

Maurício Manfré

**Manual de Gestão do  
Comércio Internacional**  
Fundamentos, Estratégia & Ações

1ª Edição

Brasília  
Clube de Autores  
2009

**Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer meio, seja eletrônico, mecânico ou fotocópia, sem expressa autorização do autor.**

**Edição:** Maurício Manfré

**Capa:** Comunicação Explícita Propaganda

**Diagramação:** Maurício Manfré

**Distribuição:** Clube de Autores

#### **Ficha Catalográfica**

---

**Manfré, Maurício**

**Manual de Gestão do Comércio Internacional - 1ª Edição - Brasília  
Clube de Autores, 2009**

**ISBN 978-85-909509-0-5**

**1. Administração 2. Comércio Exterior**

---

## ÍNDICE

### **MÓDULO I**

#### **FUNDAMENTOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Capítulo 1 – Introdução	10
Capítulo 2 – Fundamentos da Gestão Eficaz do Comércio Internacional	14

### **MÓDULO II**

#### **ESTRATÉGIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Capítulo 3 – Inteligência, Estratégia e Marketing	20
Capítulo 3.1 – Inteligência Comercial	22
Capítulo 3.2 – Estratégia	28
Capítulo 3.3 – Marketing	29

### **MÓDULO III**

#### **AÇÕES CRÍTICAS PARA A EFICÁCIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Capítulo 4 – Relações Comerciais	35
Capítulo 5 – Contratos Comerciais	80
Capítulo 6 – Operações Financeiras	103
Capítulo 7 – Operações Logísticas	110
Capítulo 8 – Procedimentos Aduaneiros	117
Capítulo 9 – Serviços Essenciais	138
Capítulo 10 – Procedimentos Administrativos	144
Capítulo 11 – Conclusão	175
Quadro Sinótico	178
Bibliografia	181

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é fruto de experiências vividas desde 1990 no âmbito do comércio internacional e foi elaborada visando compartilhá-las com estudantes e profissionais da área em questão, lançando especial atenção sobre a importância da gestão de ações críticas para a conquista de resultados na atividade abordada.

A linguagem utilizada é prática e direta, uma vez que foi escrita visando servir de guia de referências para o público alvo.

Diferente da maioria dos livros sobre a atividade, esta obra não trata de temas triviais do comércio exterior como documentação, despacho aduaneiro e fechamento de câmbio (ainda que tais atividades sejam superficialmente mencionadas), mas sim, de ferramentas de estratégia e gestão de uma série de atividades críticas em prol da conquista de um único objetivo maior para o comércio internacional, conforme proposto na obra.

A maior parte deste livro foi escrito “*no campo*” durante as inúmeras missões comerciais das quais participei, ao mesmo tempo em que considera uma vasta bibliografia que inclui obras internacionais colhidas e consultadas tanto no Brasil como no exterior. O conteúdo final foi formatado conforme seria (e será) apresentado em sala de aula, resultando em uma coleção de orientações práticas valiosas para os interessados no tema ao mesmo tempo em que apresenta um ótimo estilo didático.

Ressalte-se que este trabalho foi originado da necessidade que o profissional do comércio internacional encontra em sua luta diária pelo sucesso de suas atividades, e foi assim que cheguei à forma ora apresentada.

O livro é dividido em três módulos: Fundamentos, Estratégia e Ações, os quais apresentam uma clara evolução quanto ao conteúdo e aplicação das informações prestadas assegurando sua conexão e conseqüente assimilação por parte do leitor.

Em suma, é uma obra imprescindível tanto para a mochila do aluno como para a pasta do executivo dedicados ao estudo e operacionalização do comércio internacional.

### **O Autor**

#### **Sobre o autor:**

**Maurício Manfré atua no comércio internacional desde 1990. É especialista em gestão de negócios internacionais; Professor universitário de gestão e direito comercial internacional; Advogado pós-graduado em administração de negócios pelo Mackenzie/SP; Gestor de promoção comercial internacional da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.**

**Agradecimentos:**

À minha esposa **Luciana** e minha filha **Luísa**, que são a fonte de minha perseverança. Preciosas companheiras, por quem me empenho cada dia mais;

A meus colegas **traders** que compartilharam comigo inúmeras missões comerciais ao exterior, pois muito pude aprender com eles.

Mas acima de todos, agradeço a **DEUS** que me capacitou intelectualmente e deu-me as oportunidades profissionais que tornaram possíveis a realização desta obra.

## **Prefácio**

Desde 2003 o Brasil experimenta um inédito período de prosperidade, com recuperação de suas contas externas, geração de reservas internacionais superiores a US\$ 200 bilhões, aumento de renda e emprego e condução de uma política econômica focada na responsabilidade fiscal e na sustentabilidade do crescimento. A obtenção do grau de investimento por duas das maiores agências de avaliação de risco (Standard&Poors e FitchRating) no primeiro semestre de 2008 garantiu ao país a credibilidade necessária para tornar-se referência obrigatória na carteira de grandes investidores internacionais. Não por acaso, o Brasil é hoje considerado um dos países melhor preparados para enfrentar as turbulências decorrentes dos descompassos financeiros globais.

Mais do que produtor e exportador de commodities, o Brasil tem uma ampla e diversificada base industrial, abrangendo desde bens de capital até bens de consumo dos mais especializados. Com a crescente liberalização do comércio exterior e uma política direcionada à promoção das exportações, o país tornou-se não apenas mais um pólo de grande atratividade para o investimento externo, mas também um grande exportador de capital por meio da internacionalização de suas empresas.

Estudos da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento destacaram que, em 2006, o Brasil passou a ser o segundo maior investidor externo entre as nações em desenvolvimento.

A globalização da economia, especialmente nestas duas últimas décadas, possibilitou que um número maior de empresas reunisse condições para expandir suas atividades, vencendo os desafios do exigente mercado internacional. Este mesmo contexto gerou uma nova realidade competitiva. Para além da superação de barreiras

tarifárias e não-tarifárias às exportações, a internacionalização tem um imprescindível componente mercadológico. Isso significa a criação de Assessoria Especial da Presidência frentes de produção e serviços no exterior, a instituição de canais de distribuição e de divulgação de marcas. São estes fatores que efetivamente ajudarão a fortalecer as empresas e a agregar valor às exportações brasileiras.

A obra de Maurício Manfré, alinhada aos desafios apresentados por uma ordem econômica mundial em constante aperfeiçoamento, traz, além dos fundamentais ensinamentos sobre ferramentas de estratégia e gestão do comércio internacional, uma análise diferenciada das ações e processos envolvidos na geração de negócios em nível global.

O autor, ao adotar um tom didático-pragmático, torna seu manual um indiscutível aliado para os profissionais da área, sejam eles acadêmicos, empresários ou demais agentes econômicos engajados na expansão e fortalecimento do comércio exterior brasileiro.

***Alessandro Teixeira***

**Presidente** da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (**Apex-Brasil**) e

**Presidente** da Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (**WAIPA**)

## **MÓDULO I**

### **FUNDAMENTOS DO**

### **COMÉRCIO INTERNACIONAL**

## **1. Introdução**

O comércio internacional, tal qual o conhecemos, surgiu na época histórica denominada mercantilismo, quando as nações dominantes da época iniciaram suas expedições rumo às Índias na busca de produtos raros e de alto valor (especiarias, tecidos, pedras e metais preciosos, etc.).

O objetivo de então era aplicar todo o conhecimento e ferramentas disponíveis visando transpor milhares de quilômetros por terra ou mar na busca dos melhores produtos, adquiri-los por quantias ínfimas e revende-los no mercado europeu por preços exorbitantes, garantindo assim uma alta lucratividade e a riqueza dos empreendedores da época.

O conceito básico era identificar e fornecer produtos escassos e desejados pelo mercado, buscando-os onde fossem abundantes e pouco cobiçados. Nascia então o motor que poria em movimento uma reação em cadeia que se transformaria no comércio internacional que conhecemos hoje.

A história contemplaria ainda inúmeros momentos marcantes que contribuiriam para a formação do comércio internacional, dentre eles o monopólio comercial ao qual se sujeitavam as colônias

pertencentes aos descobridores europeus, a revolução industrial, a primeira guerra mundial e o conseqüente “protecionismo” que então surgia visando proteger as recém instaladas fábricas que nutriam as economias dos países no novo mundo os quais haviam recentemente proclamado suas respectivas independências até ao fim da segunda guerra mundial, que diante da destruição e conseqüente necessidade de reconstrução da Europa compeliu as nações a um esforço mundial conjunto que resultaria, em 1948, no primeiro tratado internacional multilateral com fins de promover a integração comercial mundial, o qual foi denominado GATT - General Agreement on Trade and Tariff (Acordo Geral de Tarifas e Comércio Internacional) que culminaria na elaboração de uma estrutura de códigos de mais de 40 mil produtos de forma a harmonizar a identificação de mercadorias, controlando assim os exageros cometidos em prol do “protecionismo” dos países em favor de suas indústrias, acelerando assim o processo de integração mundial há muito iniciado, atualmente denominado GLOBALIZAÇÃO.

Dentro desse processo de intensificação do comércio internacional, várias organizações internacionais surgiram visando prover meios e ferramentas que facilitassem tal integração. Dentre elas damos ênfase a algumas, em face de sua notável contribuição:

GATT / WTO (Organização Mundial do Comércio); ICC (Câmara de Comércio Internacional); UNCTAD – (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento); UNCITRAL (Conferência das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional); WCO (Organização Mundial de Aduanas); IMO (Organização Marítima Internacional); IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo); entre outras.

Acompanhando tal progresso histórico e as atividades e objetivos das Organizações Internacionais acima, após muitos anos trabalhando no desenvolvimento de negócios internacionais pudemos construir a visão de que a eficácia das operações comerciais internacionais (especificamente as exportações) apenas pode ser atingida com a gestão sinérgica das seguintes ações:

- ESTRATÉGIA, INTELIGÊNCIA COMERCIAL E MARKETING.
- RELAÇÕES COMERCIAIS
- CONTRATOS INTERNACIONAIS E RESPECTIVAS NORMAS
- OPERAÇÕES FINANCEIRAS
- OPERAÇÕES LOGÍSTICAS
- PROCEDIMENTOS ADUANEIROS
- CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS ESSENCIAIS
- PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

A gestão eficaz (que busca resultados) apenas é alcançada quando os oito elementos acima são sinérgicos, ou seja, estejam alinhados quanto a um objetivo único:

**Gerar negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.**

Nesta obra, abordaremos os fundamentos da gestão eficaz do comércio internacional.

## **2. Fundamentos para a Gestão Eficaz do Comércio Internacional**

Quando falamos em gestão, gerenciamento, administração ou qualquer outro substantivo utilizado com o fim de denominar a atividade que visa ordenar e conduzir determinada seqüência de ações, necessariamente se conclui que tais ações seqüenciais almejam um determinado fim específico.

Contudo, não raramente vemos gestores e gerentes afogados em procedimentos, controles, fichas, “check lists”, “follow-ups”, sistemas computadorizados, treinamentos de administração do tempo, e várias outras atividades criadas para assegurar ... o quê, mesmo??

Perdemo-nos em meio a processos criados e idolatrados como sendo os grandes garantidores da conquista de nossos objetivos.

Essa é a grande questão, pois perdemos o foco sobre o fim específico que dá origem às nossas atividades, pois somos absorvidos completamente pelos processos propostos para assegurar suas conquistas.

É esse “fim específico” que faz toda a diferença entre os conceitos de eficiência e eficácia.

A eficiência tem como fim específico o processo.

A eficácia tem como fim específico o objetivo a ser atingido; a meta; o alvo; a conquista.

Dessa forma, quando falamos em gestão, devemos buscar sempre a eficácia, ainda que tenhamos de sacrificar a eficiência do processo. (ao lerem esse conceito, pessoas dedicadas à eficiência discordarão veementemente!).

Porém, quando formos chamados para reunirmo-nos com a diretoria, conselhos de acionistas, ou qualquer outro grupo que tenha confiado a nós a “gestão” certamente não perguntarão sobre o processo, mas sim, pelos RESULTADOS.

Diante desse fato, e lançando nosso foco sobre a gestão do comércio internacional, propomos aqui uma fórmula (não um processo) que busca sua eficácia, ou seja, resultados.

Assim, a proposta desta obra é promover a gestão sinérgica de uma série de atividades críticas que influenciam diretamente a conquista dos resultados esperados. Nossa visão une o conceito de “eficácia” com o conceito de “sinergia” (literalmente: concentrar a energia proveniente de várias fontes para um foco único).

Apresentamos abaixo as ações acima mencionadas, com seus objetivos imediatos:

- **ESTRATÉGIA, INTELIGÊNCIA COMERCIAL E MARKETING**
  - Elaboração de planos de ação voltados para o aumento de vendas
- **RELAÇÕES COMERCIAIS**
  - Conquista e manutenção de clientes
- **CONTRATOS INTERNACIONAIS E RESPECTIVAS NORMAS**
  - Garantir a segurança dos negócios realizados
- **OPERAÇÕES FINANCEIRAS**
  - Neutralização de riscos financeiros decorrentes dos negócios
- **OPERAÇÕES LOGÍSTICAS**
  - Movimentação de mercadorias pela melhor relação custo x benefício
- **PROCEDIMENTOS ADUANEIROS**
  - Evitar entraves na aduana de origem ou destino
- **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS ESSENCIAIS**
  - Utilizar conhecimentos e habilidades alheios em processos específicos
- **PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS**
  - Traçar planos operacionais que concretizem os negócios fechados

Note que cada atividade descrita acima conta com um objetivo imediato distinto.

Ao considerarmos a aplicação da “sinergia” às mesmas, criamos a figura do OBJETIVO MEDIATO (aquele que dá origem à sua existência), ou seja, apesar de cada atividade contar com um objetivo imediato próprio, todas as atividades têm UM ÚNICO OBJETIVO MEDIATO que lhes deu causa.

No caso em tela, nosso objetivo é assegurar que nossa gestão sobre as ações de comércio internacional sejam eficazes, o que significa que o objetivo mediato de todas as ações envolvidas no processo será:

**Gerar negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.**

Assim, apesar de cada uma das atividades críticas acima contarem com um objetivo imediato distinto, todos devem estar orientados por um objetivo mediato maior e único, conforme destacado acima. Esse deve ser o nosso FOCO. Prazos, preços, qualidade e serviços pós-venda são itens que compõem o processo envolvido na conquista

desse objetivo maior e assim ele deve guiar todas as atividades específicas de cada atividade crítica.

Se assim não agirmos, teremos oito atividades autônomas dentro da empresa, com oito equipes trabalhando visando exclusivamente seus próprios objetivos imediatos. A isso chamamos “eficiência”, ou seja, o foco das ações é o processo e não a geração de negócios.

Nos próximos capítulos, apresentaremos propostas claras de gestão de cada atividade crítica, utilizando-as sinergicamente em prol da conquista do verdadeiro objetivo do comércio internacional.

## **MÓDULO II**

### **ESTRATÉGIA APLICADA**

### **AO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

### **3. Estratégia, Inteligência Comercial e Marketing.**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das ações de Estratégia é a elaboração de planos de ação voltados para o aumento de vendas. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz.

Por estratégia, entendemos o processo de elaboração de planos de ação aplicados à conquista de objetivos, fundamentados em dados e conclusões oriundos da construção de nossa inteligência comercial.

A construção da inteligência comercial por sua vez, refere-se ao processo de determinação, coleta e análise de dados específicos que permitam a elaboração de planos de ação que aproveitem as oportunidades do mercado-alvo e neutralizem os obstáculos nele existentes.

Por fim, a atividade de marketing tem por objetivo a promoção do aumento de negócios relativos a determinado produto, o que é realizado por meio de ações previamente traçadas de acordo com nossa estratégia, a qual foi elaborada considerando as conclusões de nossa inteligência comercial.

Como vemos nos três parágrafos anteriores, a inteligência comercial possibilita a elaboração de um plano estratégico que por sua vez será

implementado por meio das ações de marketing, ou seja, os três elementos compõem uma única ação contínua responsável por nossas realizações em prol da conquista de nossos objetivos.

A seguir, apresentaremos nosso processo de construção da inteligência comercial, seguida da respectiva elaboração de estratégia e ações de marketing.

### **3.1. Inteligência Comercial**

O trabalho de construção de inteligência comercial é realizado por meio do levantamento de dados mercadológicos, aduaneiros, econômicos, políticos e sociais relativos aos países alvos de nossas ações. Tais dados são obtidos segundo a segmentação dos produtos que pretendemos comercializar.

As informações são analisadas e utilizadas para a elaboração de planos de ação que aproveitem as vantagens disponíveis e neutralizem as barreiras existentes, tornando-os eficazes para a conquista de nossos alvos.

O processo de formação de nossa inteligência comercial tem início com a escolha do país a ser trabalhado. Uma vez definido o país, iniciamos o levantamento de informações que serão posteriormente analisadas.

De forma a tornar o trabalho eficaz, criamos a seguinte estrutura:

#### **a. Segmentação de Mercado**

Definir os produtos sobre os quais se pesquisará é fundamental para que o trabalho de inteligência seja eficaz. A empresa deverá concentrar esforços de forma a identificar seus produtos mais

representativos classificando-os em unidade de negócio e NCM correspondente.

## **b. Conhecimento do Mercado**

De posse das informações acima, procedemos para a criação de outra estrutura, dessa vez voltada para o escopo de informações relevantes para nossos intentos.

O resultado desse trabalho se vê abaixo:

- Conhecimento do Mercado (por segmento)
  - Volume de Importações
  - Participação brasileira
  - Principais concorrentes externos

Uma vez que havíamos definido a segmentação de produtos (e conseqüentemente, de mercado) elaboramos o escopo acima de forma a obter informações concretas sobre o tamanho do mercado em questão, a participação brasileira e os principais concorrentes externos. Tais informações nos possibilitam uma visão geral quanto ao potencial do mercado.

### **c. Dados Macro-Econômicos**

Depois de verificadas as primeiras informações por segmento de mercado, nossa atenção se volta para informações macro-econômicas a respeito do mercado, conforme estrutura abaixo:

- Características econômicas e culturais
  - População
  - Faixa Etária
  - Mortalidade
  - PIB
  - Composição do PIB
  - População economicamente ativa
  - Renda per capita
  - Desemprego
  - Crescimento econômico
  - Inflação
  - Exportações
    - Produtos
    - Parceiros
  - Importações
    - Produtos
    - Parceiros
  - Moeda e câmbio

- Principais cidades
- Características culturais
- Idioma
- Grupos étnicos
- Religião
- Alfabetização
- Forma de Governo
- Panorama econômico

#### **d. Economia Setorial**

O conjunto de informações acima será utilizado para orientação da estratégia a ser adotada para a aproximação com o mercado em questão. Porém, em virtude da especificidade do produto ao qual a empresa se dedique, há outro grupo de informações de alta importância a ser considerada:

- Economia setorial
  - Estrutura do setor
  - Investimentos no setor
  - Demais informações específicas do setor
  - Principais Grupos
  - Indicadores do setor

Com os dados relativos à economia setorial, podemos verificar dados específicos quanto à evolução daquele mercado, a demanda potencial e a expectativa de investimentos.

Uma vez que temos conhecimento sobre as informações dos itens 1, 2 e 3, teremos uma visão geral apropriada sobre o mercado com o qual estamos trabalhando, sendo que a esta altura já podemos considerar a importância do mercado.

#### **e. Ameaças e Oportunidades**

Diante de tal constatação, seguimos o levantamento de informações, agora com o intuito de identificar barreiras e oportunidades. Para tanto, utilizamos o seguinte escopo:

- Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias (Certificações, Quotas, etc.)
- Acesso ao mercado
  - Benefícios
  - Acordos internacionais com o Brasil ou MERCOSUL
  - Canais de distribuição
  - Feiras e eventos
  - Órgãos de apoio

As informações acima são críticas para a eficácia de nossa estratégia e conseqüente plano de ação, pois por meio delas poderemos traçar

ações que efetivamente aproveitem as oportunidades oferecidas pelo mercado ao mesmo tempo em que identificamos as barreiras que deverão ser neutralizadas.

#### **f. Parceiros Comerciais**

Obviamente, o trabalho jamais estaria completo se não trouxesse o elemento principal de todo e qualquer mercado:

- **Distribuidores**

Esse item de nosso trabalho de construção de inteligência comercial coroa nossos esforços com aquilo que o empresário mais preza: RESULTADOS.

Uma vez que levantadas todas as informações detalhadas acima, teremos em mãos um informativo mercadológico que nos permitirá uma análise específica, declarando claramente as oportunidades de negócios ali existentes.

### **3.2. Estratégia**

De posse do resultado de nossa construção de inteligência comercial, poderemos elaborar nosso plano de ação para a aproximação e conquista do mercado-alvo. Temos em mãos informações claras sobre as forças econômicas que regem o mercado em questão; detalhes setoriais quanto ao nosso produto; volume e importância do mercado; barreiras e benefícios para o acesso.

Diante de tais informações, resta-nos interpretar os dados colhidos de forma a identificar as ameaças e oportunidades nele existentes. Dessa forma, nosso plano de ação deverá aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelo mercado, ao mesmo tempo em que busca alternativas que neutralizem as barreiras existentes.

A conclusão desse trabalho será nosso plano de ação estratégico que orientará nossas ações de marketing.

### **3.3. Marketing**

Com o plano de ação em mãos, passamos à criação de ações de marketing eficazes, e para tanto, devemos considerar que o marketing é composto por quatro (4) elementos fundamentais, também chamados de “quatro P’s”:

Produto, Preço, Praça, Propaganda

Traçamos, a seguir, sugestões objetivas sobre como agir em cada um dos itens de forma a construir um método eficaz de aplicação desta ferramenta:

#### **a. Produto**

É o produto ou serviço a ser oferecido. Antes de traçar qualquer estratégia de promoção, devemos conhecê-lo a fundo e então criar uma apresentação do produto que será utilizada em catálogos físicos e eletrônicos, apresentações institucionais, propagandas, materiais de divulgação, banners, cartazes, etc.

A apresentação deverá conter elementos que permitam:

- Sua imediata identificação por parte de seus consumidores;
- Sua função ou aplicação de forma objetiva;

- A exaltação de seus diferenciais e vantagens sobre seus concorrentes;
- As demais características inerentes ao produto, ainda que óbvias.

### **b. Preço**

É o valor econômico atribuído ao seu produto. Esse item deve ser composto tomando-se por base seu preço de mercado.

Quando falamos de preços de exportação, não basta utilizar a lista de preços do mercado nacional, retirar os impostos, somar despesas de despacho aduaneiro, fretes e comissões de agente.

Há que se verificar o preço de seu produto no mercado-alvo. Uma vez conhecido tal valor, deve-se aplicar a operação de “cálculo inverso”, ou seja, o valor de mercado MENOS o transporte interno desde o porto de destino até o armazém de seu cliente MENOS as despesas de desembarço de importação no destino MENOS as despesas de transporte internacional MENOS as despesas de desembarço de exportação no Brasil MENOS as despesas de transporte interno entre sua fábrica e o porto de embarque MENOS embalagens especiais para exportação MENOS custo variável e fixo de fabricação MENOS sua expectativa de lucros.

Neste ponto já podemos estabelecer se seu preço é competitivo ou não. E então decidir por torná-lo competitivo ou simplesmente abandonar o mercado-alvo escolhido e partir para novos planos.

### **c. Praça**

É o conhecimento do mercado-alvo e a definição dos meios de distribuição a serem utilizados.

O exportador deverá antes de qualquer outra iniciativa levantar os detalhes relativos ao mercado. Números, barreiras, oportunidades, concorrentes, etc. De posse de tais informações, realiza-se uma análise sobre a viabilidade do mercado e traça-se o plano de ação que aproveitará suas vantagens e neutralizará suas barreiras. Isso se chama “Inteligência de Mercado” ou ainda “Inteligência Comercial”.

Depois da atividade acima, dependendo do produto, sua comercialização no mercado-alvo deverá ser efetivada diretamente ao comprador final OU por intermédio de agentes/representantes de venda que receberão comissão OU AINDA por intermédio de distribuidores que garantirão um maior volume de negócios e menor custo de administração, porém, demandarão um contrato claro de estabelecimento de responsabilidades e uma menor margem de lucros para sua empresa.

Diante da definição do meio de distribuição, uma base de dados sobre seus potenciais clientes deverá ser elaborada. Os mesmos deverão ser visitados e o negócio será estabelecido.

As feiras internacionais e as missões comerciais são oportunidades perfeitas para esse fim.

#### **d. Propaganda**

É a campanha publicitária preparada de forma consolidar a imagem de sua empresa e produto no mercado-alvo.

A campanha deverá ser criada de forma a exaltar a qualidade, as vantagens e a competitividade de seu produto.

Elabore uma campanha simples, que mantenha o foco em seu objetivo principal (produto, qualidade, vantagens, competitividade). Evite “pirotecnias” que acabarão por desviar a atenção do verdadeiro objetivo de sua campanha. E lembre-se: ao criá-la, respeite os costumes e as tradições do país onde a mesma será veiculada.

Os veículos mais apropriados são aqueles que seu cliente direto consulta periodicamente. E isso dependerá de sua estratégia de distribuição.

Pegue seu catálogo de produtos. Ele cumpre com os requisitos acima? Se sua resposta for afirmativa, parabéns!! Sua empresa tem utilizado métodos e ações eficazes de marketing. Caso sua resposta seja negativa, não perca tempo!! Utilize as diretrizes acima e mãos à obra!!

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **MÓDULO III**

### **AÇÕES CRÍTICAS PARA A EFICÁCIA**

### **DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

#### **4. Relações Comerciais**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das ações voltadas para relações comerciais é a conquista e manutenção de clientes. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz, por ser ele uma das atividades mais críticas à eficácia do comércio internacional.

Nosso enfoque, dentro desta atividade, repousa especificamente no relacionamento com clientes internacionais e dessa forma, dividimos nossa atenção sobre cinco aspectos fundamentais:

- Habilidades pessoais para o relacionamento comercial internacional
- Relacionamento com clientes
- Condução de negociações
- Eventos internacionais
- Centros regionais de negócios
- Viagens de negócios

A seguir, nossas sugestões sobre os procedimentos a serem aplicados em cada caso:

#### **4.1. Habilidades demandadas pelo comércio internacional**

O comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios. Ele está sujeito a influências de 5 continentes (mais de 200 países; mais de 6 bilhões de pessoas) e ainda assim mantém sua harmonia, compensando as diversas forças emanadas por interesses convergentes e divergentes.

A atividade implica em conhecimentos básicos sobre os fundamentos do direito, economia, geografia, história, política, antropologia e até mesmo filosofia.

Além dos conhecimentos acima, tal atividade requer do profissional dedicado ao comércio internacional um conjunto de habilidades pessoais fundamentais ao seu bom desempenho e conseqüente sucesso. São elas:

- Visão Global
- Tolerância cultural
- Dedicção
- Persistência
- Idiomas

Essas cinco habilidades não devem ser confundidas com as práticas fundamentais que trataremos mais adiante em nosso estudo.

Essas cinco habilidades são condições “sine qua non” (literalmente “sem o qual não pode existir”) para o empreendimento no cenário global. São condições básicas para que o profissional atue com eficácia nesse ambiente tão complexo, tendo a capacidade de transitar pelo mesmo evitando e transpondo os principais obstáculos.

Vejamos, de forma genérica, cada uma das habilidades mencionadas:

#### **a. Visão Global**

É a capacidade de livrar-nos dos nossos paradigmas comerciais. É manter-nos abertos para novas maneiras de realizar ações do cotidiano. É não rejeitar um pensamento diferente do nosso sem antes compreender seus argumentos, e sermos receptivos para aquilo que aparentemente não faça sentido em um primeiro momento.

Quando passamos a exercitar as ações descritas no parágrafo anterior, capacitamo-nos para adquirir a visão global.

É exatamente nesse momento que atingimos a capacidade de ver os padrões estruturais únicos e simples dos relacionamentos e

atividades humanas através da complexidade dos padrões especiais de cada povo e nação. Em essência, todos os povos seguem padrões únicos de conduta para os negócios apesar de, à primeira vista, sermos diferentes.

A visão global permite-nos avançar, pois não mais vemos as diferenças e distâncias globais como barreiras, mas sim como oportunidades.

### **b. Tolerância cultural**

Tolerância não significa concordância e aprovação. Significa simplesmente respeito.

Cultura é a expressão de um povo quanto às suas tradições, costumes, crenças e práticas cotidianas.

Quando nos dedicamos ao comércio internacional, nos expomos imediatamente a novas culturas, as quais normalmente diferem da nossa própria. Por vezes as diferenças são pequenas e não chegam a causar-nos desconforto. Porém, existirão oportunidades nas quais as diferenças serão extremas, e é nesses momentos que devemos exercitar a tolerância, sabendo que não se trata de concordância ou aprovação, mas simplesmente respeito pelas tradições, costumes, crenças e práticas cotidianas na nação que nos recebe.

### **c. Dedicção**

Essa é uma habilidade essencial para qualquer profissional em qualquer área de atuação.

Se não realizarmos nossas tarefas com dedicação, dificilmente seremos bem sucedidos, não importa o quanto sejamos conhecedores do assunto envolvido. A dedicação (e por que não dizer paixão) é o motor que nos move a realizar, fazendo com que não nos importemos com os obstáculos e barreiras pelo caminho. A dedicação faz com que mantenhamos nosso foco no objetivo proposto.

### **d. Persistência**

A persistência caminha ao lado da dedicação. É ela quem nos faz repetir a ação após uma falha. Faz com que não nos demos por vencidos após ouvirmos respostas negativas.

É ela que nos faz retornar à prancheta de desenho quando nossos projetos não atingem os objetivos esperados.

A persistência difere da teimosia, pois faz-nos repensar nossas ações antes de uma nova tentativa, e não simplesmente insistir em propostas rejeitadas.

### **e. Domínio de idiomas**

Apesar de óbvio, ressaltamos a obrigatoriedade desta habilidade. O profissional que busca dedicar-se ao comércio internacional tem no domínio de idiomas a principal ferramenta que o levará à conquista de seus objetivos.

A capacidade de comunicação é a essência do comércio. Sem ela não podemos expressar nossos objetivos, nossas propostas, nosso interesse. Não conseguimos negociar os termos de nossos contratos e conseqüentemente, não seremos eficazes em nossos intentos.

Podemos contar com visão global, tolerância cultural, sermos dedicados e persistentes, mas, se não dominarmos ao menos um dos idiomas globalmente aceitos no mundo dos negócios, padeceremos isolados.

Como dissemos anteriormente, essas cinco habilidades são essenciais ao profissional que decide dedicar-se ao comércio internacional. São elas que equipam o profissional para sua jornada, garantindo recursos essenciais para a conquista de seus objetivos nesse ambiente desafiador e apaixonante.

## **4.2. Gestão de Relacionamento com Clientes**

### **a. Identificando clientes potenciais**

Antes de tratarmos do relacionamento propriamente dito, faz-se necessária a adequada compreensão sobre as características de nossos clientes potenciais. Tal prática será respondida durante o processo de construção de nossa “inteligência comercial” que deu origem à nossa estratégia de gestão.

Uma vez compreendidas tais características, a tarefa de encontrar possíveis clientes terá se tornado menos árdua, partindo-se assim para a nova etapa do processo, qual seja, conquistá-los.

### **b. Conquistando novos clientes**

Uma vez identificado um potencial cliente, daremos início à sua conquista. Mais uma vez, fazendo uso de todo o conhecimento e ações oriundos de nosso trabalho de marketing, inteligência e estratégia, nos apresentaremos a esse potencial cliente.

Considerando que o potencial cliente conhece e faz uso de produtos semelhantes ao nosso, nossa meta durante o processo de conquista deverá ser a identificação de suas necessidades.

Estando na posse de tal conhecimento, poderemos oferecer-lhe nosso produto sempre exaltando as características que venham ao encontro das necessidades identificadas. Não há dúvida que este processo é lento e demandará paciência, persistência e percepção. Esta última para que possamos identificar o exato momento quando nossas chances de conquista estiverem propícias (falha do atual fornecedor; aumento de demanda inesperada; uma necessidade não atendida pelo produto atualmente utilizado; etc.).

Se assim agirmos, certamente conquistaremos novos clientes. E quando tal fato se estabelecer, passaremos para a fase seguinte: mantê-los clientes.

### **c. Manutenção de clientes**

Uma vez conquistados, os novos clientes jamais podem ser ignorados, pois certamente nossos concorrentes já os identificaram e estão atentos para toda e qualquer oportunidade que se lhes ofereça (tal qual fizemos outrora).

Dessa forma, a manutenção de clientes é tarefa que demanda ainda maior responsabilidade pois exigirá nossa total atenção. Abaixo algumas sugestões para a manutenção de clientes;

## **Canais de comunicação**

Mantenha um plano de contato e visitas periódicas a seus clientes. Assegure-se de saber como seu produto tem se comportado no processo de seu cliente.

Pergunte sempre se há algo mais que possa ser feito ou se há alguma nova necessidade.

Faça com que o cliente saiba que ele é importante para sua empresa. Isso diminuirá as chances da concorrência.

## **Qualidade no cumprimento das obrigações assumidas (pós-venda)**

Quando do fechamento de negócios, comprometemo-nos com diversas condições para com nosso cliente. Nós brasileiros, infelizmente, temos o mau hábito de concordar com tudo que nos é solicitado de forma a conquistarmos um novo pedido de vendas e só depois é que verificamos se nossas promessas poderão ser cumpridas. Um exemplo típico é a consulta ao departamento de PCP (planejamento e controle de produção) sobre o prazo de entrega dos produtos após a venda ser efetuada; Erro fatal!! Assegurar que as condições estabelecidas, (como o prazo de entrega prometido e a qualidade dos produtos entregues) sejam cumpridas é fundamental para a manutenção de seus clientes.

Outra ação muito importante é a pronta resposta às questões de seu cliente. E-mails e ligações devem ser respondidos de forma imediata. Da mesma forma, problemas que culminarão no descumprimento de algum compromisso assumido (prazo, qualidade, etc.) devem ser comunicados imediatamente. Isso intensificará a confiança que seu cliente deposita em sua empresa. De fato, ele ficará frustrado em saber que o acordo estabelecido sofrerá mudanças, porém vocês poderão buscar uma solução juntos. Tal situação consolidará a parceria entre suas empresas.

### **Atenção às inovações e tendências do mercado**

Mantenha sua equipe de P&D (pesquisa e desenvolvimento) trabalhando continuamente em busca de inovações e novas tendências no mercado onde atua.

Visite feiras internacionais; leia publicações especializadas e acima de tudo, pergunte-se sempre: como meu produto pode ser melhorado?

Consulte também seu cliente sobre alguma nova demanda ou idéia que lhe ocorra.

### **4.3. Conduzindo Negociações**

Considerando que o ato de negociar permeia nosso cotidiano, apresentamos aqui algumas sugestões sobre a condução de processos de negociação, os quais são imprescindíveis em nossos relacionamentos comerciais:

#### **a. O princípio**

Todo e qualquer processo de negociação não deve ser considerado uma competição onde só haverá um vencedor.

Devemos encará-lo como um processo de benefício mútuo no qual ambos serão vencedores, suprimindo mutuamente suas necessidades e interesses por meio de um processo aberto. Acordos construídos com este princípio são chamados “ganha-ganha”.

#### **b. A preparação**

- Primeiro: Faça uma lista de objetivos, divididos em três grupos – ideal, realista e mínimo aceitável.
- Segundo: Diante de seus objetivos, responda às seguintes perguntas: Por que este objetivo é importante? Que necessidade será satisfeita ao conquistá-lo?

- Terceiro: Tente prever alguns dos objetivos de seu interlocutor (ou oponente). Faça as mesmas perguntas e pense em alternativas que façam com que os objetivos dele complementem os seus.

### **c. A negociação**

- Primeiro: Pergunte ao seu interlocutor sobre seus objetivos. Após ouvi-los, aplique as perguntas da fase anterior (Por que este objetivo é importante? Que necessidade será suprida ao conquistá-lo?) Não continue o processo até que tenha compreendido as motivações de seu oponente.
- Segundo: Ofereça alternativas que supram tanto as necessidades de seu interlocutor como as suas próprias.
- Terceiro: Quando necessário, utilize padrões objetivos (normas, índices, taxas, princípios e regras gerais). Isso demonstrará sua boa-vontade em encontrar soluções imparciais a determinados objetivos. (multas e índices de atualização por exemplo).
- Quarto: Durante o processo, é praticamente certo que você terá de fazer concessões sobre alguns de seus objetivos. Comece pelo final da lista elaborada por você na fase da preparação.
- Quinto: Prepare-se para dizer “Nada Feito”. Uma vez que não tenha sido possível atingir seus objetivos mínimos aceitáveis, agradeça o tempo de seu interlocutor e diga “Nada Feito”. Como dizem os

americanos “no deal is better than a bad deal” (negócio nenhum é melhor do que um mau negócio).

#### **4.4. Eventos Internacionais**

São as grandes oportunidades que a empresa tem de iniciar sua exposição ao mundo globalizado pois certamente contarão com a infra-estrutura mínima necessária para os primeiros passos rumo à conquista de seus objetivos internacionais.

Os eventos internacionais podem ser divididos em duas atividades principais: Feiras Internacionais e Missões Comerciais. Vejamos abaixo os elementos fundamentais de cada uma:

##### **a. Missões Comerciais**

Após todo o trabalho descrito no item inteligência comercial, e após a tomada de decisão sobre implementar ações efetivas para a aproximação com o mercado em questão, a realização de uma missão comercial (que deverá contar com a participação de várias empresas de um mesmo setor industrial) se torna altamente eficaz no que se refira à identificação e estabelecimento de novos parceiros comerciais. Tal atividade tem melhor aproveitamento quando liderada por uma entidade de classe ou mesmo câmara de comércio.

Considerando que esta ação deverá ser realizada por um grupo de empresas, a mesma deverá perseguir os seguintes objetivos:

- Munir participantes com informações fundamentais previamente (informativo mercadológico)
- Criar Oportunidades eficazes de negócio aos associados
- Garantir Infra-estrutura de classe mundial
- Vender a imagem do setor ou empresa, ressaltando sua qualidade, tecnologia, inovação e vantagens.

Uma vez definidos nossos objetivos, partimos para uma missão prospectiva, na qual levantaremos as seguintes informações:

- Apoio local
- Parceiros para a coordenação do evento
- Ambiente de Negócios (a ser apresentado em seminário p/ participantes da missão).
  - Aspectos Comerciais
  - Práticas comerciais; pagamentos; garantias; logística; aduana.
  - Aspectos Regulatórios
  - Aspectos Legais
  - Contratos; responsabilidade civil; arbitragem; marcas e patentes
  -
- Visitas Técnicas

- Locais de comercialização dos produtos oferecidos
- Entidades Correlatas
  - Câmara de Comércio
  - Associação de consumidores dos produtos
  - Associação de Importadores / Fabricantes dos produtos.
- Locais para o Evento
  - Seminário informativo; Rodada de Negócios; Acomodação da delegação.
- Identificação de Contrapartes (*matchmaking*)
  - Arregimentação de potenciais parceiros locais (do país onde será realizada a missão) para participação da rodada de negócios
- Perfil Padrão dos Participantes
  - Empresa; Foco do Negócio (considerando os 6 segmentos); Corpo de vendas; Corpo técnico; Tempo de atividade; Faturamento anual.
- Divulgação
  - Estabelecer 2 anúncios em jornais divulgando o evento (3 e 1 semana antes do evento)
  - Divulgação para Câmaras de Comércio e Associações correlatas
- Identificação de oportunidades e ameaças

- Evento local para trabalho paralelo; Conflito de datas.
- Detalhes operacionais
  - Interpretes; Equipamentos áudios-visuais; Catering.
- Pacote de Viagem
  - Vistos; Passagem Aérea; Traslados; Acomodação.

Concluída nossa prospecção e estabelecidas as devidas parcerias, arregimentamos associados que participem de nossa missão comercial que terá (dentro de cerca de dois meses) as seguintes atividades:

#### **Dia 1**

- Reunião de Coordenação e Seminário sobre o ***Ambiente de Negócios***

#### **Dia 2**

- Rodada de Negócios

#### **Dia 3**

- Visitas Comerciais (provenientes dos interesses originados na rodada)

#### **Dia 4**

- Reunião de avaliação do evento

Assim, oferecemos aos participantes uma agenda dinâmica e eficaz.

No primeiro dia oferecem-se, aos empresários brasileiros, informações relevantes a respeito do mercado, no segundo dia promovemos os respectivos encontros entre vendedores e compradores, e damos a eles a oportunidade de, ao terceiro dia, visitar algumas das empresas com as quais tiveram contato de forma a aprofundar o relacionamento e definir a parceria comercial.

### **b. Feiras / Exposições Internacionais**

As feiras e exposições internacionais, diferentemente das missões, ocorrem todos os anos (ou a cada dois anos) em determinada localidade. Contam com uma publicidade global e são visitadas por todos os interessados em determinado segmento econômico (vestuário, máquinas, alimentos, cosméticos, químicos, automotivos, equipamentos médicos e odontológicos, etc.).

De forma a tirar o máximo benefício desse tipo de evento, alguns detalhes devem ser observados:

- **Como escolher o melhor evento para participar**

O primeiro passo é informar-se. Pesquise na internet, pergunte aos fornecedores e compradores e até mesmo aos concorrentes.

Certamente você receberá várias sugestões quanto aos melhores eventos mundiais, e dentre todas as sugestões, certamente um deles é o principal de todos os eventos de seu setor, o qual congrega todas as pessoas e empresas efetivamente ativas em seu mercado (exemplos são a feira MEDICA em Dusseldorf – Alemanha – para equipamentos médicos; IDS em Colônia – também Alemanha – para equipamentos odontológicos; TEXWORLD em Paris – França – para têxteis, etc.).

Uma vez escolhido o evento, visite-o. Não vá como expositor na primeira oportunidade, mas sim como visitante. Veja como o evento funciona, analise as ações de seus concorrentes, os produtos expostos, o design dos estandes, o material de divulgação. Volte para o escritório e reflita sobre tudo o que viu e planeje sua participação na próxima edição do evento.

O planejamento é essencial para o sucesso da empresa durante um evento desse tipo. As ações da empresa devem incluir planos para antes e depois do evento. Abaixo alguns conselhos práticos:

- **Como organizar**

- Primeiro: leia o manual oferecido pelo organizador do evento. Ele contém dicas preciosas para evitar dores de cabeça durante a feira.

- Planeje o layout do estande pensando no visitante. Folhetos, produtos e banners deverão estar em harmonia com seu plano de marketing.

- Estandes podem ser adquiridos com e sem montagem, ou seja, você pode comprar apenas o espaço (piso) e contratar uma empresa para elaborar e montar um estande diferenciado ou simplesmente adquirir um estande padrão com paredes brancas feitas de divisória com um conjunto de móveis que incluirá uma mesa, três ou quatro cadeiras e um pequeno armário, além das prateleiras incorporadas às paredes.

- Prepare o material promocional de forma adequada (releia o item 3.3.d.) e leve consigo exemplares suficientes. Esse material deve ser distribuído apenas àqueles que realmente se interessarem por sua empresa e produtos.

• **Como anunciar**

- Envie convites para potenciais clientes. Pesquise na internet e na lista de visitantes da edição anterior. Convém enviar três convites (impressos previamente elaborados, não fique só no e-mail) pois o segundo e o terceiro serão lembretes e demonstrarão ao convidado o quanto sua visita é importante.

- Três meses antes do evento, acrescentem no rodapé de seus e-mails, fax e cartas gerais aos seus clientes informações sobre sua participação na feira. Isso certamente impressionará seus clientes atuais e poderá intensificar seus negócios.

- Caso queira, inclua notas em publicações especializadas nos países atendidos pelo evento a respeito de sua participação e fale a respeito de algum lançamento reservado para a oportunidade. A curiosidade é um motor fantástico!

• **Como expor**

- Prepare uma lista com todo o material de apoio e providências a serem tomadas. Lembre daquilo que viu quando de sua primeira visita à feira e prepare-se para todas as situações possíveis. Uma vez elaborada a lista, leve-a consigo e acrescente cada novo item identificado. Guarde-a para o próximo evento pois isso economiza muita energia e o poupará de aborrecimentos.

- Prepare o estante com folhetos, produtos e banners sem poluir visualmente a área.

- Conte com pessoal adequadamente capacitado para atender o público (releia o item 4.1.) Sua empresa tem apenas uma chance para causar uma boa primeira impressão. E todos sabem bem que a

primeira impressão é a que fica, e exigirá o quádruplo de esforços para modificá-la, seja positiva ou negativamente.

#### **4.5. Viagens de Negócios**

Todos os aspectos delineados nos itens anteriores são materializados por meio da viagem de negócios que a empresa, por meio de seus representantes, realiza ao país com o qual se pretende estabelecer relações comerciais.

Para tanto, alistamos abaixo os elementos fundamentais para que tal atividade seja bem sucedida:

##### **a. Agenda**

A primeira etapa para a viagem de negócios é a elaboração de sua agenda. Perguntas básicas como “qual nosso objetivo com essa viagem?” são fundamentais para sua eficácia e assim, uma agenda previamente elaborada e orientada pelo objetivo proposto é essencial.

Aliste de forma clara e objetiva os seguintes itens:

- **Objetivo da Viagem**

Neste item, descreva exatamente o que se pretende com a atividade e seus resultados.

- **Pessoas / Empresas a serem contatadas durante a viagem**

Aliste todos os contatos que serão realizados com o nome da pessoa, empresa, endereço, telefone e e-mail de seus correspondentes, com um breve relato da importância das mesmas para a conquista de seus objetivos com a viagem.

- **Agenda de Atividades**

Considerando o dia e hora de sua chegada, estabeleça um cronograma que aliste todas as reuniões e atividades que serão realizadas durante a viagem. O ideal é ter um compromisso por período do dia (manhã, tarde e noite). Não se esqueça de reservar tempo para refeições e respeitar o tempo de seus interlocutores. Desnecessário lembrar que a agenda deverá ser preparada com a anuência das pessoas envolvidas nela (seus contatos durante a viagem).

- **Reuniões de Negócios**

Em uma de minhas reuniões (em Cingapura, especificamente) havia na parte interna da porta da sala de reuniões um lembrete muito interessante sobre reuniões de negócios. A placa estabelecia os seguintes itens para que uma reunião fosse produtiva:

- Comece no horário
- Tenha uma pauta
- Estabeleça objetivos para a reunião
- Estabeleça o horário de término para a reunião
- Ao encerrar, faça um rápido resumo das decisões e definições
- Escreva todas as decisões e ações a serem realizadas com os responsáveis por sua execução
- Não venha despreparado
- Não envolva mais pessoas do que o necessário
- Não perca o foco dos objetivos propostos inicialmente
- Não deixe que o tempo fuja a seu controle
- Não encerre enquanto perdurarem incertezas ou indefinições

São diretrizes simples que certamente garantirão uma reunião de negócios eficaz.

- **Hotel e Embaixada**

Em sua agenda, acrescente também o nome e o endereço do hotel onde você se hospedará (incluindo a diferença de fuso horário, para não ser acordado no meio da noite por uma ligação) e também o endereço e telefone da Embaixada brasileira local, para o caso de alguma eventualidade (lembra-se de 11 de Setembro de 2001?).

- **Companhias aéreas e Vôos**

Inclua o nome das companhias aéreas e vôos que você utilizará, incluindo horário de partida e chegada nos destinos.

Distribua cópias de sua agenda e entregue para seu superior imediato, secretária ou assistente e para sua família.

- b. Logística**

Uma vez estabelecida a agenda, passe a elaboração da logística envolvida em sua viagem. Conte com o auxílio de agentes de viagens devidamente capacitados para a elaboração de seu plano garantindo o máximo de aproveitamento.

- **Vôos**

Elabore um plano de viagem que seja adequado. Evite longas esperas de conexão ou conexões muito rápidas. No primeiro caso você passará horas dentro de um aeroporto, muitas vezes impossibilitado de sair e no segundo, possivelmente sua bagagem não o acompanhará, sendo necessário passar por um sério aborrecimento na chegada, pois todo seu material e vestuário chegarão apenas no próximo voo.

Sempre que possível, dê preferência a companhias aéreas que pertençam a um mesmo programa de milhagem, pois isso lhe dará status suficiente para utilizar a sala VIP dos aeroportos, o que é muito conveniente para o viajante de negócios.

- **Hotéis**

Escolha hotéis de categoria executiva. Lembre-se que você está representando sua empresa e seus contatos avaliarão a situação de sua empresa de acordo com o hotel no qual você se hospeda. Não há necessidade de fazê-lo em um hotel cinco estrelas, mas existem ótimas opções de hotéis três e quatro estrelas apropriados para viajante de negócios.

Além do mais, escolha hotéis próximos aos locais envolvidos em suas atividades. Não valerá de nada ficar em um hotel US\$100 mais econômico e gastar os mesmos US\$100 com táxis.

### **c. Apoio local**

Conte sempre com algum contato pessoal no país para onde se dirigirá. É muito apropriado que alguém o aguarde e sirva de apoio para suas atividades.

Considere os contatos que realizará. Algum deles poderá prestar-lhe esse auxílio? O Setor Comercial da Embaixada do Brasil da localidade será de grande auxílio pois poderá oferecer várias alternativas para a concretização de seus feitos pois conhecem sua cultura e a do local em questão.

### **d. Material de Trabalho**

Faça uma lista considerando todo o material que precisará. Folhetos da empresa e produtos, cartões de visita, catálogos físicos e eletrônicos são o básico.

Não se esqueça de contar com as ferramentas do viajante de negócios: Laptop ou PDA com acesso à internet sem fio (wi-fi); telefone celular quadriband desbloqueado, para a aquisição e

utilização de SIM card pré-pago no país de destino, por ser esta a melhor opção de comunicação local e internacional. Neste caso, lembre-se de comunicar à empresa e seus familiares sobre o seu número de telefone naquele país. Mensagens SMS são econômicas e asseguram um meio de comunicação rápido e eficaz.

Certifique-se de que seus e-mails tenham acesso por um web-mail (que permite sua visualização de qualquer computador conectado à internet).

#### **e. Mala de Viagem**

Considere a agenda elaborada e prepare sua mala com roupas adequadas a ela. Pessoalmente levo o seguinte conteúdo em minha mala:

- Dois ternos escuros
- Quatro camisas
- Quatro Gravatas
- Duas camisas de manga longa casuais
- Uma calça caqui casual
- Uma calça jeans
- Três camisetas básicas
- Um par de sapatos

- Um cinto de couro
- Um par de tênis
- Um *shorts* (para o caso de alguma atividade física, o que no meu caso seria raríssimo)
- Pijama
- Roupas de baixo
- Casacos e outros agasalhos para locais de clima frio (sempre consulte sobre o clima)
- Nécessaire com produtos de higiene pessoal básicos

Com os artigos acima, posso ficar até duas semanas viajando, sempre utilizando o serviço de lavanderia do hotel.

Todos os itens acima cabem em uma pequena mala de bordo. Dificilmente despacho essa mala que atinge cerca de 9 kg, o que me garante uma rápida saída do aeroporto quando de minha chegada, evitando passar momentos de angústia e expectativa quanto à chegada (ou não) de minha bagagem.

O mesmo vale para as **mulheres**. Já notaram o tamanho da bagagem das comissárias de bordo? Convém às mulheres acrescentarem um *tailleur* e um vestido longo (pretinho básico, como diz minha esposa) para o caso de algum evento não programado.

Quando chegar ao hotel, desfaça as malas rapidamente, dando às roupas a chance de desamassarem até a hora do primeiro item da agenda. As camisas poderão ser penduradas no banheiro durante o banho. O vapor hidrata as fibras e os vincos são suavizados.

#### **f. Despesas**

As palavras-chave para este item são moderação e bom-senso. Lembre-se que você está a trabalho e o dinheiro pertence à empresa. Use-o com mais critério do que se fosse seu e não faça nada que você não faria se estivesse no escritório. Seja criterioso nas refeições, e se resolver tomar alguma bebida alcoólica, pague você mesmo por ela. É de péssimo gosto apresentar comprovantes onde constem esses itens; Cuidado redobrado com o telefone do hotel. Como mencionei acima, leve um celular desbloqueado e compre um SIM card pré-pago. Use também os serviços do tipo “Acesse Fácil Embratel” que permite ligações a cobrar para o Brasil de praticamente todos os países do mundo e a utilização de cartões de chamada pós-pagos. Pessoalmente, utilizo uma combinação do celular com SIM-card pré-pago local e do cartão pós-pago Embratel. Para questões corriqueiras, trato por meio de SMS e quando há a necessidade de resolver algum problema urgente, utilizo o pós-pago da Embratel. Isso centraliza a despesa na conta de telefone convencional da

empresa no Brasil, sem maiores surpresas pois a tabela é facilmente encontrada na web-page da Embratel.

### **g. Cuidados Especiais / Dicas**

#### **Com seu conforto**

No avião, caso viaje de classe econômica (também conhecida como “cattle class”) escolha assentos no corredor ou nas saídas de emergência. Você terá a liberdade de se levantar quando sentir-se cansado ou precisar atender ao chamado da natureza. Leve um travesseiro inflável para o pescoço, protetores auriculares e máscaras para dormir. Isso garantirá ao menos duas horas consecutivas de sono. Durante o vôo, evite bebidas alcoólicas (o efeito do álcool triplica devido à pressurização da aeronave - a ressaca é terrível!) e beba muita água. Isso ajudará seu organismo a se recompor. Ao chegar ao destino, procure adequar-se ao novo fuso horário. Exponha-se ao sol assim que possível pois isso ajudará seu organismo a assimilar o novo horário. Tire da cabeça o horário no Brasil e assumo o novo horário como sendo o real e vá trabalhar. Isso o ajudará a reduzir os efeitos do *jet-lag*.

### **Com sua Saúde**

Faça visitas regulares ao seu médico (cardiologista, principalmente) e dentista (esse no caso de próteses que insistem em se soltar durante aquele almoço de negócios importante); Leve consigo alguns medicamentos básicos que costume tomar (analgésicos, etc.); Tenha muito cuidado com os alimentos. Dê preferência aos assados e cozidos. Evite frituras, excesso de doces e principalmente alimentos crus. Tive péssimas experiências com esses últimos. Evite também o gelo. Você sabe a procedência da água utilizada para fazê-lo?? E por falar em água, dependendo do lugar onde estiver, use água engarrafada até para escovar os dentes e mantenha a boca fechada durante o banho. Algumas bactérias podem contaminá-lo nesses momentos de higiene pessoal. E quanto ao café e chás, na dúvida quanto à procedência da água, peça um refrigerante.

### **Com sua Segurança**

Sua aparência é fundamental para a garantia de sua segurança no exterior. Quanto mais características de turista, mais suscetível você fica. Pode parecer adequado mas, camisetas e agasalhos escritos BRASIL não são uma garantia de livramento em caso de contato com agressores ou ladrões. Assim, durante a viagem, dê preferência a

trajes comuns (calça jeans, camisa e jaqueta) e quando já estiver trabalhando em seu destino, misture-se ao meio.

Ainda durante a viagem, passaporte, cartões de crédito e dinheiro deverão ficar em seus bolsos ou em porta valores presos ao corpo. Seja criativo, pois aquela velha técnica de colocar “dinheiro na cueca” já está ultrapassada. Sobre a bagagem, dois volumes são tudo o que você precisa, sendo uma pequena mala de bordo com o conteúdo que falamos anteriormente e uma mochila executiva para seu material de trabalho e ferramentas (PDA, celular, etc.)

Quando chegar ao hotel, seu passaporte original, dinheiro e cartões de crédito extras deverão ficar no cofre. Quanto ao passaporte, informe-se se o original poderá ser pedido por policiais nas ruas (isso é muito raro porém, em alguns países, isso é possível). Caso esse não seja o caso, faça cópia das quatro primeiras páginas de seu passaporte (colorido é melhor) e mantenha-o consigo juntamente com a quantidade de dinheiro local (previamente trocado no hotel ou em alguma casa de câmbio) suficiente para dois dias de despesas e um cartão de crédito.

Costumo levar comigo os itens acima em uma pequena carteira. É o que basta. Além disso, troquei o laptop por um PDA com *wi-fi* e capacidade de rodar programas do office, e-mail e internet. Incluí um

pequeno teclado portátil para a elaboração de meus relatórios, e obviamente, um *memory stick* (ou *pen-drive*) com todos meus arquivos, os quais acesso no *Business Center* do Hotel. Esses itens são extremamente discretos.

Seja na rua, no aeroporto ou no saguão do hotel, NUNCA perca seus pertences de vista. Será muito desagradável perder qualquer item durante a viagem, e se ocorrer no início dela, pior ainda. Perdi a conta das vezes que presenciei colegas passando por essa situação sendo que muitas delas poderiam ser evitadas se nossas sugestões fossem observadas.

No que se refere à *happy hour*, procure fazê-la no hotel. Certamente o *lobby bar* é ótimo, além de ser extremamente seguro. Caso você abuse um pouco dos *drinks*, o pior que pode acontecer é você tentar abrir a porta do quarto errado. Não faça nada que você não faria perto de casa, porque se algo acontecer, explicar-se será a parte mais difícil da tragédia.

#### **4.6. Centros Regionais de Negócios (Business Hubs)**

De tudo que temos exposto até o momento, buscamos demonstrar a importância da realização de operações eficazes para o sucesso de nossas relações comerciais. Falamos sobre a gestão do relacionamento com clientes; negociação e eventos internacionais, onde seguramente criaremos o maior número de oportunidades.

Neste item, tratamos de uma solução que efetivamente lança a empresa no mundo globalizado dos negócios.

A eficácia do comércio internacional deve ser traduzida como sendo a conquista de níveis de competitividade global, ou seja, os bens produzidos devem contar com qualidade assegurada e preços finais competitivos. Isso assegura a manutenção e progresso dos negócios gerados pela empresa no ambiente global.

Consideremos o fato de que a indústria nacional enfrenta no momento uma busca frenética pelo aumento de sua competitividade a qual tem sido perdida em face da valorização do Real frente ao Dólar ou ainda, da desvalorização do Dólar frente ao Real. De qualquer forma, aquilo que no passado garantia à indústria brasileira certa competitividade (a alta cambial do Dólar) deixou de existir a partir de 2004. Diante disso, as empresas brasileiras precisam

urgentemente reinventar seus métodos pela busca da competitividade.

Com base nessa necessidade, consideremos o canal mais tradicional utilizado pelos fabricantes brasileiros: a exportação para distribuidores.

O papel do distribuidor é fundamental para o início do processo de internacionalização das empresas, porém paga-se um preço muito alto por essa comodidade. O distribuidor remunera seu conhecimento sobre o mercado e respectivo domínio sobre os canais de distribuição com cerca de 30% sobre o valor da mercadoria. Tal remuneração reduz a competitividade do produtor perante o mercado atendido.

Agregue-se a essa situação o fato de que quando uma empresa fabricante vende seu produto ao distribuidor, o preço aplicado ao produto é um preço final de mercado, sobre o qual incidirão todas as taxas e impostos pertinentes ao processo aduaneiro de internação do produto.

Assim, nossa orientação é que a empresa fabricante estabeleça subsidiárias próprias em outros países para o fim de melhor desenvolver seus relacionamentos comerciais internacionais. Dessa

forma, ela própria gerenciará seu relacionamento com clientes finais, assegurando maior competitividade pois passou a eliminar os intermediários na cadeia de fornecimento.

Diante de tal fato, a constituição de empresas subsidiárias do próprio fabricante garantirá um aumento extremo de competitividade pois, além de trazer para si o ganho que antes era auferido pelo intermediário, igualmente contará com a possibilidade de realizar operações denominadas “inter-company” ou seja, entre empresas do mesmo grupo (matriz/filial) tal qual já é feito por grande parte das empresas multinacionais sediadas em países desenvolvidos. Tal operação permite a utilização da chamada regra do preço de transferência (transfer-price) o que evita a figura do dumping e conseqüentes barreiras, pois de forma geral, permite a venda do bem a preço de custo somando-se um pequeno percentual.

Dentro desse modelo, a subsidiária receberá o bem no país importador e realizará sua internação (processos aduaneiros) pagando os valores relativos à importação e demais taxas calculados sobre o preço de transferência (transfer-price) o que gerará grandes economias.

Somando-se a economia da operação inter-company (cerca de 20%) mais a economia de eliminação de intermediários (cerca de 30%)

teremos um ganho de competitividade de cerca de 50% do preço final do produto comercializado.

Note-se que tal ato não deve ser realizado em um determinado país visando exclusivamente atender a demanda do mesmo, mas sim, temos o intuito de intensificar os resultados de tal ação empreendedora, estabelecendo tal subsidiária em países estratégicos do ponto de vista de sua localização geográfica e condições para a gestão de negócios em todos os países que o circundem.

Tais subsidiárias atuarão como **Centros Regionais de Negócios**, os quais têm por objetivo a promoção comercial da empresa em determinadas regiões globais.

Com base em tal visão, acreditamos que podemos estender o impacto de nossas ações por meio do estabelecimento de tais centros, os quais são definidos da seguinte forma:

Identificação de países e respectivas condições para a implantação de Centros Regionais de Negócios (escritórios operacionais) para a promoção e manutenção de negócios internacionais em determinadas regiões geográficas.

Para o estabelecimento de tais subsidiárias, a seguinte infra-estrutura deverá ser identificada:

- Localização geográfica estratégica
- Ambiente financeiro favorável para atividades internacionais de comércio
- Sistema tributário favorável para atividades internacionais de comércio
- Estrutura física adequada para a gestão das atividades do comércio internacional
- Estrutura logística voltada para o atendimento da demanda regional

Tomemos como exemplo a África do Sul. Após a construção de adequada *inteligência comercial* pudemos verificar as condições favoráveis oferecidas para o estabelecimento de um Centro Regional para a promoção e manutenção de negócios sobre a região da África Austral (ou subsaariana). Todos os elementos de infra-estrutura foram identificados, sendo todos propícios aos nossos intentos.

Analisemos detalhadamente cada um dos elementos essenciais ao Centro Regional de Negócios (doravante denominados CRN):

#### **a. Localização geográfica estratégica**

Consideremos que, em termos de negócios, o mundo conte com as seguintes regiões:

- América do norte
- América Central e Países Andinos
- Cone Sul
- Europa Ocidental
- Europa Oriental e Eurásia
- Oriente Médio
- Norte da África
- África Subsaariana ou Austral
- Sudeste Asiático
- Oceania

Diante das regiões acima indicadas, sabendo-se que vários países encontram-se dentro de cada uma delas, e, avaliando o potencial de negócios existente em cada região, podemos avaliar os benefícios do estabelecimento de uma subsidiária para a promoção e manutenção de negócios nos países situados naquela determinada região, escolhendo-se para tanto um dos países nela situados.

A escolha do país dependerá da existência de um ambiente favorável às atividades do comércio internacional, conforme vemos nos próximos itens.

### **b. Ambiente financeiro favorável para atividades internacionais de comércio**

Um dos requisitos fundamentais para que possamos definir o país onde estabeleceremos o CRN são os serviços financeiros voltados para o comércio internacional. Baixos níveis de burocracia para remessas e recebimentos de ordens de pagamento internacionais aliados à possibilidade de manutenção de contas em moeda estrangeira são fundamentais para a eficácia do CRN que terá a agilidade demandada pelo ambiente global de negócios.

### **c. Sistema tributário favorável para atividades internacionais de comércio**

Da mesma forma, o sistema tributário deverá ser analisado visando identificar benefícios e simplicidade no tratamento das operações internacionais (remessas e recebimentos). Não falamos aqui da utilização de paraísos fiscais, os quais trarão mais problemas do que benefícios para as empresas determinadas a seguir a boa ética nos negócios, mas sim, falamos de países que tenham sistemas tributários claros e objetivos, onde prevaleça o princípio do benefício mútuo, ou seja, mais negócios serão gerados quando o sistema é simples e aplica alíquotas reduzidas pois mais negócios serão gerados (e declarados) resultando em maior arrecadação.

#### **d. Estrutura física adequada para a gestão das atividades do comércio internacional**

Com a globalização, inúmeras empresas assumiram como essencial a criação de CRN's pelo mundo. Considerando todo o trabalho e despesas envolvidas com aquisição, locação e contratação de mão de obra, alguns empreendedores viram nessa tendência uma grande oportunidade de negócios. Nasceu assim a figura dos “Serviced Offices” ou simplesmente “Escritórios Equipados”. São empresas constituídas que oferecem a localização física completamente equipada (sala de reuniões, telefone, rede de dados, móveis, copa) e com uma equipe treinada (receptionistas, secretárias, assessores administrativos e coordenadores de eventos) à total disposição da empresa que decida se instalar nesse ambiente também chamado de “plug & play”.

A empresa que ali se estabelece, conta com um escritório de classe mundial para promover e manter seus negócios em toda a região.

#### **e. Estrutura logística voltada para o atendimento da demanda regional**

Uma vez identificadas as condições favoráveis em termos geográficos, financeiros, tributários e estruturais, devemos verificar

as condições logísticas oferecidas pelos portos, aeroportos, armazéns alfandegados e zonas francas disponíveis no país eleito para a instalação de nosso CRN.

Tal qual o item anterior, diversos empreendedores assumiram a visão da necessidade de CRN's por parte das empresas e com isso, estabeleceram fantásticas estruturas para a eficácia da logística internacional em determinados países que oferecerão todos os itens mencionados e a preços extremamente competitivos.

Uma vez identificadas as condições acima, constatamos que o país preenche os requisitos para a instalação do Centro Regional de Negócios, a partir do qual a empresa poderá promover e manter negócios eficazes em todos os países contidos na região.

Como pudemos ver neste capítulo, a gestão do relacionamento comercial é formada por inúmeros detalhes e é fundamental para o sucesso e conquista de seus objetivos na gestão do comércio internacional. Recordamos ainda que, não bastassem todas as questões suscitadas acima, seu cliente ou potencial cliente está em outro país, dentro de outro contexto econômico e cultural. Exposto ao ataque de nossos concorrentes provenientes de todas as partes do mundo.

Se não agirmos com dedicação, certamente falharemos, mas, se mantivermos nosso foco no objetivo principal de nossa atividade, seremos reconhecidos por nossa competência e eficácia, sendo devidamente recompensados por isso, por meio da fidelidade de nossos clientes.

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **5. Contratos Comerciais Internacionais**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das ações voltadas para os contratos comerciais internacionais é garantir a segurança dos negócios realizados. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz.

Antes de tratarmos efetivamente dos contratos comerciais internacionais, cabe a adequada definição de um contrato como sendo "a manifestação expressa de vontade feita por dois ou mais interessados sobre seus interesses, direitos e obrigações mútuas, o qual, após a respectiva declaração de aceitação, manifestada por meio de sua assinatura, faz lei entre as partes".

Uma vez estabelecida a definição do contrato, podemos agora tratar de sua validade e eficácia.

Consideremos inicialmente a figura da Lei tal como a conhecemos no Brasil. A Lei é imposta, não cabendo contra a mesma qualquer oposição (desde que a mesma seja isenta de qualquer vício ou inconstitucionalidade). A Lei é promulgada unilateralmente pelo Estado (mais precisamente pelo poder Legislativo formado por representantes eleitos do povo - lembre disso nas próximas eleições para vereador, deputado estadual e federal).

Diferentemente, temos a figura da "norma" a qual é facultativa. A norma estabelece padrões sugeridos, os quais, devido a sua natureza facultativa, não têm força de Lei.

Porém, quando fazemos uso da norma em nossos procedimentos, processos ou contratos, visando estabelecer padrões e princípios pré-estabelecidos, e de forma expressa declaramos adotá-la, então a norma passa a ter força de Lei sobre aquele (ou aqueles) que assim a adota.

O contrato comercial internacional é estabelecido utilizando-se uma série de normas sistematicamente uniformizadas por organizações internacionais dedicadas à promoção e ao desenvolvimento da integração comercial mundial.

Podemos assim definir o contrato comercial internacional como sendo "a manifestação expressa de vontade feita por dois ou mais interessados, localizados em diferentes países, sobre seus interesses, direitos e obrigações mútuas, estabelecidas com base em normas internacionalmente reconhecidas, cuja declaração de aceitação é manifestada por meio de sua assinatura, fazendo assim lei entre as partes".

## 5.1. A Norma

Conforme falamos em capítulos anteriores, um dos princípios da negociação é a utilização de critérios objetivos comumente reconhecidos e aceitos. Assim é a norma comercial internacional. Ela é constituída por meio da uniformização sistemática de práticas e costumes adotados pelos operadores do comércio internacional

Condições de pagamento, prazo de entrega, qualidade, responsabilidade e métodos de solução de conflitos são algumas das práticas uniformizadas por meio das normas.

Esse conjunto de normas recebe comumente o nome de "*Lex mercatoria*" (literalmente: a Lei do Comércio).

A "*Lex mercatoria*" é dinâmica, e vem sendo formada desde os primeiros atos de comércio que se têm registro. Podemos considerar seu início formal durante o período das primeiras expedições marítimas européias rumo às Índias (como comentado em nossa introdução).

Para que a mesma seja formada, contamos com a valiosa contribuição de inúmeras Organizações Internacionais (tal qual mencionado em nossa introdução). Tais organizações são consideradas as fontes da norma comercial internacional tal qual a

conhecemos. Vejamos novamente abaixo as fontes e suas respectivas contribuições:

GATT / WTO – World Trade Organization – regula o relacionamento comercial entre os países, servindo de foro de negociações e fiscalização das boas práticas comerciais.

ICC – International Chamber of Commerce – oferece normas unificadas para a execução das atividades do comércio internacional e meios de solução de conflitos internacionais relativos aos relacionamentos privados.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development – propõe estudos e propostas visando o desenvolvimento dos países para a aceleração do processo de integração comercial mundial.

UNCITRAL – United Nations Conference on International Trade Law – oferece princípios de direito comercial internacional para a regulamentação das diversas atividades comerciais internacionais.

WCO – World Customs Organization – estabelece padrões procedimentais para as alfândegas espalhadas pelo mundo.

IMO – International Maritime Organization – regula o transporte marítimo de mercadorias e passageiros.

IATA – International Air Transport Association – regula o transporte aéreo de mercadorias e passageiros.

A principal norma atualmente em uso pelos operadores do comércio internacional, no que se refere à elaboração e cumprimento de contratos comerciais internacionais é a *Convenção das Nações Unidas sobre os Contratos de Venda Internacional de Mercadorias* (Convention on Contracts of International Sales of Goods, 1980 – CISG 1980) também conhecido como Convenção de Viena de 1980.

Essa norma congrega os princípios elaborados por todos os organismos internacionais citados, criando uma estrutura reguladora flexível e amplamente adequada ao ambiente global atual, servindo de base, não apenas para o contrato de compra e venda mas também, para todos os demais contratos comerciais em voga.

Assim, podemos compreender que o contrato é o único instrumento válido para garantir a satisfação de nossos interesses, ao mesmo tempo em que nos impele a honrarmos nossas obrigações para com as demais partes envolvidas, assegurando assim o cabal cumprimento dessa "lei" que nós mesmos criamos para nosso próprio benefício.

## **5.2. Métodos de Solução de Conflitos**

### **a. O Conflito**

Todo o contrato tem um ótimo e promissor começo. As partes contratantes cumprem suas obrigações e vendo satisfeitos seus direitos, nos termos do contrato assinado, até que em determinado momento, uma das partes falha em honrar algum dos compromissos assumidos, seja por ação consciente ou por uma situação que por alguma razão lhe fugiu ao controle.

Quando algo assim ocorre, a parte prejudicada prontamente exigirá a satisfação de seus direitos conforme estabelecido no contrato, porém, nem sempre poderá a parte faltosa fazê-lo por uma grande variedade de motivos.

É nesse momento que se estabelece o conflito, ao que também chamamos juridicamente de lide (conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida).

### **b. Métodos existentes para solução de conflitos**

A resistência de uma das partes implica na interrupção das obrigações mútuas assumidas no contrato, o que simplesmente resulta em perda (ou mesmo interrupção dos ganhos) para ambas as

partes. Em face disso, há a necessidade de buscar-se de forma rápida a solução do conflito e a retomada das ações previstas no contrato.

De forma a ver tal conflito solucionado, contamos com os seguintes métodos:

### **Amigável**

É um método que depende totalmente da boa vontade dos contratantes, sobretudo da parte causadora do conflito.

Este método pode ser aplicado exclusivamente pelas partes sem o envolvimento de qualquer pessoa alheia ao contrato, ou pode-se fazer uso de um mediador, o qual será alguém neutro ao conflito (imparcial perante ambas as partes) procedente de alguma associação ou câmara de comércio.

Existe ainda a possibilidade de ser contratado o serviço de mediação, disponível hoje na Câmara de Comércio Internacional. Tal sistema é chamado de Regulamento de Resolução Amigável de Conflitos (do original ADR – Amicable Dispute Resolution) disponível na página da referida Câmara ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)). Para que tal opção seja utilizada, ela deverá haver sido previamente prevista em uma cláusula específica do contrato em questão.

Contando com a interveniência de um mediador, as possibilidades de êxito na solução do conflito são potencializadas em face da imparcialidade do mediador, porém, as partes deverão apresentar-se com boa vontade para que a solução seja alcançada.

### **Judicial**

Digamos que a tentativa amigável de solução do conflito não foi atingida. Isso significará que o conflito persiste, e que a pretensão de uma das partes continua sendo resistida.

Lembremos que estamos tratando de contratos internacionais, onde as partes estão situadas em países diferentes e sujeitas a sistemas jurídicos que, além de diferentes, não se sujeitam um ao outro.

De uma forma muito simples, consideremos o processo brasileiro de determinação de formas de solução de conflitos quando se verifica a existência de elementos de conexão internacional (o contrato internacional é um deles):

Diz o artigo 9º da Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro que as obrigações estão sujeitas às regras do país onde as mesmas forem constituídas (sempre que não houver qualquer referência no contrato quanto à sua sujeição a uma determinada norma internacional específica). Em outras palavras, caso um contrato

internacional não faça menção à sua orientação segundo alguma norma específica (veja o item 6.2.), estará o contrato sujeito às normas do país onde o contrato foi celebrado.

Em sendo este o caso, e em prevalecendo a resistência de uma das partes, não resta à parte prejudicada outra alternativa que não seja a propositura de uma ação judicial (no país onde o contrato foi estabelecido e de acordo com as regras legais e processuais daquele país) de forma a obrigar a parte resistente ao cumprimento de seu compromisso contratual.

Digamos então que, após a contratação de advogados especializados no tema, a propositura da ação e final sentença satisfatória à parte ofendida (o que certamente não levará menos de dois anos, nas melhores hipóteses) considerando que a parte ofensora está no Brasil, a referida sentença estará sujeita à seguinte norma legal (também da Lei de Introdução ao Código Civil):

Art. 15. Será executada no Brasil a sentença proferida no estrangeiro, que reúna os seguintes requisitos: a) haver sido proferida por juiz competente; b) terem sido as partes citadas ou haver-se legalmente verificado à revelia; c) ter passado em julgado e estar revestida das formalidades necessárias para a execução no

lugar em que ,foi proferida; d) estar traduzida por intérprete autorizado; e) ter sido homologada pelo Supremo Tribunal Federal.

Além disso, deverá a referida sentença passar por mais uma verificação:

Art. 17. As leis, atos e sentenças de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, não terão eficácia no Brasil, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes.

Pois bem. Temos acima as barreiras a serem vencidas por estrangeiros que vencerem demandas judiciais contra brasileiros. Esteja certo de que a recíproca é verdadeira, ou seja, aos brasileiros que vencerem as demandas, igualmente existirão barreiras semelhantes nos fóruns estrangeiros.

### **Arbitragem**

Diante de toda a situação acima, há quase um século foi criada uma forma de solução de conflitos que propunha vencer as barreiras quanto à integração dos sistemas jurídicos internacionais baseando seu método na forma dos processos judiciais, adicionando a imparcialidade dos mediadores, e a eficácia executória das sentenças proferidas e executadas em seus próprios países. Estamos falando do

Instituto da Arbitragem Internacional conforme descreveremos abaixo.

### **c. Arbitragem internacional – Método Eficaz**

Dentre as alternativas existentes para a solução de conflitos, a arbitragem é o método mais eficaz e mais utilizado em todo o mundo. Abaixo alguns motivos para esse fato:

Decisões Definitivas que se tornam Títulos Executivos.

Por meio do processo de arbitragem, uma decisão final e irrecorrível que faz título executivo será alcançada em poucos meses, garantindo a satisfação do direito prejudicado pouco tempo depois. Caso não haja boa-vontade por parte do vencido em obedecer à decisão emanada pelo Tribunal Arbitral, o Laudo Arbitral (nome dado à sentença do Tribunal Arbitral) poderá ser executada no país do devedor, sem qualquer questionamento quanto ao direito que a constituiu.

Vejam os abaixo alguns dos elementos que tornam o processo arbitral eficaz:

## **Reconhecimento Internacional quanto ao Processo Arbitral**

O Processo Arbitral desfruta de grande reconhecimento perante os sistemas jurídicos do mundo. Mais de 134 países já ratificaram a “Convenção das Nações Unidas pelo Reconhecimento e Garantia de Processos Arbitrais Internacionais” conhecida como "New York Convention". O princípio da Arbitragem no Brasil data de 1996 quando a Lei nº 9.307 foi promulgada, reconhecendo-se a validade do procedimento e sua consequente execução, quando necessária.

### **Neutralidade**

No procedimento arbitral, as partes podem colocar-se em pé de igualdade em três aspectos chave:

- Local da Arbitragem
- Idioma utilizado
- Regras legais aplicáveis

A arbitragem pode ser promovida em qualquer país, em qualquer idioma, e com árbitros de qualquer nacionalidade. Com tal flexibilidade, é possível a promoção da imparcialidade necessária e fundamental para a eficácia do processo.

## **Árbitros Especializados na Matéria**

O sistema judicial que prevalece no mundo não permite que as partes escolham os juízes que analisarão seus processos. Em contraste a tal situação, o procedimento arbitral a oportunidade de designarem-se árbitros especialistas no tema originário do conflito (questões técnicas, contratuais, matemáticas, éticas, etc.)

## **Velocidade e Economia**

O procedimento arbitral é mais rápido e mais econômico do que qualquer outro tipo de processo litigioso perante os tribunais judiciais. Mais abaixo apresentaremos um resumo sobre os passos do procedimento, o tempo designado para o processo e os custos envolvidos.

## **Confidencialidade**

O procedimento arbitral não é público sendo que apenas as partes terão acesso ao processo e às cópias dos documentos gerados durante o mesmo.

### **Cláusula Padrão**

De forma a determinar-se a utilização do sistema arbitral da Câmara de Comércio Internacional, o contrato internacional (seja qual for seu objetivo e aplicação) deverá conter a seguinte cláusula:

“Todos os litígios emergentes do presente contrato ou com ele relacionados serão definitivamente resolvidos de acordo com o Regulamento de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional, por um ou mais árbitros nomeados nos termos desse Regulamento”.

Sem a mesma, as partes não poderão submeter seus conflitos ao Tribunal Arbitral da Câmara de Comércio Internacional, restando-lhes as alternativas amigáveis ou ainda judiciais para a solução do problema.

### **Resumo do Procedimento Arbitral da Câmara de Comércio Internacional:**

- Estabelecimento do Conflito;
- Protocolo do pedido de abertura do procedimento (requerimento) relatando os fatos;
- Notificação da parte ofensora;
- Defesa escrita

- Nomeação dos árbitros (especialistas na matéria)
- Definição do local e idioma do processo arbitral
- Ata de missão (cronograma das ações do processo)
- Instrução (levantamento dos fatos e exame de documentos e depoimento das partes quando aplicável);
- Encerramento da instrução
- Prolação do laudo arbitral (sentença) que faz título executivo (pode ser executado judicialmente no país do devedor).
- Prazo para conclusão da Instrução: 6 meses

### **Despesas**

Conforme tabela da Câmara de Comércio Internacional (em vigor desde 1º de Julho de 2003):

- Honorários dos árbitros: Percentual sobre o valor do conflito (Sendo o mínimo de US\$2,500, e o percentual máximo de 0,056%)
- Custas do processo: Mínimo US\$2,500 e Máximo US\$88,800

O regulamento de arbitragem da Câmara de Comércio Internacional está disponível em português no endereço eletrônico:

[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

### **5.3. Contratos Comerciais Internacionais mais utilizados**

#### **a. Compra e Venda Internacional**

O contrato de compra e venda internacional é o mais utilizado dos contratos no âmbito mercantil internacional, e está presente no cotidiano das empresas exportadoras, apesar de muitas não terem consciência disso.

O contrato de compra e venda internacional tem por objetivo determinar os direitos e obrigações mútuas entre compradores e vendedores internacionais (importadores e exportadores).

Como mencionado, muitas empresas fazem uso do referido contrato, porém o fazem sem se darem conta disso por meio da apresentação de suas faturas proformas, a qual nada mais é do que um instrumento que define os direitos e obrigações mútuas entre importadores e exportadores.

O contrato de compra e venda internacional (da mesma forma que todos os demais) se estabelece por meio de três elementos fundamentais:

- Objeto: a mercadoria comercializada
- Preço: o valor a ser pago pelo importador ao exportador

- Condições: todas as obrigações e direitos mútuos estabelecidos entre o comprador e o vendedor.

Considerando que já tratamos da essência jurídica quanto à formação dos contratos internacionais, passemos diretamente a um modelo prático, qual seja, a FATURA PROFORMA devidamente apresentada e aceita pelo comprador (por meio de aceitação expressa, ou seja, escrita):

- Número de Ordem
- Número do Pedido
- Nome do Importador
- Nome do Exportador
- Descrição do Produto
- Quantidade do Produto
- Preço Unitário e Total
- Condição de Pagamento
- Prazo de Entrega/Embarque
- Responsabilidade quanto ao Transporte (INCOTERMS)
- Modalidade de Transporte (Meio a ser utilizado)
- Local de Embarque
- Local de Desembarque
- Documentos Necessários (Para despacho aduaneiro no destino)

- A Norma Internacional que regerá o negócio (conforme explicado anteriormente)
- Arbitragem para solução de eventuais conflitos

Como podemos ver acima, trata-se de um documento rotineiramente utilizado por importadores e exportadores, seja confeccionando-o, seja aceitando-o.

O que raramente ocorre é a consciência de que o referido instrumento caracteriza a celebração de um contrato internacional.

Dessa forma, chamamos a atenção para as cautela a serem adotadas, conforme descrito no início deste capítulo.

### **b. Distribuição de Mercadorias**

Muito utilizado por empresas com médio ou alto grau de internacionalização, o contrato de distribuição de mercadorias tem praticamente a mesma finalidade do contrato de compra e venda internacional, porém, o mesmo se aplica no estabelecimento de direitos e obrigações mútuas entre fabricantes e distribuidores (de diferentes países, obviamente) que decidem firmar uma parceria comercial sobre determinado território.

A principal característica desta modalidade de contrato é a concessão de exclusividade mútua que fazem o fabricante e o distribuidor.

De um lado o fabricante se compromete a não constituir outro distribuidor em determinado território geográfico, e em contrapartida, o distribuidor se compromete a não comercializar produtos semelhantes ao do fabricante provenientes de outros fornecedores.

Tal contrato permite ao fabricante o acesso especializado sobre determinada região geográfica, bem como a manutenção e fidelização de clientes que, sem a atuação do distribuidor, demandaria uma série de despesas (com viagens, por exemplo) ao país ao qual se vende, para garantir a manutenção de tal clientela (conforme comentamos nos primeiros capítulos).

Certamente, o conhecimento oferecido pelo distribuidor não nos é oferecido gratuitamente, sendo que o estabelecimento do contrato, certamente garantirá ao distribuidor um preço que normalmente chegará a 70% do preço de mercado da mercadoria, porém, após haveremos vivenciado muitos processos de conquista e manutenção de novos mercados, podemos garantir que o investimento valerá cada centavo.

Abaixo, as cláusulas básicas para a confecção de um contrato de distribuição:

- Nome do Fabricante, endereço, representante legal
- Nome do Distribuidor, endereço, representante legal
- Declaração expressa sobre o objetivo do contrato, especificando a região geográfica sobre a qual o mesmo é estabelecido
- Descrição da mercadoria a ser distribuída
- Garantia de exclusividade mútua (plena ou limitada)
- Condições das operações de compra e venda (conforme parágrafo anterior)
- Autorização expressa ao distribuidor para a utilização da marca do fabricante (licença para o uso da marca, vedado seu registro na região por parte do distribuidor)
- Limites de crédito
- Metas comerciais (anuais)
- A Norma Internacional que regerá o negócio (conforme explicado anteriormente)
- Arbitragem para solução de eventuais conflitos

### **c. Representação Comercial**

Muitas vezes, o tipo de contrato a ser utilizado de forma a conquistar-se determinado mercado estará diretamente ligado ao

tipo de mercadoria a ser comercializada e a estratégia do fabricante quanto à conquista de tal mercado.

Determinados produtos serão vendidos a apenas alguns poucos consumidores em determinados países; outras vezes, será mais conveniente fazê-lo por meio de distribuidores em face do consumo e quantidade de consumidores; e haverá ainda outras situações onde, preferindo-se evitar o estabelecimento de uma parceria com um distribuidor (em face das margens de lucro do produto, por exemplo) o fabricante prefira ingressar no mercado por meio de um representante comercial, o qual, diferentemente do distribuidor não adquirirá os produtos do fabricante, promovendo a venda direta a seus consumidores em troca de comissões sobre as vendas realizadas.

Como mencionado pouco acima, tal decisão está diretamente ligada ao tipo de produto e à estratégia do fabricante, bem como sua expectativa de sucesso.

Abaixo, as cláusulas convencionais de um contrato de representação comercial internacional:

- Nome do Fabricante
- Nome do Representante

- Descrição do produto a ser promovido
- Comissão sobre vendas
- Condições para o pagamento das comissões
- Política de vendas do fabricante (basicamente os mesmos itens do contrato de compra e venda internacional, os quais serão previamente estabelecidos para que o representante possa desenvolver negócios)
- Responsabilidades do representante (promoção comercial, pesquisas de mercado, assistência técnica, cobrança, visitação, metas de vendas)
- Vigência do Contrato (convém estabelecer inicialmente seis meses para avaliação dos serviços do representante, podendo após esse período, estabelecer renovações anuais ou com maior periodicidade)
- Condições para a rescisão (como todo contrato, o mesmo poderá ser rescindido por qualquer das partes, estabelecendo-se um prazo para o prévio aviso e condições de indenização, caso se apliquem)
- A Norma Internacional que regerá o negócio (conforme explicado anteriormente)
- Arbitragem para solução de eventuais conflitos

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **6. Operações Financeiras Internacionais**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das operações financeiras internacionais é a neutralização de riscos financeiros decorrentes dos negócios internacionais. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz.

Diferente do que possa parecer, nosso intuito aqui não é tratar do tema câmbio, mas sim das ações prévias que culminarão no recebimento das divisas que por sua vez serão submetidas às operações de câmbio junto a bancos autorizados para tal.

A atenção do gestor de comércio internacional, no que tange aos procedimentos financeiros é assegurar o recebimento do pagamento pelo negócio realizado, e para tanto, o gestor deverá conhecer cada um dos quatro procedimentos existentes e neutralizar seus riscos em cada um deles, assegurando um processo de negociação onde ambos os participantes são beneficiados.

Vejamos abaixo cada um dos procedimentos existentes e os meios de eliminar os riscos que o mesmo imponha ao exportador:

### **6.1. Pagamento Antecipado (Cash in Advance)**

Esse é o procedimento que mais beneficia e protege o vendedor, pois nele, o comprador remete antecipadamente o pagamento pelo negócio realizado.

O único risco existente nesse procedimento, para o vendedor que já recebeu seu pagamento, é deixar de cumprir sua parte no negócio, atrasando o embarque da mercadoria, ou entregando mercadoria diferente do combinado. Isso fará com que o comprador assuma posturas que vão desde a finalização de relações comerciais com sua empresa até uma possível medida de reparação de danos pelo meio de solução de conflitos pertinente ao contrato.

## **6.2. Cartas de crédito (Documentary credit)**

A Carta de Crédito consiste em um documento emitido pelo banco do comprador, devidamente garantido por este, transmitido a um banco no país do vendedor contendo os termos e condições do negócio assumido pelas partes.

O vendedor cumprirá os termos nela constantes, juntando todos os documentos tais quais forem pedidos pelo documento e, ao apresentar todos esses documentos ao banco que recebeu a carta de crédito, os mesmos serão conferidos e, havendo cumprido os termos estabelecidos, liberará o pagamento do negócio.

Esse é o mais comum dos procedimentos, e apesar do que parece, caso o vendedor (que neste processo é chamado de beneficiário) não observe cabalmente os termos da carta de crédito, toda a garantia que ela concedia cai por terra, tornando-se um procedimento de "open account" conforme veremos mais abaixo.

Dessa forma, ao aceitar a utilização de uma carta de crédito no negócio, esteja certo de que você ou sua equipe tenham condições técnicas para interpretar e cumprir os termos da carta de crédito.

### **6.3. Cobrança internacional (Documentary collection)**

A cobrança internacional é realizada após o embarque da mercadoria para o exterior.

Uma vez concretizado o embarque, o vendedor juntará a fatura comercial, a lista de embalagens, o conhecimento de transporte e o certificado de origem (se for o caso) e emitirá uma Letra de Câmbio (similar em forma e efeitos a uma nota promissória) e os entregará ao banco com o qual opera o câmbio juntamente com uma carta de instruções que detalha a forma como a cobrança deverá ser conduzida.

Os termos da cobrança variam, porém o básico é:

- Nome e endereço do devedor
- Endereço do banco do devedor
- Valor e prazo para o pagamento (a vista ou a prazo)
- Orientação para a entrega dos originais mediante pagamento do valor devido (nos casos a vista) ou compromisso de pagamento no vencimento (nos casos a prazo)

- Instrução de protesto em caso de não pagamento (válido apenas para países que aceitam o procedimento).

Leve em conta que, os documentos originais apenas são essenciais para a retirada da mercadoria da alfândega de destino nos caso de embarque marítimo.

Em utilizando outro meio de transporte, prefira consignar o conhecimento de transporte ao banco responsável pela cobrança. Isso obrigará o comprador a depender do endosso do banco no documento, o qual apenas o dará mediante pagamento da cobrança ou assunção do compromisso de fazê-lo sob pena de protesto (mas como dissemos acima, só vale para países onde existe protesto).

#### **6.4. Confiança (Open account)**

Essa condição de pagamento é processada da seguinte forma:

O vendedor embarca a mercadoria, envia os documentos originais para o comprador por meio de serviço *courier*, emite uma nota de débito contra o comprador e aguarda o pagamento da mesma.

Comparando-a com a primeira modalidade apresentada (pagamento antecipado) esta modalidade beneficia integralmente o comprador, porém, da mesma forma que a primeira, em havendo falha por parte do comprador em honrar seu compromisso, certamente o vendedor não lhe concederá novamente tal benefício, podendo igualmente promover as medidas cabíveis de ressarcimento pelos meios de solução de conflitos escolhida no contrato original.

Como demonstramos neste capítulo, o gestor deverá conhecer as quatro modalidades de pagamento internacional existentes, certificando-se de neutralizar toda e qualquer hipótese do descumprimento dessa obrigação, a qual é fundamental para o sucesso da operação, pois no final, o que importa é ver o resultado financeiro da operação, e isso significa dinheiro no caixa.

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste

capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **7. Operações Logísticas (Movimentação Internacional de Cargas)**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das operações logísticas é a movimentação internacional de mercadorias pela melhor relação custo x benefício. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz.

O termo logística em si tem um significado extremamente amplo. Ele considera todas as variáveis relacionadas à movimentação e estocagem de materiais. Porém, nosso enfoque neste capítulo será exclusivamente quanto à movimentação internacional de mercadorias.

Consideremos os elementos principais do transporte internacional:

- A Carga
- Os meios de transporte existentes e disponíveis (também chamados modais)
- O custo do transporte, consideradas suas variáveis

Os elementos acima conduzirão para a análise e decisão sobre a melhor relação custo x benefício.

Vejamos os detalhes de cada elemento:

### 7.1. A carga

A carga é o objeto a ser movimentado, e dessa forma devemos analisar a forma como a mesma se apresenta. Tipo de carga, valor, apresentação, unidade, modal aplicável e volumes mínimos para sua aplicação são elementos essenciais para a tomada

<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Unidade</b>	<b>Modal</b>	<b>Volume Mín.</b>
Geral	Variável	Unitizada	Container	Todos	1 TB, 1Cx, 1Sc, 1Pallet
Granel	Baixo	Líquida / Sólida	Bulk / Tanque	Mar / Terra	1 Navio 1 Carreta 1 Vagão

Diante da tabela acima podemos ver, a princípio, uma relação direta entre o tipo da carga a ser movimentada e o modal a ser utilizado. Abaixo veremos os demais elementos que nos permitirão desenvolver nosso processo de decisão.

## 7.2. Modais a serem considerados

A tabela abaixo apresenta os modais existentes, suas características e condições de uso:

<b>MODAL</b>	<b>CUSTO</b>	<b>TEMPO</b>	<b>RISCO</b>	<b>CONDIÇÃO</b>
Ferroviário	Baixo (\$100/ton.)	Médio	Baixo	Rede ferroviária entre origem e destino
Rodoviário	Médio (\$200/ton.)	Médio	Alto	Rede viária
Marítimo	Baixo (\$100/ton.)	Médio/alto	Baixo	Infraestrutura portuária
Aéreo	Alto (\$1000/ton.)	Baixo	Baixo	Aeroporto
Multimodal	Variável	Variável	Variável	Adaptado a qualquer condição

### **7.3. Custos da Cadeia Logística**

Uma vez analisadas as variáveis carga e modais, resta-nos agora acrescentar a última variável para a tomada da decisão, quais sejam, os custos envolvidos na cadeia logística (esse sim envolvendo os demais elementos da logística como um todo):

- **CUSTOS DIRETOS**

- Embalagem
- Mão de Obra para movimentação
- Equipamentos para movimentação
- Armazenagem
- Frete
- Seguro

- **CUSTOS INDIRETOS**

- Administração do processo de transporte pelo exportador
- Administração do processo de transporte pelo importador

- Relação entre o tempo de transporte e o Capital investido pelo exportador nos casos de pagamento contra documentos ou a prazo.
- Relação entre o tempo de transporte e o Capital investido pelo importador nos casos de pagamento antecipado.

#### **7.4. Tomada de decisão pelo modal mais adequado**

Uma vez analisadas todas as variáveis que compõem o processo de transporte internacional, poderemos finalmente proceder à tomada de decisão sobre o melhor modal aplicável à nossa necessidade.

Revisemos os elementos que comporão a decisão:

- Característica da Carga a ser transportada
  - Geral
  - Granel
- Objetivo do transporte (aquilo que mais importa no processo em questão)
  - Custo
  - Tempo
  - Custo + tempo
- Existência das condições para a utilização do modal
  - Vide item 7.2
- Custos da Cadeia Logística
  - Diretos
  - Indiretos

Diante da análise dos elementos acima, e considerando que o transporte eficaz agrega valor ao produto (sendo o mesmo visto

como serviço prestado pelo vendedor), a decisão a ser tomada deverá resultar na melhor relação custo x benefício para o comprador (e mesmo para o vendedor), ou seja, os benefícios oferecidos pela decisão compensam os custos incorridos sempre que atender as condições do contrato e as necessidades do comprador.

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **8. Procedimentos Aduaneiros**

A palavra aduana provém do termo árabe *ad-dīwān* que significa registro ou escritório. A palavra alfândega, também tem origem árabe, *al-funḍaḡ*, e significa hospedaria ou estalagem.

O objetivo da aduana ou alfândega é controlar a entrada e saída de mercadorias para o exterior ou dele provenientes, realizando todos os procedimentos aplicáveis e em harmonia com a política de comércio exterior determinada por seu governo.

A política de comércio exterior está alinhada à necessidade dos países de protegerem suas indústrias nacionais contra a entrada descontrolada de produtos importados que eventualmente colocariam sua economia em risco, pelos mais variados fatores.

Uma vez que tal política é estabelecida, a mesma será aplicada pela aduana (ou alfândega) local.

Convém, antes de continuarmos, conhecermos um pouco mais sobre a origem e necessidade de tais procedimentos, iniciando pelo seu causador: o protecionismo.

## **8.2. Protecionismo**

### **Conceito**

Atos unilaterais visando à proteção da indústria doméstica por meio de barreiras tarifárias, sanitárias, quantitativas impostas contra importações.

### **Objetivo do Protecionismo**

- Aumento de produção nacional nos ramos protegidos
- Criação e fortalecimento do mercado interno
- Aumento da capacidade aquisitiva
- Proteção do trabalho nacional
- Melhoria da balança comercial
- Repressão às importações de mercadorias supérfluas (que desequilibram a balança)

Podemos ver pelos elementos acima que, o protecionismo não é tão mal assim. Seus objetivos são nobres e de relevante interesse nacional. Porém, se as políticas de comércio exterior criadas pelo protecionismo deixarem de considerar o ambiente e a economia global, o país que a adota mergulhará em uma situação de profundo isolamento comercial que poderá acarretar em uma crise de enormes

proporções se (e quando) houver uma eventual liberalização de importações (economia brasileira, início dos anos 90).

O Protecionismo, quando inadequadamente aplicado, conduz a redução da competitividade da indústria nacional perante a economia global, colocando-a em situação desfavorável quando concorrendo com empresas estrangeiras.

Considere a criança que conta com auxílio dos pais para toda e qualquer atividade. É uma expressão de amor e carinho por parte de pais super-protetores. Resultado: um dia a criança irá para a escola (ambiente global de concorrência) e terá que aprender a conquistar seu espaço a duras penas. É assim que as empresas sujeitas a políticas ultra-protecionistas se apresentam no mercado global.

Volto a lembrar a década de 90 quando o Brasil, país que havia contado com práticas ultra-protecionistas até então, viu-se “liberto” das barreiras alfandegárias que continham as importações. A indústria de então que era “super-protegida” tinha conhecimento e condições para competir com seus pares nacionais, quando então se viu diante de produtos que eram fruto da livre concorrência de um mundo que se havia globalizado há décadas. Resultado: quebraadeira geral de determinados segmentos de nossa economia.

Testemunhamos durante a década de 90 uma profunda recessão causada pelo despreparo de nossas indústrias em concorrer com produtos globalizados. Tal situação foi promovida pela aplicação de práticas protecionistas inadequadas.

Hoje, vemos um novo Brasil que, graças à capacidade e criatividade de seu povo, reergueu-se da recessão e vem batendo recordes na exportação. Conquistamos nosso espaço a duras penas. Mas ainda há muito que melhorar!!

Vale neste ponto, conhecermos elementos fundamentais quanto à criação de padrões mundiais sobre os procedimentos e objetivos aduaneiros, conforme segue.

### **8.3. Sistemas Aduaneiros Internacionais**

#### **GATT / OMC**

Após a 2ª Guerra Mundial, diante da necessidade de reconstrução da Europa, houve o início de vários esforços visando à regulamentação das relações econômicas internacionais.

Tal regulamentação deveria inicialmente combater as práticas protecionistas adotadas desde a década de 30, e assim 23 países, posteriormente denominados fundadores, iniciaram negociações tarifárias com esse fim.

Essa primeira rodada de negociações resultou em 45.000 concessões e o conjunto de normas e concessões tarifárias estabelecido passou a ser denominado Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – GATT (General Agreement on Trade and Tariff)

Assim, o GATT, um acordo criado para regular provisoriamente as relações comerciais internacionais, foi o instrumento que, de fato, regulamentou por mais de quatro décadas as relações comerciais entre os países.

Tal regulamento implementou os seguintes princípios:

- Não Discriminação – todos os países seriam igualmente tratados pelo acordo
- Proteção Transparente por meio de tarifa (imposto de importação)
- Base Estável para o Comércio promovendo a concorrência leal (contra dumping e subsídios) e Proibição de Restrições Quantitativas a Importações (política de quotas)
- Permissão da adoção de medidas de Salvaguarda quando necessário à reversão de qualquer desequilíbrio momentâneo.

E assim se fez. O foro de discussões para a implementação do GATT se estendeu de novembro de 1947 a março de 1948 em Havana, Cuba, e culminou com a assinatura da Carta de Havana, ou simplesmente GATT.

### **Organização Mundial do Comércio - OMC (WTO)**

Em 01.01.95 a OMC (Organização Mundial do Comércio) entrou em funcionamento transformando o GATT em um Organismo Internacional cujos objetivos são:

A elevação dos níveis de vida, o pleno emprego, a expansão da produção e do comércio de bens e serviços, a proteção do meio ambiente, o uso otimizado dos recursos naturais em níveis sustentáveis e a necessidade de realizar esforços positivos para

assegurar uma participação mais efetiva dos países em desenvolvimento no comércio internacional.

### **Funções da OMC:**

- Administrar e aplicar os acordos comerciais multilaterais e plurilaterais que em conjunto configuram o novo sistema de comércio;
- Servir de foro para as negociações multilaterais;
- Administrar o entendimento relativo às normas e procedimentos que regulam as soluções de controvérsias;
- Supervisionar as políticas comerciais nacionais;
- Cooperar com as demais instituições internacionais que participam da fomentação de políticas econômicas em nível mundial; FMI, BIRD e organismos conexos.

É interessante ressaltar que o GATT/OMC promoveu a criação de um sistema de códigos que permitiria a implementação de seus princípios e sua conseqüente fiscalização. Com isso, surgiu o Sistema Harmonizado, o qual criou o sistema que serve como base para todas as estruturas alfandegárias do mundo, permitindo a identificação e classificação das mercadorias comercializadas e a aplicação coerente dos princípios do Protecionismo, permitindo que as nações tracem

clara e objetivamente suas políticas de comércio exterior, as quais serão cumpridas por suas respectivas aduanas.

Apresentamos na seqüência, um resumo do procedimento aduaneiro brasileiro, o qual se assemelha (quanto às etapas) a maioria dos demais países.

## **8.4. Procedimento aduaneiro de exportação no Brasil**

### **ESCOPO**

Toda mercadoria nacional ou nacionalizada destinada ao exterior, a título definitivo ou não, fica sujeita a despacho de exportação.

### **REGISTRO DE EXPORTAÇÃO**

O despacho de exportação será processado através do Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX.

O despacho somente poderá ter início após o registro de exportação - RE, no SISCOMEX, e dentro do prazo de validade desse registro.

### **PRESENÇA DE CARGA**

Os documentos somente serão aceitos após confirmação, no Sistema, da presença da carga em recinto alfandegado.

### **DECLARAÇÃO PARA DESPACHO DE EXPORTAÇÃO**

O despacho de exportação terá por base declaração formulada pelo exportador ou por seu mandatário, assim entendido o despachante aduaneiro ou o empregado, funcionário ou servidor especificamente designado.

## **DOCUMENTOS QUE INSTRUEM A DDE**

O despacho de exportação será instruído com os seguintes documentos:

- primeira via da Nota Fiscal;
- via original do Conhecimento e do Manifesto Internacional de Carga, nas exportações por via terrestre, fluvial ou lacustre;
- outros, indicados em Legislação específica (leia-se fatura comercial e lista de embalagens)

## **APRESENTAÇÃO DO DESPACHO DE EXPORTAÇÃO À FISCALIZAÇÃO**

Os documentos deverão ser entregues à unidade da SRF de despacho em até quinze dias, contados da data do início do despacho de exportação, em envelope de papel padrão ofício, contendo a indicação do número atribuído à declaração para despacho.

## **PARAMETRIZAÇÃO**

O SISCOMEX atribuirá à DDE apresentada à fiscalização um dos seguintes canais de verificação:

- Verde = desembaraço imediato

- Laranja = conferência dos documentos
- Vermelho = conferência dos documentos e da mercadoria.

### **VERIFICAÇÃO DA MERCADORIA**

A verificação da mercadoria consiste na sua identificação e quantificação, a vista das informações constantes do despacho e dos documentos que o instruem.

A verificação será realizada por Analista Fiscal do Tesouro Nacional, na presença do exportador ou de quem o represente.

O SISCOMEX indicará, segundo critérios definidos pela administração aduaneira, os despachos cujas mercadorias deverão ser objeto de verificação.

### **DESEMBARAÇO ADUANEIRO DE EXPORTAÇÃO**

Concluída a verificação da mercadoria sem exigência fiscal ou de outra natureza, dar-se-á o desembaraço aduaneiro e a conseqüente autorização para o seu trânsito, embarque ou transposição de fronteira.

## **EMBARQUE / TRANSPOSIÇÃO DE FRONTEIRA**

O embarque ou a transposição da fronteira da mercadoria destinada à exportação somente poderá ocorrer após o seu desembaraço e será realizado sob vigilância aduaneira.

## **AVERBAÇÃO**

A averbação é o ato final do despacho de exportação e consiste na confirmação, pela fiscalização aduaneira, do embarque ou da transposição de fronteira da mercadoria.

## **COMPROVANTE DE EXPORTAÇÃO**

Concluída a operação de exportação, com a sua averbação, no Sistema, será fornecido ao exportador, quando solicitado, o documento comprobatório da exportação, emitido pelo FISCO.

## **8.5. Procedimento aduaneiro de importação no Brasil**

### **ESCOPO**

Toda mercadoria que ingresse no País, importada a título definitivo ou não, se sujeita a despacho aduaneiro de importação, que será processado com base em declaração formulada no Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), salvo exceções previstas nesta Instrução Normativa ou em normas específicas.

### **PRESENÇA DE CARGA**

O depositário de mercadoria sob controle aduaneiro, na importação, deverá informar à Secretaria da Receita Federal (SRF), de forma imediata, sobre a disponibilidade da carga recolhida sob sua custódia em local ou recinto alfandegado, de zona primária ou secundária, mediante indicação do correspondente número identificador.

### **DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO**

A Declaração de Importação (DI) será formulada pelo importador no SISCOMEX e consistirá na prestação das informações constantes do ANEXO 1, de acordo com o tipo de declaração e a modalidade de despacho aduaneiro.

## **PAGAMENTO DOS TRIBUTOS/TAXAS**

O pagamento dos tributos federais devidos na importação de mercadorias, bem assim dos demais valores exigidos em decorrência da aplicação de direito antidumping, compensatórios ou de salvaguarda, será efetuado no ato do registro da respectiva DI, por débito automático em conta-corrente bancária, em agência habilitada de banco integrante da rede arrecadadora de receitas federais, por meio de Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) eletrônico.

## **DOCUMENTOS QUE INSTRUEM O DESPACHO DE IMPORTAÇÃO**

A DI será instruída com os seguintes documentos:

- via original do conhecimento de carga ou documento equivalente;
- via original da fatura comercial; e
- outros, exigidos em decorrência de Acordos Internacionais ou de legislação específica (leia-se lista de embalagens)

## **APRESENTAÇÃO DO DESPACHO À FISCALIZAÇÃO**

O extrato da DI e os documentos que a instruem serão entregues pelo importador na unidade da SRF de despacho, em envelope contendo a indicação do número atribuído à declaração, na hipótese

de seleção para conferência aduaneira da mercadoria importada, informada por meio do SISCOMEX.

## **PARAMETRIZAÇÃO**

Após o registro, a DI será submetida à análise fiscal e selecionada para um dos seguintes canais de conferência aduaneira:

- Verde, pelo qual o sistema registrará o desembaraço automático da mercadoria, dispensados o exame documental e a verificação da mercadoria;
- Amarelo, pelo qual será realizado o exame documental, e, não sendo constatada irregularidade, efetuado o desembaraço aduaneiro, dispensada a verificação da mercadoria;
- Vermelho, pelo qual a mercadoria somente será desembaraçada após a realização do exame documental e da verificação da mercadoria; e
- Cinza, pelo qual será realizado o exame documental, a verificação da mercadoria e a aplicação de procedimento especial de controle aduaneiro, para verificar elementos indiciários de fraude, inclusive no que se refere ao preço declarado da mercadoria.

## **CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS (CANAIS A/V/C)**

O exame documental das declarações selecionadas para conferência consiste no procedimento fiscal destinado a verificar:

- A integridade dos documentos apresentados;
- A exatidão e correspondência das informações prestadas na declaração em relação àquelas constantes dos documentos que a instruem, inclusive no que se refere à origem e ao valor aduaneiro da mercadoria;
- O cumprimento dos requisitos de ordem legal ou regulamentar correspondentes aos regimes aduaneiro e de tributação solicitados;
- O mérito de benefício fiscal pleiteado;
- A descrição da mercadoria na declaração, com vistas a verificar se estão presentes os elementos necessários à confirmação de sua correta classificação fiscal.

## **CONFERÊNCIA DA MERCADORIA (CANAIS V/C)**

A verificação da mercadoria, no despacho de importação, será realizada mediante agendamento.

A verificação física é o procedimento fiscal destinado a identificar e quantificar a mercadoria submetida a despacho aduaneiro, bem

assim a obter elementos para confirmar sua origem e classificação fiscal.

O importador prestará à fiscalização aduaneira as informações e a assistência necessárias à identificação da mercadoria.

A fiscalização aduaneira, caso entenda necessário, poderá solicitar a assistência de técnico credenciado para proceder à identificação e quantificação da mercadoria.

A verificação física será realizada exclusivamente por AFRF ou por Técnico da Receita Federal (TRF), sob a supervisão do AFRF responsável pelo procedimento fiscal.

A verificação da mercadoria deverá ser realizada na presença do importador ou de seu representante.

## **DESEMBARAÇO**

Concluída a conferência aduaneira a mercadoria será imediatamente desembaraçada.

## **COMPROVANTE DE IMPORTAÇÃO**

O Comprovante de Importação será emitido pelo importador mediante transação específica do SISCOMEX.

Para efeito de circulação da mercadoria no território nacional, o Comprovante de Importação não substitui a documentação fiscal exigida nos termos da legislação específica. (Nota Fiscal de Entrada).

## **8.6. DOCUMENTOS BÁSICOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Como pudemos demonstrar nos itens acima, os procedimentos aduaneiros são, de certa forma, simples e objetivos. Contudo, devemos agir de forma a garantir que o processo seja simples, neutralizando toda e qualquer possibilidade de entraves.

Demonstramos tanto no procedimento de exportação quanto o de importação que, eventualmente no Brasil e necessariamente em algum outro país, os documentos serão analisados visando à verificação de sua para integridade, exatidão e expressão do negócio realizado. Dessa forma, convém a apresentação de modelos simples, porém eficazes, dos dois documentos cuja confecção são de responsabilidade do exportador: A Fatura Comercial (ou Commercial Invoice) e a Lista de Embalagens (ou Packing List):

### **FATURA COMERCIAL (COMMERCIAL INVOICE)**

- Número de Ordem do Documento
- Número do Pedido do Importador
- Tipo de Negócio (Venda de Produtos ou Serviços)
- Nome do Importador com respectivo endereço
- Nome do Exportador com respectivo endereço
- Condições de Pagamento

- Meio de Transporte
- Termos e Responsabilidade pelo Transporte (Incoterms)
- Local de Embarque E Desembarque
- País de Origem da Mercadoria
- Descrição da Mercadoria
- Quantidade de Mercadoria
- Valor Unitário e Total da Mercadoria
- Valor do Frete (caso tenha sido pago pelo vendedor)
- Valor do Seguro (caso tenha sido pago pelo vendedor)
- Peso Líquido / Peso Bruto da Mercadoria

#### **LISTA DE EMBALAGENS (PACKING LIST)**

- Número de Ordem do Documento
- Número do Pedido do Importador
- Nome do Importador com respectivo endereço
- Nome do Exportador com respectivo endereço
- Descrição da Mercadoria
- Tipo de Embalagem Utilizada
- Quantidade de Volumes
- Peso Unitário dos Volumes
- Peso Líquido Total
- Peso Bruto Total

Esses dois documentos são fundamentais para o bom andamento das verificações realizadas pelos procedimentos aduaneiros. Com base nas informações detalhadas nos dois casos, use sua criatividade para elaborar seus próprios formulários que poderão conter o timbre de sua empresa e outros detalhes que lhe interessem.

Chegando à conclusão deste capítulo o leitor poderá perguntar: Por que precisamos conhecer tais procedimentos? A resposta é simples:

Se a mercadoria tiver entraves na aduana de origem ou de destino, dificilmente conseguiremos cumprir as condições pactuadas no negócio, e assim, dificilmente conseguiremos manter nossos negócios, quanto menos promover seu progresso contínuo.

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## **9. Contratação de Serviços Essenciais**

Como vimos no Capítulo 2, o objetivo imediato das ações voltadas para a contratação de serviços essenciais de comércio internacional é a utilização dos conhecimentos e habilidades alheias em processos específicos. Veremos neste capítulo os elementos necessários para sua gestão eficaz.

O gestor eficaz deve ter em mente que a melhor forma de realizar um procedimento é por meio da simplicidade. Da mesma forma, além da simplicidade, deve o gestor agir com humildade e reconhecer que não é o detentor de todo o conhecimento existente sobre todos os procedimentos necessários ao comércio exterior. Dessa forma deverá sempre contar com um grupo de parceiros (e é assim que eles devem ser tratados) detentores de conhecimentos específicos sobre algumas das atividades críticas expostas neste trabalho.

Abaixo, indicamos alguns prestadores de serviços essenciais e especializados que podem e devem ser terceirizados, não pelo custo envolvido, mas pela certeza de contar com o trabalho bem feito no final do processo:

### **9.1. Despachantes Aduaneiros**

Responsáveis pela representação da empresa perante a aduana (receita federal), garantem o processamento dos procedimentos aduaneiros descritos no item 8, e o atendimento a eventuais exigências da fiscalização.

São especialistas em antever problemas no processo, elaborando as devidas correções durante o mesmo e provendo orientação prévia à sua elaboração, o que garante uma rápida liberação das mercadorias.

Os honorários dos despachantes são calculados sobre o valor CIF do negócio realizado.

### **9.2. Agenciadores de Cargas**

São empresas especializadas no transporte internacional de cargas. Realizam cotações, reservas e planejamentos logísticos. São parceiros perfeitos para a implementação das decisões traçadas no item 7.

Seus honorários estão incluídos no valor do frete pago (ou a pagar).

### **9.3. Bancos / Corretoras de Câmbio**

Imprescindíveis para as operações de fechamento de câmbio e remessa de cobranças internacionais, os bancos podem ser ótimos parceiros do comércio internacional. Assegure-se de trabalhar com bancos com os quais sua empresa já atua pois isso garantirá melhores taxas para suas operações, e até a isenção de muitas delas.

Porém, assegure-se de que a equipe de câmbio do banco esteja adequadamente treinada e familiarizada com as operações internacionais mencionadas no item 6.

### **9.4. Seguradoras**

O trabalho das seguradoras está diretamente ligado ao trabalho do Agente de Cargas. A seguradora deverá sempre ser consultada e contratada quando a condição de venda estabelecida no contrato atribuir a contratação do transporte à sua empresa.

Existem empresas especializadas no seguro de transportes, e assim, assegure-se de trabalhar com as melhores, pois se o seguro tiver de ser acionado, apenas as melhores corresponderão à sua necessidade e urgência.

Seguradoras não cobram honorários, recebendo um percentual do prêmio para fins de administração do fundo comum que assegura a indenização em caso de sinistro.

### **9.5. Certificadoras**

Muitas operações internacionais demandam certificados de inspeção prévios ao embarque das mercadorias, o que assegura ao comprador as condições da mesma no momento do embarque.

Caso as mercadorias recebidas não correspondam às características originalmente certificadas, a certificadora arcará com o prejuízo.

Esse tipo de serviço é muito comum na comercialização de commodities, porém, tem sido cada vez mais utilizado em operações de produtos industrializados.

Sua remuneração provém de um percentual estabelecido sobre o valor da mercadoria inspecionada.

### **9.6. Courier**

São empresas de transporte de remessas expressas muito utilizadas para documentos e pequenas remessas. Garantem a entrega em outros países em dois ou três dias.

Essas empresas passaram a oferecer seu conhecimento também para grandes remessas, ou mesmo cargas internacionais.

Sua precisão logística é fantástica, e por essa razão, devem sempre ser consultados.

Sua remuneração provém do valor do frete, o qual é mais elevado que aqueles oferecidos pelo agente de carga, o que é perfeitamente admissível em virtude dos serviços envolvidos nesse tipo de operação.

### **9.7. Agentes de Viagem**

Por mais que a utilização da internet para a elaboração de pacotes de viagem esteja proliferando como coelhos na internet, continuarei confiando nas habilidades e conhecimento de meu agente de viagens.

Estabeleço o dia que preciso estar em determinado local e região onde realizarei meus trabalhos e deixo o resto com ele.

Escolhem o melhor roteiro, assegurando o crédito em meu plano de milhas, acomodam-me em ótimos hotéis de acordo com meu orçamento, contratam um seguro de viagem para os mais variados infortúnios e assegura que haja alguém no aeroporto em algum país distante com uma plaquinha escrita, muitas vezes a caneta, dizendo MR MANFRE, o que garante que serei seguramente transportado para o meu hotel para um merecido descanso após 12, 14 ou mesmo 20 horas de viagem. E o melhor de tudo! a comissão desse valioso parceiro é paga pela companhia aérea com a qual ele adquiriu a passagem.

A eficácia de nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste capítulo estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, qual seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

## 10. Procedimentos Administrativos

Antes de falarmos dos processos administrativos envolvidos na gestão do comércio internacional, precisamos repetir o conceito administrativo sobre IMPORTAÇÕES e EXPORTAÇÕES.

### **EXPORTAÇÕES**

São as **vendas** realizadas a clientes que se encontram em outro país.

### **IMPORTAÇÕES**

São as **compras** de mercadorias de fornecedores que se encontram em outro país.

Dessa maneira, fica fácil o entendimento de todos os demais elementos que se relacionam com cada um dos dois processos principais do comércio internacional.

Se vendermos, precisamos garantir o recebimento do valor correspondente e entregar a mercadoria.

Se comprarmos, precisamos garantir o pagamento do valor correspondente e receber a mercadoria. Simples assim. Porém, importações e exportações contam com uma série de detalhes

relativos ao cumprimento dos parágrafos acima, e por isso, precisamos planejar o passo a passo operacional dos processos.

Abaixo, veremos de forma simplificada, todas as atividades administrativas inerentes a cada um dos processos e assim, teremos nosso planejamento operacional:

### **10.1. Atividades da Exportação**

1. Operação em negociação
2. Negócio Fechado
3. Pagamento garantido
4. Pedido em produção
5. Produto pronto
6. Documentação pronta
7. Produto disponível para procedimento aduaneiro
8. Procedimento aduaneiro concluído
9. Produto liberado para embarque
10. Produto embarcado
11. Pagamento recebido

Agora em detalhes:

#### **Operação em negociação**

Como vimos na introdução, exportação é venda e assim, depende da devida negociação de seus termos para ser concretizada.

Detalhes como produto, quantidade, preço, condições de pagamento, prazo de entrega e forma de transporte deverão ser negociados nesse momento. Veremos detalhes no capítulo relativo à “formalização do negócio”.

### **Negócio Fechado**

Uma vez negociadas e aceitas as condições do negócio, temos em mãos o pedido de compra que dará prosseguimento ao processo.

### **Pagamento garantido**

Um dos cuidados que o exportador deverá tomar e assegurar-se de que receberá os valores relativos à venda e assim poderá iniciar a produção do produto. Veremos detalhes no capítulo relativo a “operações financeiras”.

### **Pedido em produção**

Uma vez garantido o pagamento pela venda, o exportador deverá iniciar a produção ou separação dos produtos vendidos. Tal ação

deverá estar alinhada com as condições originalmente negociadas com o cliente importador.

### **Produto pronto**

Uma vez concluída a produção, a mercadoria deverá ser quantificada (contada) de forma a permitir a produção dos documentos relativos aos demais passos do processo.

### **Documentação**

Tomando por base o pedido formalizado e a real quantidade de produto, o exportador providenciará os seguintes documentos:

- Fatura Comercial ou Commercial Invoice
- Lista de Embalagens ou Packing List
- Certificados de Origem quando necessários
- Borderô de entregas de documentos e instruções ao Despachante/Transportador

Veremos mais adiante detalhes e objetivos de cada um desses documentos.

### **Produto entregue na aduana**

Estando o produto e seus respectivos documentos prontos, a mercadoria deverá ser enviada ao local de fronteira devidamente acompanhada de NOTA FISCAL elaborada para exportação onde embarcará para o exterior. Note que tal operação é isenta de impostos (ICMS, IPI, PIS, COFINS)

Nesse momento entra em ação o Despachante Aduaneiro que representará a empresa perante a autoridade aduaneira.

Veremos detalhes do procedimento aduaneiro no capítulo respectivo.

### **Procedimento aduaneiro concluído**

Uma vez apresentada à exportação à autoridade aduaneira, a mesma será conferida juntamente com seus documentos. Constatada a regularidade da operação, a mercadoria será liberada para que possa ser embarcada rumo ao exterior.

### **Produto liberado para embarque**

Estando a mercadoria liberada pela autoridade aduaneira, poderemos proceder o embarque da mercadoria perante o transportador internacional, seja ele aéreo, marítimo, rodoviário ou ainda multimodal.

### **Produto embarcado**

O produto será considerado legalmente embarcado quando tivermos em mãos o documento denominado genericamente de “conhecimento de transporte”.

Nesse momento, devemos informar o comprador importador quanto ao fato enviando-lhe CÓPIAS dos documentos por qualquer meio eletrônico disponíveis.

### **Pagamento recebido**

Respeitando-se a negociação original, o exportador deverá garantir e acompanhar o momento em que o valor relativo à venda seja finalmente recebido no Brasil por meio de seu Banco.

Os detalhes dessa operação foram conhecidos em capítulo próprio.

Lembre-se que durante todas as fases do processo, todos os envolvidos deverão ser informados de seu andamento. Por envolvidos entenda seus superiores, o despachante, o transportador, o Banco e principalmente o comprador importador.

Utilize o seguinte formulário para acompanhar seus processos:

**EXPORTAÇÃO**

<b>Acompanhamento de Exportação</b>	<b>Processo nº</b>	<b>Data de Início:</b> ____/____/____
<b>Importador</b>	<b>Condição de Pagamento</b>	<b>Valor Total da Operação</b>
<b>Data prometida para Embarque</b>	<b>Data Efetiva de Embarque</b>	
<b>Despachante</b>	<b>Transportador</b>	<b>Banco</b>
<b>Etapa</b>	<b>Situação</b>	
<b>1. Operação em negociação</b>		
<b>2. Negócio Fechado</b>		
<b>3. Pagamento garantido</b>		
<b>4. Pedido em produção</b>		
<b>5. Produto pronto</b>		
<b>6. Documentação pronta</b>		
<b>7. Produto entregue na aduana</b>		
<b>8. Procedimento aduaneiro concluído</b>		
<b>9. Produto liberado para embarque</b>		
<b>10. Produto embarcado</b>		
<b>11. Pagamento recebido</b>		
<b>Observações Especiais</b>		

## **10.2. Atividades da Importação**

1. Operação em negociação
2. Negócio fechado
3. Pagamento garantido
4. Recebimento garantido
5. Verificação de condições aduaneiras especiais
6. Embarque confirmado
7. Cópias de documentos recebidos
8. Documentos enviados para Despachante
9. Mercadoria sob custódia da Aduana
10. Procedimentos aduaneiros iniciados
11. Pagamento de tributos realizado
12. Procedimento aduaneiro concluído
13. Mercadoria liberada
14. Mercadoria recebida em nosso armazém
15. Pagamento da Mercadoria ao Fornecedor

Vejamos os detalhes de cada item de nosso planejamento operacional:

### **Operação em negociação**

A importação nada mais é do que um processo de aquisição na qual o fornecedor se encontra em outro país e cuja mercadoria negociada dependerá de transporte internacional para seu deslocamento até o país do comprador onde estará sujeita ao respectivo procedimento aduaneiro.

Assim, da mesma forma que negociamos a venda, negociamos também a aquisição definindo detalhes da operação (produto, quantidade, preço, condição de pagamento, prazo de entrega e meio de transporte).

### **Negócio fechado**

Uma vez definidas as condições do negócio, damos início aos procedimentos relativos à importação.

### **Pagamento garantido**

Da mesma forma como agimos na exportação, nosso fornecedor também esperará assegurar-se de que receberá o pagamento pelo seu produto. Sem essa garantia, ele dificilmente permitirá o embarque de seu pedido.

### **Recebimento garantido**

Da mesma forma, você deverá assegurar-se de que receberá seu produto na quantidade e qualidade negociados, buscando sempre condicionar tal detalhe ao pagamento da mercadoria.

### **Verificação de condições aduaneiras especiais**

Uma vez que os detalhes comerciais estão resolvidos, chegou o momento de verificar perante as autoridades aduaneiras locais se o produto a ser importado está sujeito a alguma condição especial. A mais comum é a obrigatoriedade de LICENÇA DE IMPORTAÇÃO para

alguns produtos, o que pode facilmente ser verificado por seu despachante aduaneiro.

### **Embarque confirmado**

Uma vez que o fornecedor confirme o embarque da mercadoria, deveremos solicitar que nos encaminhe por meios eletrônicos, cópia dos principais documentos da operação: a fatura comercial, a lista de embalagens e o conhecimento de transporte.

### **Cópias de documentos recebidos**

As cópias recebidas deverão ser conferidas para termos certeza de que tudo coincide com a negociação original. Caso haja diferenças, as mesmas deverão ser solucionadas e então, as cópias serão encaminhadas ao Despachante Aduaneiro para que esteja preparado quando da chegada da mercadoria.

### **Documentos enviados para Despachante**

De posse dos documentos, o Despachante antecipará os cálculos das despesas e fará contato com o transportador de forma a agilizar ao máximo o processo quando da chegada da mercadoria.

### **Mercadoria sob custódia da Aduana**

A mercadoria chegará ao destino e obrigatoriamente será apresentada à aduana. Nesse momento, o processo de desembarço aduaneiro terá início por meio da DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO.

### **Procedimentos aduaneiros iniciados**

Com o registro da Declaração de Importação, o sistema de controle aduaneiro denominado SISCOMEX procederá o cálculo dos impostos devidos e a respectiva parametrização da operação quanto ao procedimento de inspeção que a mesma sofrerá.

### **Pagamento de tributos realizado**

O processo de liberação aduaneira (denominado desembaraço) apenas continuará após o pagamento dos impostos devidos pela operação (Imposto de Importação, Imposto sobre produtos industrializados, PIS, COFINS e ICMS).

### **Procedimento aduaneiro concluído**

Pagos os impostos e verificada a mercadoria segundo o canal de parametrização, a mercadoria e seus respectivos documentos serão analisados e, caso esteja tudo em ordem, a mercadoria será liberada.

### **Mercadoria liberada**

Com a mercadoria liberada, o importador deverá emitir documento fiscal (nota fiscal de entrada) para que possa proceder à retirada da mercadoria da aduana e assim transportá-la para seu armazém.

### **Mercadoria recebida em nosso armazém**

Uma vez recebida a mercadoria, o importador deverá assegurar-se de que tudo está em ordem e em perfeito funcionamento. Caso haja algum dano, o mesmo deverá ser notificado à transportadora no primeiro dia útil seguinte ao recebimento. Caso contrário não terá direito a qualquer indenização.

Feito isso, todos os documentos deverão ser devidamente arquivados junto ao departamento fiscal da empresa.

### **Pagamento da Mercadoria ao Fornecedor**

A última etapa do processo é assegurar que o fornecedor recebeu o pagamento por seu produto.

Isso garantirá o bom relacionamento entre vendedor e comprador.

Utilize o formulário da página seguinte para acompanhamento:

**IMPORTAÇÃO**

<b>Acompanhamento de Importação</b>	<b>Processo nº</b>	<b>Data de Início:</b> ____/____/____
<b>Fornecedor</b>	<b>Condição de Pagamento</b>	<b>Valor Total da Operação</b>
<b>Data prometida para Embarque</b>	<b>Data Efetiva de Embarque</b>	
<b>Despachante</b>	<b>Transportador</b>	<b>Banco</b>
<b>Etapa</b>	<b>Situação</b>	
<b>1. Operação em negociação</b>		
<b>2. Negócio Fechado</b>		
<b>3. Pagamento garantido</b>		
<b>4. Recebimento garantido</b>		
<b>5. Condições aduaneiras especiais</b>		
<b>6. Embarque confirmado</b>		
<b>7. Cópias de documentos recebidos</b>		
<b>8. Docs. enviados ao despachante</b>		
<b>9. Mercadoria na Aduana</b>		
<b>10. Procedimento Aduaneiro iniciado</b>		
<b>11. Pagamento de Tributos</b>		
<b>12. Procedimento Aduaneiro Concluído</b>		
<b>13. Mercadoria Liberada</b>		
<b>14. Mercadoria em nosso Armazém</b>		
<b>15. Pagamento da Mercadoria</b>		
<b>Observações Especiais</b>		

### **10.3. FORMALIZAÇÃO DO NEGÓCIO**

Apesar de já haveremos tratado do tema no capítulo relativo aos contratos comerciais, voltamos ao assunto do ponto de vista administrativo.

A FATURA PROFORMA devidamente apresentada pelo vendedor e aceita pelo comprador é o meio pelo qual o negócio internacional é formalizado.

A FATURA PROFORMA, ou PROFORMA INVOICE, deverá conter os seguintes elementos:

- Número de Ordem
- Número do Pedido
- Nome do Importador
- Nome do Exportador
- Descrição do Produto
- Quantidade do Produto
- Preço Unitário e Total

- Condição de Pagamento
- Prazo de Entrega/Embarque
- Responsabilidade quanto ao Transporte (INCOTERMS)
- Modalidade de Transporte (Meio a ser utilizado)
- Local de Embarque
- Local de Desembarque
- Documentos Necessários (Para despacho aduaneiro no destino)
- A Norma Internacional que regerá o negócio (conforme explicado anteriormente)
- Arbitragem para solução de eventuais conflitos

Como podemos ver acima, trata-se de um documento rotineiramente utilizado por importadores e exportadores, seja confeccionando-o, seja aceitando-o.

O que raramente ocorre é a consciência de que o referido instrumento caracteriza a celebração de um contrato internacional e como tal, deverá sujeitar-se à norma internacional (sugerimos a

adoção dos princípios da CISG 1980 (UNICTRAL), e a sujeição de conflitos ao Tribunal Arbitral da Câmara de Comércio Internacional (International Chamber of Commerce).

Sugerimos a utilização do formulário que abaixo:

<b>PROFORMA INVOICE NR.</b>	<b>PURCHASE ORDER NR.</b>		
<b>IMPORTER</b>	<b>EXPORTER</b>		
<b>PAYMENT TERMS</b>	<b>INCOTERMS</b>		
<b>PLACE OF DEPARTURE</b>	<b>PLACE OF ARRIVAL</b>		
<b>SHIPPED BY</b>	<b>SHIPMENT DATE</b>		
<b>QUANTITY</b>	<b>DESCRIPTION OF GOODS</b>	<b>UNIT PRICE</b>	<b>TOTAL PRICE</b>
		<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
	<b>TOTAL</b>		
<b>PAYMENT INSTRUCTIONS:</b>			
<b>REMARKS:</b>			
<p>THIS CONTRACT OF SALE WILL BE GOVERNED BY THESE SPECIFIC CONDITIONS AND BY THE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE GENERAL CONDITIONS OF SALE</p> <p>DISPUTES RESOLUTION SHALL BE BY ARBITRATION UNDER THE ICC RULES</p> <p>APPLICABLE LAW: THE UNCITRAL'S PRINCIPLES</p>			
<p>_____</p> <p>BUYERS ACCEPTANCE</p>		<p>_____</p> <p>SELLER</p>	

## 10.4. INCOTERMS

Uma das principais condições do negócio internacional a serem negociadas é o INCOTERM (International Commercial Terms ou Condições Comerciais Internacionais). O INCOTERMS tem por objetivo estabelecer uma série de condições relativas aos seguintes itens do negócio internacional:

O exato momento da transferência de propriedade da mercadoria  
Conseqüentemente, o momento da transferência da  
responsabilidade sobre a mercadoria e a responsabilidade sobre a  
contratação do transporte e do seguro

Apresento abaixo o escopo dos INCOTERMS mais utilizados:

### Grupo E

---

EXW – Ex Works .... local (**qualquer modal**)

### Grupo F

---

FCA – Free Carrier .... local (**qualquer modal**)

FAS – Free Alongside Ship.... Local (**só marítimo**)

FOB – Free On Board.... Local (**só marítimo**)

### Grupo C

---

CFR – Cost and Freight.... Local (**só marítimo**)

CIF – Cost, Insurance and Freight.... Local (**só marítimo**)

CPT – Carriage Paid To.... local (**qualquer modal**)

---

**Grupo D**

DAF – Delivered at Frontier.... local **(qualquer modal)**

DEQ – Delivered Ex Quay.... Local **(só marítimo)**

DDU – Delivered Duty Unpaid.... local **(qualquer modal)**

DDP – Delivered Duty Paid.... local **(qualquer modal)**

Veja, a seguir, o quadro comparativo quanto às responsabilidades de cada parte em cada um dos INCOTERMS mencionados:

INCOTERM	Transporte até Porto Embarque	Aduana de Origem	Transporte Internacional	Seguro	Aduana de Destino	Transporte até Armazém Comprador
EXW	I	I	I	I	I	I
FCA	E	E	I	I	I	I
FAS	E	E	I	I	I	I
FOB	E	E	I	I	I	I
CFR	E	E	E	I	I	I
CIF	E	E	E	E	I	I
CPT	E	E	E	E	I	I
DAF	E	E	E	E	I	I
DEQ	E	E	E	E	I	I
DDU	E	E	E	E	I	E
DDP	E	E	E	E	E	E

E = Responsabilidade do Exportador

I = Responsabilidade do Importador

## **10.5. DOCUMENTAÇÃO OPERACIONAL**

Para a operacionalização dos processos de comércio internacional, utilizamos os seguintes documentos:

1. Fatura Proforma ou Proforma Invoice
2. Fatura Comercial ou Commercial Invoice
3. Lista de Embalagens, Lista de Embarque ou Packing List
4. Certificado de Origem
5. Borderô de Entrega de Documentos e Instruções para o Transportador
6. Conhecimento de Embarque
7. Borderô de Entrega de Documentos e Instruções para o Banco

Vejamos as características de cada documento, sendo que utilizaremos suas denominações mais usuais:

## **PROFORMA INVOICE**

Documento já tratado em item “Finalização do Negócio”.

## **COMMERCIAL INVOICE**

A commercial Invoice é o documento equivalente à nossa nota fiscal. Nela, contarão praticamente todas as informações da fatura Proforma, porém, não mais como documento preparatório, mas sim, como documento definitivo que declara as características e condições do negócio.

A fatura comercial é fundamental para todas as ações relacionadas à operação, tais como o procedimento aduaneiro, processo de transporte/seguro e a operação financeira.

Modelo disponível no final deste capítulo.

## **PACKING LIST**

O Packing List tem por objetivo listar o número de volumes e embalagens relativos à operação. É fundamental para as operações

de transporte e aduana, permitindo uma rápida verificação/inspeção/conferência da mercadoria.

Modelo disponível no final deste capítulo.

### **CERTIFICADO DE ORIGEM**

É o documento que permitirá ao comprador importador beneficiar-se de algum acordo internacional entre o país vendedor e o país comprador. Ex: MERCOSUL, ALADI, SGP.

Modelo disponível no final deste capítulo.

### **BORDERÔ DE ENTREGA DE DOCS. E INSTRUÇÕES AO TRANSPORTADOR**

O borderô é uma mera carta/protocolo na qual o exportador entrega os documentos mencionados anteriormente ao transportador dando a ele instruções sobre como proceder o transporte e as respectivas condições do mesmo.

A principal instrução nele contida é a condição INCOTERMS adotada para a operação; o local de embarque da mercadoria e respectiva entrega.

Quanto ao INCOTERMS, trataremos dele mais adiante em um capítulo específico.

Modelo disponível no final deste capítulo.

### **CONHECIMENTO DE EMBARQUE**

O conhecimento de embarque é o documento gerado pelo transportador declarando e reconhecendo sua obrigação para com a empresa que o contratou para que transporte determinada mercadoria de um ponto a outro, assumindo suas responsabilidades e cobrando por isso.

### **BORDERÔ DE ENTREGA DE DOCS. E INSTRUÇÕES AO BANCO**

Este documento será a carta de instruções/protocolo de recebimento de documentos dirigido ao banco responsável pelo cumprimento das

obrigações cambiais relativa à operação, bem como a cobrança pelo valor devido pelo importador ao exportador.

Por meio dela, entregamos ao Banco os documentos mencionados anteriormente (fatura, Packing List, certificado de origem e conhecimento de embarque) para que o banco possa proceder inicialmente à cobrança do pagamento devido e, quando recebê-lo, proceder o “fechamento de câmbio” relativo à operação.

Quanto à cobrança e o “fechamento de câmbio” dedicaremos capítulos específicos para cada um.

Modelo disponível no final deste capítulo.

Veja a partir da próxima página alguns modelos relativos a este item.

**COMMERCIAL INVOICE**

<b>COMMERCIAL INVOICE NR.</b>		<b>PURCHASE ORDER NR.</b>	
<b>IMPORTER</b>		<b>EXPORTER</b>	
<b>PAYMENT TERMS</b>		<b>INCOTERMS</b>	
<b>PLACE OF DEPARTURE</b>		<b>PLACE OF ARRIVAL</b>	
<b>SHIPPED BY</b>		<b>SHIPMENT DATE</b>	
<b>QUANTITY</b>	<b>DESCRIPTION OF GOODS</b>	<b>UNIT PRICE US\$</b>	<b>TOTAL PRICE US\$</b>
<b>TOTAL</b>			
<b>PAYMENT INSTRUCTIONS:</b>			
<b>REMARKS:</b>			
<p>THIS CONTRACT OF SALE WILL BE GOVERNED BY THESE SPECIFIC CONDITIONS AND BY THE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE GENERAL CONDITIONS OF SALE</p> <p>DISPUTES RESOLUTION SHALL BE BY ARBITRATION UNDER THE ICC RULES</p> <p>APPLICABLE LAW: THE UNCITRAL'S PRINCIPLES</p>			
		<p>_____</p> <p>SELLER</p>	

**PACKING LIST**

<b>PACKING LIST NR.</b>	<b>PURCHASE ORDER NR.</b>
<b>IMPORTER</b>	<b>EXPORTER</b>

<b>Type of Packing</b>	<b>Quantity of Volumes</b>	<b>Net Weight</b>	<b>Description of goods</b>
<b>TOTAL</b>			

<b>NET WEIGHT</b>	<b>GROSS WEIGHT</b>

---

**EXPORTER**

**BORDERÔ DE INSTRUÇÕES ENTREGA DE DOCUMENTOS AO TRANSPORTADOR**

Local, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

<b>TRANSPORTADOR</b>	<b>N/ FATURA COMERCIAL Nº</b>
<b>IMPORTADOR</b>	<b>EXPORTADOR</b>
<b>INCOTERMS</b>	<b>DATA LIMITE PARA EMBARQUE</b>
<b>LOCAL DE EMBARQUE</b>	<b>LOCAL DE DESEMBARQUE E ENTREGA</b>
<b>NOSSO DESPACHANTE</b>	<b>TIPO E RISCO DO PRODUTO</b>
<b>QUANTIDADE DE VOLUMES</b>	<b>PESO BRUTO TOTAL</b>

Pela presente entregamos cópias dos seguintes documentos:

- ( ) Fatura Comercial
- ( ) Lista de Embalagens
- ( ) Certificado de Origem
- ( ) \_\_\_\_\_

Instruções Especiais

- ( ) Mercadoria será inspecionada em \_\_\_\_\_.
- ( ) \_\_\_\_\_
- ( ) \_\_\_\_\_

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_

Empresa

**BORDERÔ DE INSTRUÇÕES ENTREGA DE DOCUMENTOS AO BANCO**

São Paulo, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

<b>BANCO</b>	<b>N/ FATURA COMERCIAL Nº</b>
<b>IMPORTADOR</b>	<b>EXPORTADOR</b>
<b>CONDIÇÃO DE PAGAMENTO</b>	<b>VALOR TOTAL DA OPERAÇÃO</b>

Pela presente entregamos ORIGINAIS / CÓPIAS dos seguintes documentos:

- Fatura Comercial
- Lista de Embalagens
- Certificado de Origem
- Conhecimento de Transporte
- Letra de Câmbio / Saque

Instruções Especiais

Favor enviar documentos em cobrança para (Nome e endereço do Banco do Importador).

Entregar documentos somente mediante ACEITE / PAGAMENTO DO SAQUE.

Em caso de não pagamento conforme condições previstas PROTESTEM.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Atenciosamente

\_\_\_\_\_  
Empresa

## **11. Conclusão**

Nos dez capítulos anteriores buscamos apresentar uma visão prática sobre a administração de negócios internacionais fundamentando-a em dois pilares básicos: a eficácia e a sinergia.

Demonstramos que a eficácia significa a conquista do objetivo maior da gestão do comércio internacional, o qual foi repetido ao final de todos os capítulos: Gerar negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo sua manutenção e progresso contínuo.

Note que o objetivo acima é composto por três elementos:

- **Geração de Negócios Internacionais**

O qual está diretamente ligado à estratégia, inteligência, marketing e relacionamento internacional tratados nos capítulos 3 e 4.

- **Garantia do cumprimento de seus termos e condições**

O que depende da adequada elaboração do contrato internacional; planejamento das operações financeiras, logísticas e aduaneiras, bem como o aproveitamento das habilidades especializadas de

prestadores de determinados serviços essenciais ao comércio internacional, como demonstrado nos capítulos 5 a 9.

- **Promoção de sua manutenção e progresso contínuo**

O que dependerá totalmente de você, revendo o processo de gestão implementado dia após dia, investindo tempo com seus clientes e criando novas formas de realizar as mesmas tarefas conforme as novas necessidades de seus clientes e do mercado, forçando-o continuamente a reescrever sua estratégia original, retornando ao capítulo 3 e 4 e constantemente assegurando que o objetivo mediato das atividades dos capítulos 5 a 9 continuam alinhadas permitindo-lhe a realização de todas as modificações necessárias aos processos de cada atividade quando assim se fizerem necessárias.

Se a visão acima não for assimilada, a empresa terá oito atividades autônomas dentro de sua estrutura, com oito equipes trabalhando visando exclusivamente seus próprios objetivos imediatos, os quais seguramente serão muito eficientes, mas nada eficazes.

Só é eficaz aquele que conquista objetivos. Sucesso e eficácia andam juntos. Mantenha isso em mente.

**Resumindo:**

**Seja Eficaz:**

**Gere negócios internacionais e garanta o cumprimento dos termos e condições pactuados. Promova sua manutenção e jamais perca a oportunidade de melhorá-los.**

**Seja Eficiente:**

**Crie procedimentos simples que garantam o cumprimento dos termos e condições pactuados no negócio internacional, promovendo sua continuidade e progresso contínuo.**

## **QUADRO SINÓTICO**

### **MÓDULO I - FUNDAMENTOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

- 1. Introdução**
- 2. Fundamentos para a Gestão Eficaz do Comércio Internacional**

### **MÓDULO II - ESTRATÉGIA APLICADA AO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

#### **3. Estratégia, Inteligência Comercial e Marketing.**

- 3.1. Inteligência Comercial
  - a Segmentação de Mercado
  - b Conhecimento do Mercado
  - c Ameaças e Oportunidades
  - d Parceiros Comerciais
- 3.2. Estratégia
- 3.3. Marketing
  - a Produto
  - b Preço
  - c Praça
  - d Propaganda

### **MÓDULO III – AÇÕES CRÍTICAS PARA A EFICÁCIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

#### **4. Relações Comerciais**

- 4.1. Habilidades demandadas pelo comércio internacional
  - a Visão Global
  - b Tolerância cultural
  - c Dedicção
  - d Persistência
  - e Domínio de idiomas
- 4.2. Gestão de Relacionamento com Clientes
  - a Identificando clientes potenciais
  - b Conquistando novos clientes
  - c Manutenção de clientes

- 4.3. Conduzindo Negociações
  - a O princípio
  - b A preparação
  - c A negociação
  
- 4.4. Eventos Internacionais
  - a Missões Comerciais
  - b Feiras / Exposições Internacionais
  
- 4.5. Centros Regionais de Negócios (Business Hubs)
  - a Localização geográfica estratégica
  - b Ambiente financeiro favorável para atividades internacionais de comércio
  - c Sistema tributário favorável para atividades internacionais de comércio
  - d Estrutura física adequada para a gestão das atividades do comércio internacional
  - e Estrutura logística voltada para o atendimento da demanda regional
  
- 4.6. Viagens de Negócios
  - a Logística
  - b Agenda
  - c Apoio local
  - d Material de trabalho
  - e Mala de viagem
  - f Cuidados especiais / Dicas

## **5. Contratos Comerciais Internacionais**

- 5.1. O Contrato
  
- 5.2. A Norma
  
- 5.3. Métodos de Solução de Conflitos
  - a O Conflito
  - b Métodos existentes para solução de conflitos
  - c Arbitragem internacional – Método Eficaz
  
- 5.4. Contratos Comerciais Internacionais mais utilizados
  - a Compra e Venda Internacional
  - b Distribuição de Mercadorias
  - c Representação Comercial

## **6. Operações Financeiras Internacionais**

- 6.1. Pagamento Antecipado (Cash in Advance)
- 6.2. Cartas de crédito (Documentary credit)
- 6.3. Cobrança internacional (Documentary collection)
- 6.4. Confiança (Open account)

## **7. Operações Logísticas (Movimentação Internacional de Cargas)**

- 7.1. A carga
- 7.2. Modais a serem considerados
- 7.3. Custo da cadeia logística
- 7.4. Tomada de decisão pelo modal mais adequado

## **8. Procedimentos Aduaneiros**

- 8.1. Origem e Objetivo
- 8.2. Protecionismo
- 8.3. Sistemas Aduaneiros Internacionais
- 8.4. Procedimento aduaneiro de exportação no Brasil
- 8.5. Procedimento aduaneiro de importação no Brasil
- 8.6. Documentos básicos do comércio internacional

## **9. Contratação de Serviços Essenciais**

- 9.1. Despachantes Aduaneiros
- 9.2. Agenciadores de Cargas
- 9.3. Bancos / Corretoras de Câmbio
- 9.4. Seguradoras
- 9.5. Certificadoras
- 9.6. Courier
- 9.7. Agentes de Viagem

## **10. Procedimentos Administrativos**

- 10.1. Atividades da exportação
- 10.2. Atividades da importação
- 10.3. Formalização do negócio internacional
- 10.4. Incoterms
- 10.5. Documentação operacional

## **11. Conclusão**

## **Bibliografia por Temas:**

### **Gestão**

ICC, Guide to Export-Import Basics ICC Publishing Nova Iorque 2003  
BRAKE, Terence Managing Globally Dorling Kingsley Londres 2002  
BERGSTRAND, Jeffrey H. Going Global Lebhar Friedman Nova Iorque 2000  
SOARES, Introdução ao Comércio Exterior Saraiva São Paulo 2004  
DIAS & RODRIGUES, Comércio Exterior Atlas São Paulo 2004  
HARROD, Comércio Internacional Zahar 1975  
LOPEZ, Comércio Exterior Competitivo Aduaneiras São Paulo 2002  
SCHWARTZ, E-business HSM São Paulo 2001  
NORMANN, Administração de Serviços Atlas São Paulo 1993  
QUEIROZ, Terceirização STS São Paulo 1998  
COVEY, Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes Best Seller São Paulo 2000  
COVEY, What matters most, FranklinCovey Salt Lake City 1998  
CAIXETA, NETZ & GALUPPO, Passaporte para o Mundo Nobel 2006

### **Estratégia & Marketing**

KUAZAQUI, Marketing Internacional Makron São Paulo 1999  
MONTGOMERY & PORTER, Estratégia Campus São Paulo 1998  
MINERVINI, O Exportador McGraw Hill São Paulo 2005  
GARBER, Inteligência Competitiva de Mercado Madras 2001  
SOROS, Globalização Campus 2003

### **Direito, Contratos e Negociação**

FISHER, URY & PATTON, Como Chegar ao Sim Imago 1994  
RECHSTEINER, Direito Internacional Privado Saraiva São Paulo 2004  
HUSEK, Carlos Roberto Curso de Direito Internacional Público LTr São Paulo 2003  
MOURA, Direito de Navegação e Comércio Exterior Aduaneiras São Paulo 1996  
MURTA, Contratos no Comércio Exterior Aduaneiras São Paulo 1991  
BAPTISTA, Dos Contratos Internacionais Saraiva São Paulo 1994  
STRENGER, Arbitragem Internacional LTr São Paulo 1996

### **Transportes e Seguros**

HANDABAKA, Gestion de La Distribución Física Intl Grupo Norma Bogotá 1999  
VIEIRA, Transporte Internacional de Cargas Aduaneiras São Paulo 2001  
ISSA, Seguro no Comércio Exterior Aduaneiras São Paulo 1998

### **Operações Financeiras**

RATTI, Comércio Internacional e Câmbio Aduaneiras São Paulo 2001  
NICOLLETI, Câmbio Aduaneiras São Paulo 1995

### **Procedimentos Aduaneiros**

REGULAMENTO ADUANEIRO, Dec. 4543/02 e Dec. 4765/03  
CARLUCCI, Introdução ao Sistema Aduaneiro Aduaneiras 1996  
BIZELLI, Importação Aduaneiras São Paulo 1994  
RESENDE, Exportação Atlas São Paulo 1979