>
Abordagem eletrônica ou física	210
Envio de amostras	211
Envio de propostas e ofertas	212
Negociar	213
Competitividade de classe mundial	221
Primeiras vendas e o futuro	236
Olhando para a Frente	248
<b>Conclusão</b>	<b>253</b>
O papel do governo	254
O que o governo tem que fazer	255
Transporte marítimo	257
Os efeitos dos portos mortos	258
Uma alternativa: cabotagem	259
Os próximos dez anos	260
<b>Bibliografia</b>	<b>265</b>
<b>Índice</b>	<b>267</b>

# 1



## Os negócios internacionais do Brasil

O que veremos aqui?

Já passou do tempo de tratarmos o tema da inserção internacional com a maturidade que ele impõe. E o sucesso desse empreendimento ou melhor, dessa tomada de rumo, exige uma clara definição do que é tratado no âmbito internacional.

É preciso entender o papel do nosso país e de suas empresas na arena global. Mas esse entendimento não pode, sob risco de ser errôneo, ou incompleto, ser produzido de forma setorial, mas sim como um todo codependente.

Partiremos, desta maneira, pela análise dos eventos mais marcantes ocorridos nos últimos trinta anos, para vislumbrarmos de forma mais assertiva os reais impactos que tiveram no comportamento dos empresários brasileiros.

Se pudéssemos fazer um apanhado histórico, em linha reta, para definir o que aconteceu no país ao longo dessas três décadas, chegaríamos a: o país fechado por opção, já que passou por um processo de abertura econômica que resultou no país fechado por vocação. Com isso, temos nossa primeira pergunta: como entender as mudanças pelas quais o mundo passou e como isso afetou as exportações brasileiras?

## Um breve histórico

Houve um tempo em que a orientação, doutrinária e prática, era substituir o produto importado pelo fabricado localmente. Era esse o reflexo de uma era em que fechar e proteger o mercado interno parecia fazer mais sentido do que se abrir para o mercado global insurgente.

Mas não foi apenas o Brasil que à época embarcou nesse entendimento. Países como México, Turquia, Argentina e outros na Ásia e na África apostaram que fechar as portas à oferta de itens importados poderia ser uma ótima maneira de desenvolver sua indústria local. Tal entendimento não é de todo errado, porque de fato propiciou que as indústrias nacionais pudessem fincar o pé confortavelmente para abastecer o mercado interno dos produtos de que ele tanto precisa, das mais diversas ordens e grandezas. Entretanto, é justamente nessa zona de conforto que residia o caráter perigoso dessa atitude, porque ao não ter que se preocupar, as empresas e seus gestores, com o sempre dinâmico e competitivo mercado internacional, limitaram-se a produzir apenas o suficiente, fixando-se mais no lucro do que no desenvolvimento e na implementação de novas tecnologias e técnicas de gerenciamentos, o que invariavelmente fez com que essas empresas estagnassem no tempo.

E se de um lado a estratégia protecionista produziu um inegável movimento de industrialização, por outro também produziu a acomodação tecnológica. Protegidas, as empresas instaladas nos países que adotaram a estratégia de substituição de importações não se viram forçadas pelo mercado a trabalhar intensamente para desenvolver novos produtos e serviços ou melhorar o que já era fabricado, com vistas a competir pelo desejo, pelo gosto e pela necessidade de seus possíveis compradores.

É preciso entender que o fator — o combustível para que qualquer ato humano se ponha em prática — é o receio que essa pessoa tenha de perder o que já foi conquistado ou de não conseguir galgar o espaço almejado. É muito comum que se diga, em especial no mercado financeiro, a expressão: “Tubarões já nascem nadando.” Eu sei que essa expressão pode parecer um simples chavão utilizado por qualquer palestrante que queira passar alguma mensagem de inspiração, no entanto, vamos, por um breve momento, nos debruçar sobre isso: ora, um tubarão é conhecido primeiro por sua ferocidade, mas o que poucos sabem é que, por exemplo, sua própria formação genética o impede de ser diferente, porque se ele parar de nadar, morre. Ele está sempre em estado de caça, sempre alerta e sempre “na disputa”, desde o útero da mãe, momento este em que precisa ou devorar seus irmãos ou ser por eles devorado, e, quando nasce, ou consegue fugir o mais rápido possível da área de caça de sua mãe, ou poderá por ela ser devorado. É isso que faz um tubarão ocupar o topo de sua cadeia alimentar: o eterno estado de disputa e de necessidade.

Assim, ao retirar de nosso empresariado a concorrência internacional, o que se viu foi um enorme avanço em relação à criação de novas empresas e ainda uma margem de lucro em um patamar que, se fosse em um cenário de disputa internacional, seria impossível de se alcançar. Era uma situação confortável, mas que se assentava em pilares frouxos. Hoje, ao observarmos o tamanho do parque industrial brasileiro,

fica a nítida impressão de que o plano deu certo. Isso é válido para uma visão geral e não aprofundada, mas basta um mergulho para que se constate que a realidade é bem diferente do que mostra a superfície.

### O mergulho

O Brasil completou no ano de 2020 seus trinta anos de abertura comercial, organizada e implantada de supetão pelo governo Collor, eleito em 1989. Devo salientar que, pior do que ficar fechado por cerca de trinta anos, é abrir de uma vez e sem um mínimo de preparo, de organização, de transição. Não é possível que alguém naquele governo realmente acreditasse que o Brasil fosse se modernizar simplesmente expondo sua indústria ao voraz apetite da concorrência global!

Há, ainda hoje, quem defenda que o tempo foi suficiente para a adaptação do mercado interno, mas sou forçado a dizer que isso não passa de uma falácia, ou desonestidade intelectual. E desculpe-me pela franqueza, mas não foi apenas o tempo que foi insuficiente, mas ainda sobreveio a completa ausência de uma organização, mínima que fosse, para que se pudesse equalizar as dinâmicas internacionais às dinâmicas nacionais, posto que suas diferenças sejam por natureza completamente distintas quanto aos padrões de qualidade, aos padrões de consumo por si mesmos, à distribuição, à produção, à tecnologia e até mesmo ao conhecimento técnico em áreas de gestão.

Entretanto, tendo agido o voluntarismo aliado à pressão para reverter um quadro econômico decrépito, fizeram com que não houvesse um planejamento e a abertura fosse feita de forma açodada. O resultado não poderia ser diferente do que foi visto e sentido, quase que de forma imediata, em diversos setores que se viram, subitamente, expostos à uma enxurrada de opções estrangeiras de melhor qualidade, maior variedade e, principalmente, menor preço. Têxteis, brinquedos, bicicletas, computadores, eletroeletrônicos são só alguns exemplos. Foi uma goleada a favor dos gringos, muito pior, em termos futebolísticos, do que o famoso 7 a 1 da Alemanha na Copa do mundo de 2014!

E, na sequência dos efeitos dessa abertura feita de qualquer maneira, ainda sobreveio o *deficit* dos profissionais brasileiros, nada acostumados ao ambiente feroz e voraz do mercado global. Por pelo menos duas gerações, eles haviam se acostumado e se ambientado em um cenário onde não havia a presença da duríssima cena internacional, então, quando houve a abertura, foram literalmente pegos desprevenidos, sem armas, incapazes de conter ou mesmo de disputar em paridade contra os jogadores internacionais, estes, sim, calejados ao longo de décadas de prática de mercado, viajados, acostumados a negociar pesado. Tudo muito diferente da realidade brasileira.

Mas então, o que faltou na ocasião? O que poderia ter sido feito?

Faltou o trabalho educacional. Faltou o condicionamento que se espera de alguém que lidará com os melhores do mundo, estes tendo sido moldados na tradição de séculos na arte de negociar e avançar sobre mercados e fronteiras.

É provável, na verdade, quase certo, que as diversas e mais profundas tradições que formaram a sociedade brasileira tenham também seu peso, mas o fato é que o brasileiro tem uma forma única de enxergar o mundo dos negócios e os negócios do mundo. E é preciso admitir que esse jeito particular está em desalinho com a prática internacional. Porque, e isto é uma verdade universal, quanto antes se descobre e se aceita um problema, suas características e seus resultados, mais rápido e de forma mais eficaz se poderá agir para a resolução prática do problema em si. Não há outro modo, além de encarar a situação posta, por mais dura e complexa que ela possa parecer, do que com a devida ótica da realidade pura.

E é esse jeito peculiar de entender o mercado que venho, ao longo dos anos, chamando de *Brazilian Business Mindset* (a mentalidade brasileira de negócios), que é o resultado de uma curiosa combinação de percepções acerca do mercado mundial e que tem como consequência o envio de uma sonora mensagem: “Este é o meu jeito de fazer negócios e pronto.”

Quando comento isso em sala de aula ou em palestras, não raro surge um clima de descrença.

Será possível que sejamos assim tão diferentes?

Bom, vejamos: um exemplo simples é o processo de comunicação. O distanciamento do mundo ao qual o Brasil foi submetido contribuiu para que duas gerações não se esforçassem para falar um segundo idioma. Isso resultou em uma vergonhosa 59ª posição, de um ranqueamento de 100 que mede os países com maior fluência em inglês, publicado no ano de 2019, pela revista *CEOWorld*.<sup>1</sup>

E mais, segundo o Instituto de Pesquisa Data Popular,<sup>2</sup> em parceria com o *British Council*, somente 5% dos brasileiros afirmam que falam inglês. Desse total, somente 1% se considera fluente.

Esses dados são estatísticos, não são opinativos, estão no mundo independente da aceitação ou da negação deles, mas evidenciam, de forma óbvia, que parte da dificuldade de inserção do Brasil, ou de nossas empresas e profissionais no mercado externo, é também causada pela dificuldade básica de transmissão de ideias e de argumentos.

Além da dificuldade de se comunicar efetivamente no idioma dos negócios, os temas essenciais usados no mundo das importações e exportações são tratados de maneira bem ajustada ao padrão nacional ou àquele *Brazilian Business Mindset*.

Isso é o mesmo que dizer que, pelo fato de o Brasil ser autossuficiente — na produção e, principalmente, no consumo de uma série de produtos e serviços básicos —, há a compreensão, por parte dos empresários e gestores, de que tudo o que está lá fora, mesmo que seja considerado como relevante, seja visto como distante da nossa realidade. É como se a lupa que usamos para enxergar e compreender o mundo fosse feita de uma lente que transforma a imagem e a perspectiva internacionais em algo que deva caber na realidade nacional, e que, se não couber, então não serve.

1 *CEOWorld Magazine*, 2019. Disponível em: <<https://ceoworld.biz/2019/11/05/revealed-the-worlds-best-non-native-english-speaking-countries-2019/>>.

2 Disponível em: <<http://datapopular.com.br/>>.

Há então o caminho inverso do que realmente deveria ocorrer, e já ocorre nos países campeões de exportações, que é a adequação externa ao interno, e não a correta adequação interna para o externo.

Não há exagero quando faço essa leitura. E isso se revela no fato de o mercado internacional — na exportação — só passar a fazer sentido quando as coisas andarem muito mal aqui dentro, ou quando o dólar favorecer o raciocínio de ganho por meio da conversão básica e simplista.

São esses os primeiros fatores a impactar negativamente a criação de que seja elaborada uma estratégia séria de internacionalização dos negócios, pois essa precisaria ser baseada na criação de valor, na identidade da indústria nacional e no investimento permanente da marca “Brasil”. É esse comportamento errático quanto ao real compromisso com o mercado externo que gera essa distorção de entendimento e de ação.

Como já disse, há pouco o país completou três décadas desde sua abertura ao comércio externo, e, ainda assim, todo esse tempo não foi suficiente para promover uma verdadeira e séria mudança de mentalidade quanto ao volume de negócios e ao dinheiro que circula na cena global de comércio. Lembro que ao longo dos primeiros anos da década de 1990, com o país ainda se acostumando com a nova realidade de contato mais franco com o meio internacional, havia, especialmente entre os profissionais da área, e até de certa parte de nossa indústria, uma expectativa de mudança trazida pelo contato cada vez mais frequente com o meio internacional.

Era a expectativa de que uma nova postura nacional fizesse surgir, em um curto período, uma nova casta de empresários e executivos de classe mundial, já preparada e modernizada, que poderia desbravar — com persistência e resiliência empreendedora — os novos mercados e as oportunidades surgidas em diferentes partes do mundo.

Essa esperança, ou esse sentimento, foi forte o suficiente para, por exemplo, fazer aumentar exponencialmente o número de cursos universitários dedicados ao Comércio Exterior e às Relações Internacionais. No entanto, hoje, após mais de 25 turmas completas formadas, não se vê absolutamente nenhum tipo de mudança substancial no perfil de nossos empreendedores, ou mesmo da mentalidade empreendedora nacional, que persiste em olhar e manter os olhos e ações fixos no mercado interno. E se 30 anos não foram suficientes para ter criado em nosso país essa mudança de atitude e de posicionamento, é difícil considerar que os próximos anos sejam outra coisa senão desalentadores.

Há alguns anos eu usei algumas horas livres do meu tempo para auxiliar uma empresa europeia a encontrar um fornecedor no Brasil. Era uma empresa com a qual eu mantinha uma longa parceria e que me ajudava com algumas exportações que eu fazia para a Holanda e para a Bélgica. Quando me pediram esse favor, eu não poderia negar. E, por fim, parecia de fato ser algo muito simples; especialmente para um brasileiro. Qual problema haveria nisso?

Um comprador holandês visitaria uma feira setorial no Brasil, e minha tarefa era tão somente servir como “ponte” diante de alguma eventual dificuldade surgida entre ele e as empresas brasileiras.



Como o setor era, e ainda é, tradicional na exportação, imaginei que minha presença seria de pouca necessidade. Tudo ia bem, até que a conversa chegou aos termos e às condições comerciais. E o que se seguiu foi de deixar os deuses do comércio internacional de cabelo em pé!

A expectativa do importador era a de negociar um pacote no qual a logística se combinasse com a condição de pagamento. No papel de comprador experiente, ele olhava para o máximo de conforto que pudesse encontrar, traduzido isso na entrega a ser realizada mais perto de casa e em um prazo de pagamento mais dilatado. Ele não fazia isso por considerar que os fornecedores brasileiros deveriam servir aos seus objetivos por qualquer razão, era simplesmente porque esses eram os termos com os quais estava acostumado. E por que mudar?

O importador solicitou uma condição de entrega que lhe garantisse mais conforto — exatamente como estava habituado, ou seja, no mínimo CIF.<sup>3</sup> E quanto ao pagamento, um prazo de noventa dias seria o ideal para começar. No entanto, recebeu dos possíveis fornecedores somente ofertas na base FOB,<sup>4</sup> combinados com pagamentos antecipados ou com cartas de crédito. Questionados se não poderiam melhorar e ampliar essas condições, todos os exportadores nacionais — sem exceção — disseram que não fariam. Era assim que trabalhavam e havia bastante gente lá fora que aceitava as regras, e pronto. Ou o comprador se adequava ou não comprava.

Mas nada expressa de forma tão nítida a postura do empreendedor brasileiro do que a explicação dada por eles para esse tipo de negociação, que não chegou a lugar algum. As opções adotadas pelo lado brasileiro se baseariam na preocupação de que teriam que pagar o frete marítimo à vista, mas receber o valor da operação somente dali a noventa dias. E que não teriam garantias de que realmente receberiam o valor da venda. É um argumento tão simplório, que chega mesmo a soar como legítimo e coerente; e que desafia a construção de um raciocínio mais sofisticado.

Pois esse pensamento, pouco estratégico, se justifica pelas preocupações demonstradas por eles, que evidenciam o aspecto tacaño e limitado, porque se preocupavam com o fato de que teriam de pagar pelo frete à vista, mas receber o valor da negociação somente dali a 90 ou 120 dias.

Todas essas reuniões se deram, é claro, no ritmo dos brasileiros, cheias de bom humor, mas sem muitas — ou até mesmo nenhuma, e seguramente insuficientes — disposições concretas e objetivas para que a coisa pudesse evoluir para algum lugar que fosse muito além de onde a vista pudesse alcançar.

Apesar de não poder, por honestidade intelectual, deixar de admitir que há certa coerência nesse tipo de postura, fato é que, após dois dias de trabalho e diversas reuniões infrutíferas do ponto de vista comercial, o resultado foi que o importador retornou para o velho continente sem que tivesse conseguido concluir um único acordo. Hoje,

---

3 Incoterm que significa *Cost Insurance and Freight* (Custo, Seguro e Frete), no qual o vendedor arca com todos os custos de transporte e seguro até o porto de destino.

4 Incoterm que significa *Free on Board* (Livre a Bordo), no qual o vendedor entrega a mercadoria no momento do embarque (quando ela transpõe a amurada do navio).

segue comprando dos espanhóis, dos turcos, dos indianos e sul-africanos, no mínimo na base CIF, mas na maioria das vezes na base DDP.<sup>5</sup> E mesmo que esse seja um exemplo restrito e pequeno, se comparado a todo mercado e a indústria nacional, é fato que esse caso significou uma perda a mais para o país, que deixou de fazer negócios e receber divisas em dólar.

Após esse episódio, fiquei muito mais curioso sobre essa prática — que parecia ser bem consolidada — nesse setor. Quem eram os parceiros comerciais internacionais que aceitavam um fluxo intenso de vendas na base FOB e ainda mandavam o pagamento na frente?

Descobri então que o mercado norte-americano era o principal destino, mas o perfil dos importadores era bem particular. Distribuidores altamente capitalizados que imprimiam um ritmo próprio à negociação. Não era preciso esperar os *traders* de exportação do Brasil visitá-los com amostras. Os interessados vinham ao Brasil, escolhiam seus produtos, analisavam as quantidades disponíveis e apresentavam o preço da transação. O pagamento antecipado era parte dessa estratégia para garantir o fornecimento, e a condição de entrega FOB era até conveniente, já que as negociações de frete internacional geravam resultados melhores se conduzidas lá fora.

Poucos anos após esse episódio, ao conversar com um empresário jordaniano, ouvi uma história similar. Entre surpreso e decepcionado, ele disse não entender a mentalidade brasileira diante das seguidas negativas em conseguir comprar na base CIF Aqaba.

Tendo então, por fim, se conformado com a condição FOB, ele iniciou suas negociações locais em busca da melhor condição de frete, quando, para sua surpresa absoluta, foi informado pelo exportador de que o frete estava sendo negociado aqui no Brasil. “Mas estou comprando FOB!”, protestou o importador.

Após muito bate-boca entre eles, o frete foi finalmente negociado com um NVOCC<sup>6</sup> em Amã.<sup>7</sup> A lógica venceu o *non-sense*, ainda assim permanecia a pergunta que não pude responder: por que os exportadores brasileiros, mesmo vendendo na cômoda condição FOB, ainda insistiam em negociar o frete?

Essa curiosa atitude, ou seja, vender sem se envolver ou se preocupar com o mínimo aspecto que envolve a entrega no exterior (o frete internacional), é mais extensa do que se imagina. De cada dez exportações, estima-se que sete sejam feitas na base FOB. Esse número, mais que superlativo, é apontado pelos próprios órgãos oficiais ligados ao Comércio Exterior Brasileiro.

O outro lado da história é também intrigante. Até hoje me surpreendo com a vitalidade do segmento de cargas marítimas no Brasil. Pela postura adotada por sete entre dez exportadores, o setor deveria estar à míngua. Mas a situação não é essa.

5 Incoterm que significa *Delivery Duty Paid* (Entregue com Direito Pagos), no qual o vendedor se responsabiliza pela entrega no local de destino nomeado pelo importador com todas as despesas pagas.

6 *Non Vessel Operating Common Carrier* — uma empresa que é um carregador que não opera navios próprios.

7 Capital da Jordânia.

Então quem “compra” frete no Brasil?

Certamente, as importações têm uma boa contribuição nessa balança. De qualquer modo, fica a pergunta no ar e uma oportunidade de ouro: se nossas exportações se convertessem em CFR ou CIF, o volume de negócios de transporte e logística internacionais dispararia.

Reforço aqui que não tenho nada contra a venda FOB, no entanto, também não tenho nada em favor. É somente um dos tópicos a ser negociado, mas geralmente mostra um exportador acomodado, inseguro, sem condição (ou disposição) financeira de pagar pelo frete e pouco ou nada à vontade com as ferramentas de *trade finance*. Por outro lado, também pode ser opção do comprador.

Importante ressaltar que empresas com grandes volumes de importação dedicam especial atenção à logística e, muitas vezes, fecham acordos de frete diretamente com armadores para movimentações globais. Para eles, dessa forma, torna-se mais conveniente que o exportador brasileiro não os sirva com o frete, uma vez que suas tarifas tendem a ser bem mais competitivas. No entanto, são poucos os importadores que se posicionam dessa maneira. O que fica de alerta é o tratamento dado à logística internacional, que pode se converter em valor em uma negociação internacional. Não se trata mais de simplesmente oferecer somente produtos, mas de brindar clientes estrangeiros com serviços adicionais, criando, assim, uma espécie de elemento extra de competitividade. É preciso ter em mente que, ao assumir os custos de frete internacional, o exportador fará um desembolso financeiro que não é um presente oferecido ao importador. Esse valor deve estar considerado na precificação do item comercializado incluindo os custos financeiros decorrentes.

## QUANTO SE GANHA LÁ FORA

Ainda dentro do raciocínio que avalia as vantagens e os desafios de ampliar os negócios pela via das vendas internacionais, é importante para este nosso estudo trazer a questão dos resultados.

Há em cada empreendedor brasileiro um sistema natural de defesas, dito e por vezes até entendido como uma espécie de “pé atrás”, mas isso se explica pela inconstância da economia nacional, sacudida diversas vezes ao longo das últimas décadas por crises locais e internacionais. Esse sentimento de desconfiança geral tem suas explicações, e é preciso compreendê-las e somente criticá-las. Essa é uma das motivações deste livro.

Dentre todos os episódios dramáticos pelo qual a economia brasileira viveu, um dos mais traumáticos para o país — do ponto de vista econômico — foi o ciclo inflacionário. Ali se materializaram a total deterioração da capacidade de compra, confusões envolvendo cálculos de preço e as incertezas diante da impossibilidade de planejamento.

Foram tempo difíceis, não há como negar. Tanta insegurança serviu para a criação de uma atitude voltada para a garantia do lucro no curto prazo, quase como se não houvesse amanhã. E os primeiros anos da década de 1990 foram especialmente relevantes nesse aspecto. Ali foram registrados índices de inflação de mais de 1.000% ao ano.

Como viver com isso? Como planejar lançamentos de produtos, investimentos, compras, políticas de venda e de crédito? Quase impossível.

A ordem era sobreviver até o próximo mês, garantindo um ganho real que pelo menos cobrisse o que a inflação comia; era uma época em que as incertezas criavam ou aumentavam o caráter imediatista da cultura comercial brasileira.

Em 1987, a inflação média mensal foi de 16%. No ano seguinte, pulou para 21%. Em 1989, bateu estratosféricos 30%. E isso era ao mês!

Quando vemos esses dados anualizados, temo que, de dezembro de 1988 a dezembro de 1989, a inflação acumulada registrou inacreditáveis 1.972%. É preciso ter fé, força de vontade e estômago de aço para produzir e vender em uma circunstância como essa, isso é inegável.

Até acredito que seja possível que alguém possa apresentar argumentos melhores sobre o impacto que essa carreira desabalada teve na formação do raciocínio do nosso empresário, entretanto, preciso generalizar o pensamento devido às diferenças setoriais, e dos valores dos produtos praticados no mercado, o que também impacta na margem de lucro, mas a realidade é que a metade do valor bruto era devorado pela inflação galopante.

Isso significa que, dos 60% do preço bruto, sobraria algo em torno de 30%, valor este que deveria representar entre 20% e 15% líquidos no bolso. Esse raciocínio pode não ser preciso e demonstrar a realidade de todos os segmentos, mas o fato é que houve uma ancoragem de margem fixa na ordem de 30%. Obviamente, a abertura comercial fez com que, ao longo dos anos, esse patamar recuasse um pouco, mas persiste, como uma espécie de orientação geral que um negócio não seja interessante se não gerar um ganho naquele patamar de 20% ou 30%.

O desejo de obter a máxima rentabilidade possível em um negócio é soberano e deve ser plenamente respeitado, mas quando os negócios no mercado internacional se apresentam, é preciso mencionar em primeiríssimo lugar que a relação de ganho tem boa chance de ser diferente, se comparada àquilo a que se está habituado no mercado interno.

Em linhas gerais, a margem praticada nas exportações de manufaturados varia de 5% a 8%. Note que estou falando de média e de manufaturados em geral, ou seja, há variações aí. Mas essas variações dependerão de uma série de fatores relacionados à escassez, grau de inovação, percepção de valor, nível da concorrência, entre muitos outros.

É preciso esclarecer que a realidade internacional tem parecido pouco interessante a muitos empresários quando comparado ao local, sobretudo por conta dos cálculos de margem de lucro. Podemos culpar o mercado brasileiro por isso? Creio que não, mas o que presenciamos aqui é uma distorção no meio de tantas outras com as quais acabamos nos acostumando.

## **IMPORTAR É IMPORTANTE**

Eu me lembro como se fosse hoje do meu primeiro curso na área de Comércio Exterior no final de 1987. Os termos mencionados se embaralhavam em uma profusão de siglas, e eu me sentia ao mesmo tempo perdido e fascinado. Cheguei a acreditar que não seria

capaz de compreender toda aquela quantidade de regras e conexões. No entanto, uma coisa se fixou logo na minha mente, o nome de um documento: Anexo C, que é uma relação de produtos que não poderiam ser importados porque estavam temporariamente suspensos pelo governo. Naquela época, eu ainda não conhecia a Política de Substituição de Importações (PSI) e muito menos a maneira como era operacionalizada.

Tomando essa data e esse documento como base de raciocínio, procurei explicar como as compras internacionais são encaradas no Brasil:

Corria o ano de 1979, e em uma noite gelada de junho, eu estava com minha família fazendo as compras do mês no supermercado Eldorado, na Rua Pamplona, em São Paulo. Duas coisas nunca mais saíram da minha memória: o tamanho do lustre que ficava logo no acesso da loja e uma sessão que ficava bem ao fundo. Estava claramente apartada do resto do ambiente e havia uma sinalização na parte superior onde se lia: IMPORTADOS. Ali estavam os produtos que não eram fabricados no país. Caros, diferentes, quase inacessíveis. Ao mesmo tempo, essa diferenciação de localização passava a ideia de algo proibido para menores. Muito similar ao que viria a acontecer uns dez anos depois, no auge das locadoras de vídeo, quando expunham seus títulos de sexo explícito em áreas reservadas, em geral nos fundos das lojas.

O Anexo C cobria somente uns 25% dos produtos da pauta de produtos que o país importava, mas cerca de 70% de todas as compras internacionais estavam sob controle ou dependiam de algum tipo de autorização para poder acontecer no Brasil. E assim o consumidor brasileiro tinha que se contentar com o que era produzido e oferecido localmente.

A PSI, apesar de ter possibilitado, em grande medida, o surgimento e o fortalecimento da indústria nacional, também estabeleceu uma série de abismos, tanto de ordem social quanto de ordem prática em relação a produtos importados no país, e isso foi profundamente evidenciado pelo que se seguiu após a reabertura.

Essa política, implantada no Brasil ainda na década de 1930, logo após a crise de 1929, não foi de todo ruim, entretanto, sua duração e principalmente a maneira como ele foi encerrada causaram, em longo prazo, mais danos que benesses.

O que se viu a partir de 1993 foi um movimento de fortalecimento das compras internacionais. Ocorre que o setor privado tem velocidade diferente da mentalidade estatal, ou seja, a atuação oficial, dos órgãos fiscalizadores e reguladores das atividades comerciais, não acompanhou a evolução e a marcha dos acontecimentos, e por algum tempo a importação parecia manter os velhos estigmas que a caracterizavam como sendo algo quase ilegal.

A face mais dura disso é o verdadeiro muro a ser escalado no momento de colocar um produto importado dentro do país. Começando pelos impostos, é claro. Muita gente não sabe, mas em meados dos anos 1980, a tarifa de importação média era de 60%. Nos primeiros três anos da abertura comercial, esse número já havia sido reduzido em 2/3 e caído para 13% em 2009.

Ainda que os procedimentos de importação tenham sido simplificados, o processo de internalizar um item estrangeiro no Brasil segue mais complicado, longo e caro que o movimento de exportação. A nova fase do país mexeu com a atitude compradora diante do mundo e também ajudou a redefinir o papel de vários atores da cadeia de serviços ligadas às operações internacionais.

## AS CATEGORIAS DE IMPORTADORES

Preciso informar que a forma como organizarei os importadores em grupos não segue nenhum tipo de metodologia. É somente fruto da observação e de percepções pessoais, coletadas ao longo dos muitos anos de atividade em que pude notar os fatores motivadores em relação à seleção de fornecedores, às maneiras de se negociar e às atitudes tomadas ante às variações da economia.

### 1. Produtos populares

- São importadores focados em produtos de baixo valor e que garantem grande volume de negócios. Surfam a favorável onda do dólar baixo por anos, trazendo para o mercado brasileiro desde guarda-chuvas a brinquedos. Esses importadores se beneficiam da ampla disponibilidade e dos preços baixos.
- Se caracterizam, dentre outras coisas, pela imprecisão de avaliar a viabilidade de seus negócios.
- Têm limitada capacidade de comunicação com seus fornecedores, e muitas vezes essa interação é feita por meio de *trading companies*, que atuam como facilitadores do processo, especialmente dentro do Brasil.
- As negociações se baseiam em disputas por preços, e não há políticas de exclusividade.
- As condições de pagamento tendem a ser fixadas pelo vendedor e quase sempre forçam o comprador brasileiro a antecipar os valores envolvidos.
- No caso de haver algum tipo de suspensão no fornecimento, por qualquer uma das partes, não é difícil chegar a novos fornecedores.
- E os exportadores para esse grupo de importadores estão localizados, em sua maioria, na China.

Ou seja, são importadores de ocasião e que buscam itens que possam ser oferecidos a baixos preços para o mercado consumidor brasileiro.

## 2. Oportunidade

- Estes são aqueles importadores que se aproveitam de lacunas criadas por eventos pontuais ou que simplesmente tiveram uma visão mais acurada para eventuais chances que surgem de tempos em tempos. Foi o que se viu nas primeiras semanas da crise gerada pelo coronavírus no início de 2020, quando o mundo percebeu que não havia estoques suficientes de itens médicos, como luvas, máscaras, respiradores eletrônicos, entre outros. Houve gente que se mexeu rápido, garantindo bons negócios.
- Esse tipo de presença no mercado é marcado pela atuação pontual, que pode começar desta forma, mas depois evolui para relações mais permanentes.

Geralmente, são produtos que têm baixa necessidade de processos de homologação de fornecedores devido às necessidades surgidas. Dependem mais de tino comercial e de uma situação que se tenha imposto por algum acontecimento aleatório ou que seja de difícil predição.

## 3. Produtos complementares

- Trata-se de um relacionamento mais maduro e que pede um processo de seleção de fornecedores e produtos sofisticados. Afinal, os itens complementares poderão fazer parte de catálogos de forma permanente, e isso significa investimentos e ações de marketing e comunicação.
- No que se refere às condições comerciais e de pagamento, os termos tendem a ser mais flexíveis, frutos de negociações estruturadas lideradas por profissionais qualificados e estratégias definidas que apontam para médio e longo prazos.
- As empresas fornecedoras estão espalhadas por todo o mundo, e esses compradores se dispõem a olhar para além da China.

Em geral, são formados por aqueles fabricantes brasileiros que não são capazes de fornecer tudo aquilo que gostariam ou que seu público espera, quer seja por limitações tecnológicas ou por questões outras, como as de custo, e assim, para suprir uma demanda que não consegue por si mesmo dar conta, buscam esses produtos no mercado externo.

## 4. Matérias-primas e insumos

- Importadores desse grupo estabelecem conexões internacionais muito mais profundas do que acontece com o grupo “popular”.
- Têm, por sua própria natureza, em geral de longo prazo, um rigoroso e metódico processo de escolha.



- No geral, não se observa troca de fornecedores com tanta rapidez como em outros casos, uma vez que isso pode impactar a *performance* dos produtos finais e também seu custeio.
- Tratam-se de opções estratégicas com riscos envolvidos que devem ser muito bem avaliados. Desde a vulnerabilidade da cadeia de suprimentos internacional até impactos cambiais, passando pelo papel da concorrência nacional e suas ações.

Como no caso dos produtos complementares, as condições comerciais tendem a ser mais flexíveis, assim como os termos de pagamento. E não é incomum que as relações comerciais entre os exportadores e importadores sejam regidas por contratos comerciais rígidos.

## 5. Bens de capital

- Trata-se da importação de maquinário ou produtos indispensáveis para a produção em si.
- Dependendo do item a ser trazido, o importador terá que esperar muito mais do que aquele que escolhe produtos no estoque do fornecedor.
- Os produtos, nesse caso, podem ser ajustados à necessidade específica do comprador.
- É geralmente marcado por um alto grau de customização.
- Têm um grau mais elevado de sofisticação quanto a serviços de logística, condições de pagamento, instalação do bem e capacitação operacional.

Quem importa máquinas geralmente tem uma percepção própria da relação com o fornecedor externo. A começar pelo tempo, pois se baseia diretamente na atividade em si, e não necessariamente na relação do importador com seu público consumidor final.

Pode ser que as categorias citadas não esgotem todo o universo importador no que se refere às motivações e atitudes tomadas diante das opções que o mundo oferece, mas arrisco dizer que algo em torno de 90% estejam aí abarcadas.

## Consequências na maneira de fazer negócios

É pouco provável que importadores brasileiros, distribuídos pelos grupos citados, tenham comportamentos semelhantes diante dos fornecedores internacionais. Cada um desenvolve competências que servem para seus fins comerciais próprios.

Alguns conduzem negociações estruturadas, outros mal sabem quem são seus fornecedores. Uns conseguem prazos de pagamento, outros financiam a produção de quem nem mesmo precisa. Uns praticam *global sourcing*, outros têm olhos somente para a China. E assim o país chegou a 2019 com cerca de 48 mil importadores — o dobro do número de exportadores, que ajudaram a moldar o ambiente em que o Comércio Exterior Brasileiro se insere.



O processo de importação brasileiro é marcado por altos custos e precisa vencer o elevado e intrincado aparato burocrático. E isso é exatamente o oposto de como as coisas são operadas nos mercados de fora, em que o trabalho de *sourcing* e de negociação comercial é regido pela simplicidade e pela agilidade, porque se baseia no princípio de que, em uma relação comercial, o lado que tem mais força é o comprador, e não o vendedor.

Desta forma, ao combinar essa lógica simples com a quantidade de importadores e sua dura realidade baseada em processos e muita burocracia, o resultado é uma estrutura de prestação de serviços com alta expertise para as compras internacionais.

Não é raro que conversas entre exportadores e prestadores de serviços, com destaque para as consultorias aduaneiras e logísticas, mencionem o universo importador quando, na verdade, deveriam discutir o oposto. Quando perguntados sobre a composição de suas carteiras, prestadores de serviço respondem que a proporção é de cerca de 80% a 20% a favor das importações, o que evidencia uma parte da problemática nacional, em que se importa muito, mas se exporta menos do que se poderia (note que não estou tratando de aspectos quantitativos somente, uma vez que as *commodities* viram o jogo da balança comercial), já que na mentalidade nacional o foco é o mercado brasileiro. Em poucas palavras, compra-se no exterior para atender ao mercado local e não se vende lá fora, uma vez que o mercado nacional parece ser o destino natural e prioritário de tudo que é fabricado aqui. Fica uma estranha sensação de que o ambiente global de negócios existe somente para nos servir. Isso está errado? Talvez não. Mas garanto que poderia ser muito melhor.

### **Comércio exterior ou negócios internacionais?**

O tratamento dispensado à dinâmica dos negócios internacionais gerou um ambiente normativo e regulatório que é, com triste frequência, confundido com as ações de internacionalização. Mas aqui é preciso fazer uma distinção: o que chamamos de Comércio Exterior Brasileiro (Comex) é um conjunto de leis, normas e regulações que orientam as ações internas decorrentes dos Negócios Internacionais (NI), ou seja, conduzir os negócios lá fora é uma coisa, mas trazê-los para dentro da realidade brasileira é outra totalmente diferente.

Não é minha intenção diminuir o valor do que se faz nos campos da logística, câmbio, ambiente aduaneiro, fiscal e tributário. Pelo contrário, todos esses profissionais dedicados, e que são heróis diante da confusão que o país conseguiu criar ao longo dos anos, merecem todo o respeito. É justamente em torno dessas atividades que se criou um ecossistema de prestação de serviços robusto, com um grande número de *players* espalhados por todo o país e cobrindo todas as etapas envolvidas nos processos de importação e exportação. São agentes de carga, armadores, companhias áreas, assessorias aduaneiras, especialistas em seguros, corretoras de câmbio, bancos, armazéns, transportadoras, entre outros.

O que vale mencionar é que essa massa crítica se desenvolveu de maneira muito mais rápida, por pura competência e mérito, do que os que estão envolvidos com os Negócios Internacionais, caracterizados por negociações que envolvem a compra, venda e outros modelos de cooperação comercial.

É preciso que se diga que os Negócios Internacionais tratam de um universo diferente do que é discutido no ambiente do Comex, pois o que é considerado como relevante dentro da estrutura brasileira na maior parte das vezes é tratado de forma bem diferente lá fora. Quem conduz as negociações no exterior deve ter conhecimento suficiente das regras do comércio exterior para não ir por um caminho que seja errado ou insuficiente. Logo, no caso de não ter essas informações, então que seja capaz de recorrer a alguém que as tenha.

Não se trata de debater as diferenças entre o alcance e a complexidade de tudo que envolve o Comércio Exterior e Negócios Internacionais sob a ótica da hierarquia, ou seja, quem é mais ou menos importante. Não há uma relação de superioridade por parte de quem opera no exterior em comparação aos que atuam aqui dentro. Só são diferentes porque habitam universos de regras e relacionamentos distintos. No Comex, quase 100% dos contatos e das tratativas acontecem no Brasil e em português. Ao passo que na outra ponta, dos Negócios Internacionais, quase tudo é discutido e conduzido em outro idioma, uma vez que as interfaces são realizadas, quase que obrigatoriamente, com elementos que não sejam brasileiros, ou lusófonos, que não falam português.

Os meandros do sistema brasileiro que ordenam e controlam nossas operações internacionais, fora ocasiões bem específicas, quase não são mencionados nas negociações internacionais. Isso não isenta qualquer *trader* ou profissional que atue no meio internacional do dever de saber o que é possível fazer ou não, porque não há nada pior do que fechar um negócio no exterior que não pode ser operacionalizado aqui dentro por questões legais ou outras quaisquer.

Não sou um especialista em Comex. Apenas 10% de minha carreira foram vividos nesse ambiente, e isso aconteceu bem nos primeiros anos, tão no princípio, que ainda vivi situações que hoje só existem nos museus ou na memória dos mais velhos. Peguei os últimos tempos da Cacex,<sup>8</sup> lidei diretamente com documentos que hoje estão 100% digitalizados, trabalhei com prestadores de serviço que mantinham equipes enormes de funcionários. Mas foi justamente isso que me ensinou a fazer as conexões tão importantes para o sucesso lá fora e me tornou um usuário exigente dos serviços oferecidos.

### **Conexões nada sutis**

Por anos, repeti essa mesma ideia citada exposta para alunos de várias partes do Brasil. Algumas vezes notei que havia dificuldade em materializar o que eu dizia, por isso optei por desenhar um sistema de conexões onde tudo estivesse ligado de forma direta e objetiva, mas que ainda assim pudessem se aplicar em universos diferentes.

---

8 Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, instituída e regulamentada pelo Decreto n. 34.893, de 1954.

Notem no esquema a seguir que documentos e processos, comuns no ambiente do Comex, têm desdobramentos para muito além do que estamos acostumados a pensar

Os Negócios Internacionais não são superiores às atividades do Comércio Exterior. Só são diferentes porque habitam universos de regras e relacionamentos distintos.

A Figura 1.1 foi uma das primeiras construções que criei para demonstrar a todas as partes envolvidas seu papel e de que maneira um mesmo tópico é trabalhado de forma diferente.



Figura 1.1 – Conectando o comércio exterior à diplomacia empresarial  
Elaborada pelo autor.

Esse esquema pode ser lido e discutido de cima para baixo ou vice-versa. Em sala de aula, começo da parte inferior e vou subindo, então vejamos:

Um Certificado de Origem é um documento da maior importância para o ambiente do Comex, já que, ao atestar que o produto é originário de um determinado país, benefícios tributários podem estar a ele atrelados. Também pode haver requerimentos especiais diversos, que comprovem que a mercadoria foi realmente produzida naquele determinado país.

O Certificado de Origem *Form A* é o modelo utilizado para os produtos e países beneficiados pelo Sistema Geral de Preferências (SGP), que é um benefício criado em 1970 pela Junta de Comércio e Desenvolvimento da UNCTAD<sup>9</sup> no sentido de ajudar

<sup>9</sup> BANCO DO BRASIL. *O Certificado de Origem Form "A" No Sgp*. c2021. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/dicex/dwn/SGP.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

os países mais pobres a acessar mercados de países ricos com incentivos, tais como: redução quase sempre a zero do Imposto de Importação e a opção de um formato unilateral, sem necessidade de reciprocidade. Mas não se preocupe, retornaremos a este tópico mais adiante.

- Na base da pirâmide invertida, temos a emissão de um *Form A*, que é um procedimento relativamente simples. Talvez o que consuma um pouco mais de tempo seja a necessária chancela do Banco do Brasil, nas hipóteses em que seja necessária. Estamos falando de um preenchimento e de uma sequência de ações locais, além dos custos envolvidos.
- Na parte superior da ilustração, aparece o SGP em si. Isso significa que as negociações internacionais estão se dando em torno do Sistema e dos benefícios e deveres dele decorrentes. Se o negociador brasileiro está conduzindo seus entendimentos com um importador localizado em um país que é outorgante do Sistema, e se ambos sabem que o produto em questão é elegível pelas regras vigentes, então existirá um acordo em torno desse ponto específico. O importador desfrutará o benefício tributário que fará com que o Imposto de Importação seja reduzido a zero. Independentemente do nível tarifário válido para aquele item, qualquer redução nesse campo é um ganho e costuma ser valorizado por qualquer importador consciente.
- Ao subir mais um degrau, chegamos às Normas de Origem Preferenciais. Aqui o que se espera do negociador internacional é que ele saiba quem são os países outorgantes, quais produtos são elegíveis, como localizar as listas de cada SGP, como iniciar um eventual processo de obtenção do benefício e como interpretar as regras em busca de vantagens adicionais, como o salto tarifário, atrelado à cooperação no campo industrial.
- Finalmente, no último campo encontramos o ambiente onde se discutem temas que relaciono à Diplomacia Empresarial e à Cooperação Internacional. Aqui o que está em jogo é o papel dos governos dos países envolvidos, tanto no lado outorgante, como no do beneficiário, e das forças motrizes que orientam os trabalhos oficiais. Um produto não será incluído na lista sem que haja um movimento de acesso, por parte dos países pobres, e uma análise e ponderação, por parte dos outorgantes. Quando digo que países estarão negociando suas posições é preciso reforçar que governos não são capazes de atuar sem um direcionamento. E essa orientação vem das partes interessadas, ou seja, das empresas. O conceito de Diplomacia Empresarial se constrói em torno do trabalho organizado dos diversos representantes da sociedade empresarial a fim de indicarem suas prioridades aos governos que negociarão em seu nome.

Neste exemplo, o objetivo foi mostrar como um tema tipicamente da alçada do Comércio Exterior — o tratamento dado a um Certificado de Origem, pode ser discutido de maneiras diversas em mesas diferentes e com outras interações. Assim, a distinção entre Comex e Negócios Internacionais se apresenta na sua plenitude.

Como esse livro é voltado para quem se dedica ou pretende se dedicar à expansão internacional, o foco de todas as abordagens recairá sobre tópicos ligados às dinâmicas externas de negócio. As interações com o *modus operandi* nacional estarão como pano de fundo em praticamente todas as abordagens, deixando claro o respeito que tenho pelos profissionais e por tudo que fazem todos os dias.

Para reforçar o que foi apresentado, é possível fazer um exercício semelhante com o Conhecimento de Embarque Marítimo, também conhecido como B/L (*Bill of Lading*). A ilustração a seguir (Figura 1.2) mostra como um documento bastante manuseado, mencionado e conhecido por todos pode ter seu papel e sua importância alçados a outros patamares. Trata-se do mesmo documento, mas visto e entendido a partir de perspectivas diferentes:

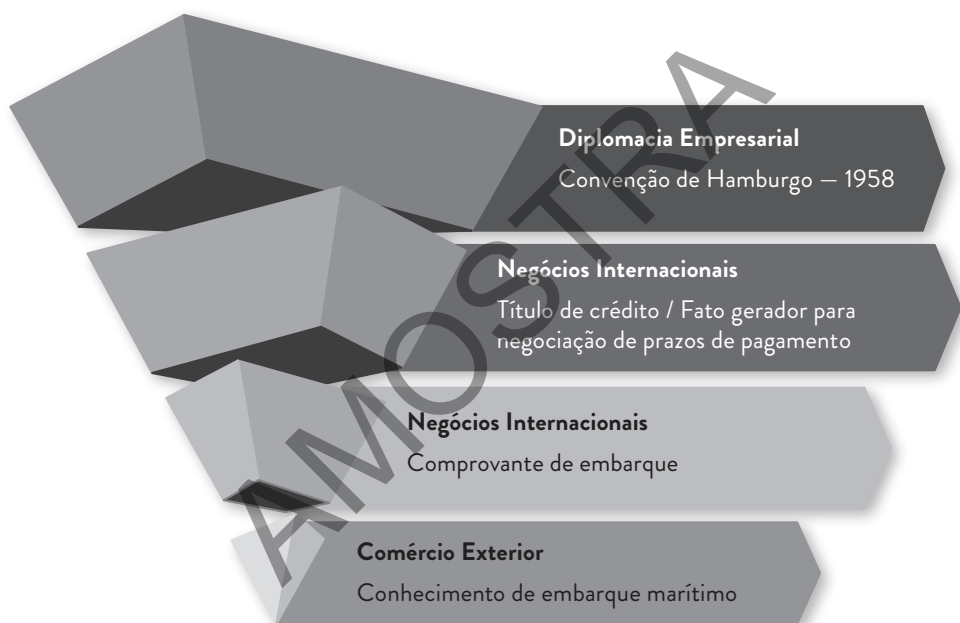


Figura 1.2 – Conectando um documento de embarque à cooperação internacional  
Elaborada pelo autor.

Talvez o B/L seja mais reconhecido como sendo o documento que todos esperam logo após o embarque. Ele é a prova de que a mercadoria está a bordo, e, com isso, uma série de ações é liberada. Ao mesmo tempo, o B/L é cercado de regras e cuidados próprios em função de seus desdobramentos comerciais e operacionais, desde o número de originais ao preenchimento de campos e nomes que ali constarão.

Nenhuma informação de um B/L está ali posta gratuitamente, pois é por meio dessas informações que são estabelecidas as responsabilidades, os deveres, o direito à posse e muito mais. Tudo em um simples e único documento. Na minha opinião, estamos diante do mais importante e crucial documento do comércio internacional.

- Na base da segunda pirâmide (Figura 1.2), o B/L está ligado às regras de emissão, o tempo envolvido, os potenciais fatores limitantes para que seja liberado, o manuseio, os envios para o exterior — para que possa cumprir seu papel principal, que é permitir que a parte compradora tome posse da mercadoria, e por aí vai. Acredito que até hoje poucos tenham se dado conta da quantidade de olhares que estão em torno do B/L, desde seu nascimento até o momento em que ele, depois de utilizado para os trâmites legais e operacionais no destino, é finalmente arquivado.
- Um degrau acima, o B/L aparece como comprovante de embarque usado em negociações comerciais, que se desdobram na forma de contratos e acordos comerciais. Também significa que diversas cláusulas referentes à Carta de Crédito possam ser cumpridas. O mesmo vale para o universo dos seguros de carga.
- Para muitos, ter esse documento emitido significa receber parte ou a totalidade de um pagamento internacional, uma vez que a data de emissão também é usada para a contagem de tempo para quem optou por pagamento a prazo. Estabelece o início da contagem dos prazos para o cumprimento de cláusulas contidas nas Carta de Crédito.<sup>10</sup> Aqui vale uma reflexão: os mercadores estão correndo pelo mundo há séculos, e hoje é simples o entendimento de que todos sejam regidos e orientados pela mesma noção de tempo, mas nem sempre foi assim. Havia sérias diferenças na contagem do tempo, tanto das horas de um dia quanto dos dias da semana, e isso impactava diretamente o trabalho dos *traders*. Foi somente com o avanço do conhecimento, e por meio da cooperação contínua e dos aprimoramentos trazidos pela tecnologia, que os relógios foram sincronizados e hoje temos um só sistema. Ainda assim, existem fatos diferentes sobre os quais o tempo pode ser contado, como a data do recebimento de um pagamento, o final da produção, a prontidão da carga no depósito, o dia em que ela desembarcou no porto de destino ou quando foi inspecionada. Todas existem e podem ser usadas de alguma maneira no dia a dia dos negócios, mas sempre existe a possibilidade de uma leitura equivocada ou influenciada por elementos externos, como algo que tenha acontecido naquele dia, segundo o importador ou exportador, para que a comprovação seja colocada em dúvida. Não se trata de desonestidade, é somente uma dúvida natural. Ainda que o mundo dos negócios seja feito de cooperação contínua, sempre haverá os que se aproveitam da boa-fé, e o B/L é o único documento que cumpre o papel de ser a data reconhecida por todos os lados dessa incrível engrenagem que é o sistema mundial de comércio, daí vem sua fundamental importância.

10 Modalidade de pagamento internacional.

- ➔ Finalmente, é preciso mencionar que toda essa ordenação em torno de um simples documento tem um embasamento que é respeitado em quase todo o mundo, que são as Regras de Hamburgo de 1978.<sup>11</sup> Elas estabelecem um conjunto de disposições que devem reger o transporte marítimo de mercadorias. Esse conjunto está atrelado a outras convenções internacionais anteriores e pode ser lido e usado em coordenação com outras regras que estão ligadas à UNCITRAL (Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional). Poucos são os que sabem, mas o Brasil nunca absorveu essas normativas internacionais em seu ordenamento jurídico, embora na prática exista um respeito aos princípios dessas regras, mais por convenção do que por recepção normativa.

Esses exemplos todos constituem apenas um fragmento do rol de diferenciações que existem entre o Comex e os Negócios Internacionais, mas acredito que sejam suficientes para se construir uma linha de raciocínio que possa nos ajudar a entender o modelo vigente no *mainstream* nacional e de uma forma mais objetiva propor possíveis soluções, ou melhor, propor soluções que sejam possíveis.

### O padrão nacional

Muito se fala, aqui e ali, sobre o excesso de burocracia nacional. O tema é recorrente desde frequentadores de botequins a formandos de diversas áreas, ou seja, não é um tema desconhecido de ninguém!

E aqui preciso abrir um parêntese, porque a burocracia, originalmente, foi pensada justamente para agilizar os processos, setorizar os departamentos e deixar previamente prontos os documentos necessários para uma atividade qualquer.

Assim, o problema não é necessariamente a burocracia, mas sim o excesso dela, porque esse excesso gera o que chamamos de entulho burocrático, que por sua vez possibilita o surgimento e mantém as chamadas alternativas, ou atalhos, ou o “jeitinho”, que acaba aumentando ainda mais o aparato burocrático. Tem dúvida?

Então tente explicar nosso sistema de liberação aduaneira (entre nós chamada, não à toa, de desembaraço), sobretudo o da importação, para um empreendedor norte-americano, por exemplo.

Nosso sistema de procedimentos aduaneiros gravita em torno de um ambiente repleto de necessidades de idas e vindas, carimbos (reais ou virtuais), comprovações mil e autorizações infundáveis, ao passo que somente por meio do respeito às leis e à observância às normas é que se criam soluções práticas e efetivas. No entanto, o que se verifica no Brasil é que são justamente os escopos legal e normativo que se transformam no foco de discussões em torno do qual se discute a realização ou não dos negócios internacionais do país. Ora, se é a lei que dá o tom da cadência dos negócios, e não um mero instrumento de fiscalização e ordenação, então esse sistema tem um problema muito grave!

11 Conjunto de regras que regem a remessa internacional de mercadorias, resultante da Convenção Internacional das Nações Unidas sobre o Transporte Marítimo de Mercadorias. Disponível em: <<https://bit.ly/3iRwcnS>>. Acessado em: 27 jul. 2021.



E esse também se configura como sendo um forte objetivo desta obra aqui apresentada, pois se nada for feito, as regras do Comércio Exterior Brasileiro seguirão sendo colocadas à frente do desenvolvimento do pensamento de negócios voltado à prática internacional. Esse raciocínio deve se apoiar em outro pilar para que o Brasil possa esperar dias melhores, tranquilos, lucrativos e práticos no futuro: a educação. O ensino dedicado aos temas relacionados ao tema desse trabalho é prova que as coisas poderiam ir por um caminho melhor. Muito melhor.

Todos os anos, centenas de faculdades particulares — as públicas, por alguma razão que vale ser investigada, não se interessam pelo tema — formam milhares de novos profissionais de Comércio Exterior. Melhor dizendo, alguns profissionais e muitos aspirantes.

Essa seria somente mais uma conclusão — um tanto óbvia, em se tratando de formação profissional no Brasil — não fosse esse um setor tão sensível à saúde do país. A capacidade de absorção de novos profissionais por parte das empresas que atuam no mercado internacional (destaque para a efetiva atuação lá fora) é muito pequena, e ao que tudo indica, não deve aumentar muito nos próximos tempos. Processos de internacionalização ainda são vistos como “apêndices” nas estratégias empresariais brasileiras, ou são percebidos como elaborados e complexos demais.

Para completar o triste quadro de formação técnica, as estruturas de ensino existentes não estão ajustadas às necessidades do mercado, e isso vale para a quase totalidade das escolas espalhadas pelo país.

A formação típica de um aluno de Comércio Exterior induz os futuros profissionais a esperar por um ambiente exclusivamente “operacional”. Volto a defender que não há nada contra a opção que qualquer profissional faça na direção dessa área de atuação. Ela é nobre, necessária e merece respeito de todos os atores que estão no jogo internacional. O que não é possível manter é uma duvidosa vocação entranhada na estrutura educacional de não formar futuros negociadores de classe mundial. Uma das explicações para esse fenômeno é o perfil dos docentes envolvidos no tema. Não tiro o valor dos que transmitem seu conhecimento no campo operacional, mas deixo um alerta para a ausência de professores com experiência e conhecimento suficientes para estender o ensino para um patamar mais avançado — como o que defendemos aqui.

É preciso entender, é claro, que esse é um problema sistêmico que acaba se retroalimentando, porque, vejamos, se o mercado brasileiro não valoriza esse tipo de profissional, e muito menos ainda sabe como tratar o tema dos negócios internacionais, é óbvio que os profissionais da área se qualificarão e se desenvolverão apenas naquilo que precisam para trabalhar. Está relacionado ao campo de visão futura que seus olhos alcançam. Se não houver alguém para apresentar diferentes cenários e possibilidades mais desafiadoras, poucos terão capacidade de fazer isso por conta própria. A falta de traquejo nos negócios conduzidos fora do país reduz quase a zero o número de professores, facilitadores, influenciadores e qualquer outra categoria que traga para a sala de aula a perspectiva global. Entra ano, sai ano, e temos as mesmas discussões costurando aulas e se solidificando nas grades curriculares. Tópicos desnecessários? De maneira alguma! O ponto é: isso é suficiente? Definitivamente,