

## Internacionalização de EMPRESAS

## Diversificação de EXPORTAÇÕES

## Formação de TRADERS



FUNCEX



fundação  
centro de estudos  
do comércio  
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

**EDITORIAL****2 Opções para Transformar, Inserir e Internacionalizar***Antonio Carlos da Silveira Pinheiro***ENTREVISTA****4 Carlos Carreiras***Presidente da Câmara Municipal de Cascais***COMENTÁRIO INTERNACIONAL****6 Ainda bem que eles, os bancos centrais, existem***George Vidor***INOVAÇÃO****8 Huawei completa 25 anos no Brasil e mostra o poder da transformação digital para a sociedade***Atilio Rulli***PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES****10 Sugestões para uma política de diversificação de exportações***Miguel Lins***16 Economia baseada em serviços e intangíveis. Por que o Brasil está ficando para trás?***Lisandro Vieira***23 Formação de *traders* para o século XXI no Brasil para expandir a presença das empresas comerciais exportadoras***Felipe Fortunato***TRADE FINANCE****30 Apertem os cintos... minha debênture sumiu!***Sergio Margutti***34 Proex – Novas Mudanças***Miriam Edelman Kovacs***DESAFIOS A ENFRENTAR****36 Indústria sucroenergética: prioridades e desafios na agenda governamental de 2023***Jacyr Costa Filho***40 Capacitar empresas e conquistar o mercado internacional***Gislaine Carrijo***42 Notas sobre a incidência e mudança tributária***Adalgiso Frago Faria***46 Gestão pública global e a importância das relações sólidas e constantes entre organizações internacionais: um estudo de caso do Mercosul e da União Europeia***Augusto Moutella Nepomuceno***49 O Brasil e o G-20***Paulo Protásio***PRÁTICAS DE COMEX****50 A arte da negociação com chineses***Henry Uliano Quaresma***54 *Turnaround* na Exportação: o caso Avibras***Jorge Sabione Neto***INTERNACIONALIZAÇÃO****60 Strategic Reinvention for International Markets***Ian Pallister e Tiago Grandi*



# Sugestões para uma Política de Diversificação de Exportações



Miguel Lins

O ambiente de negócios internacionais, no momento, pode ser caracterizado como Vuca (ou Vica) – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. Hoje, observa-se e pode-se constatar que há inflação nos países desenvolvidos com sinais de recessão e elevada dívida pública e privada, e alguns analistas apontam estagflação da atividade econômica. Essa estagnação decorre da falta de projetos, da baixa lucratividade e retorno das inversões, e há ainda um bom número de empresas zumbis e ou *falling angels*.

Está em gestação uma nova prática de geopolítica e *realpolitics*. Observa-se que há um movimento pendular entre globalização (ou *offshoring*), *vis-à-vis* a um *near shoring*, e choques tecnológicos nas cadeias de valor devido à digitalização crescente. Verificam-se dificuldades negociais em instituições como a OMC e nos acordos plurilaterais ou comerciais em curso, no caso de Mercosul-UE. Há ainda a imperiosa necessidade de transição energética para incentivar a sustentabilidade econômica e social nos usos dos recursos naturais renováveis e não renováveis.

Hoje, estamos vivendo uma fase em que há novas ideias, inovações de produtos e processos, e novos usos e práticas sociais advindos da confluência de tecnologia digital, realidade virtual e interação humana. Isso tudo causa mudança na base da organização social, do trabalho e da produção que redundam em polarização de ideias e em crises tanto nas práticas produtivas quanto nas posições políticas.

Paralelamente, estamos presenciando conflitos, e os riscos ficam mais evidentes a cada dia. Há o risco de escalada militar devido ao conflito entre a Rússia e a Ucrânia e o risco de continuação da guerra comercial entre EUA e China.

.....

**Miguel Lins** é vice-presidente da Funcex e consultor da Global Consult. É economista, possui MBA em economia pela USP e finanças pelo IBMEC. É fluente em inglês e alemão. Participou do programa *Essentials of Leadership*, promovido pela London Business School, em Londres (2010) e do Programa de Certificação Continuada CPA 20 e atualização, promovido pela ANBID (2004). Foi diretor do Haitong Banco de Investimento do Brasil no período 2014-2017; conselheiro da Câmara Portuguesa em São Paulo no período 2013-2015; diretor e superintendente do BES Investimento do Brasil no período 2001-2014; vice-diretor do Banco Brascan no período 1998-2001. Sua carreira também inclui passagens por empresas como a Companhia Paulista de Fertilizantes, o Banco Fininvest, a Abecce e a Boavista Trading. Com mais de 30 anos de experiência na coordenação, gestão e venda de produtos e serviços de diferentes áreas e unidades de negócios, no Brasil e no exterior, atua em desenvolvimento e administração de relações corporativas, bancárias e institucionais. Possui ampla experiência na abordagem, negociação, representação e relacionamento com grandes e médias empresas nacionais e multinacionais, bancos nacionais e internacionais, fundos de investimento, investidores, instituições e autoridades principalmente no Brasil, Europa, América, e Ásia e África. Tem *expertise* na prospecção, desenvolvimento de negócios e serviços em nível nacional e *cross border internacional*. *Know-how* prático da relação de negócios com clientes, parceiros e colaboradores internacionais, com interação nas diversas geografias, Europa, América, Ásia e África.



Imagem de Mohamed Aly por Pixabay

Esses acontecimentos produzem incertezas para a condução dos negócios internacionais, pois os líderes mundiais buscam adotar ações para mudar o atual mapa-múndi, que é caracterizado pela transição de um mundo de hegemonia unipolar para multipolar.

Cabe observar que o ambiente atual de turbulência internacional lança desafios para o Brasil, como o aumento dos preços de alimentos e de energia, mas há um cenário favorável em relação a investimentos estrangeiros. A atual conjuntura internacional coloca o país como uma fronteira de investimentos aberta em um momento de inquietação em que o mundo se encontra. De fato, há lá fora um excesso de recursos financeiros em busca de onde investir. Por sua vez, o Brasil tem uma posição singular para passar por um positivo afluxo de investimentos externos.

Vale lembrar que os investimentos externos que aqui aportarem nos anos vindouros acabarão aumentando a dívida externa brasileira ainda que ela seja preponderantemente de responsabilidade do setor privado. Esses investimentos externos se forem feitos em títulos e haveres denominados em moeda nacional serão remunerados por uma taxa de juros e, se houver inversões em ativos novos decorrentes de novos projetos de negócios, deverão ser remunerados em geral pelo montante de receita líquida obtida pela sua taxa interna de retorno. Essa remuneração em reais dos investimentos externos, em algum momento do futuro, deverá ser convertida em divisas estrangeiras para se “pagar” ou

“remunerar” os investidores localizados no exterior. Em função dos acréscimos futuros no serviço da dívida é preciso começar a expandir tanto o volume dos bens e serviços exportados pelo Brasil, quanto a base de empresas brasileiras no comércio exterior de modo a inseri-las nas cadeias globais de valor para ganhar *market share* no mercado internacional.

Oportunidades comerciais para aumentar a parcela do Brasil no mercado internacional existem e podem ser identificadas e concretizadas em todos os recantos do globo terrestre. Participar e conquistar espaço nesse oceano de possibilidades para obter ganhos de comércio requer como condição necessária *traders* e gestores de comércio internacional e estrategistas nas empresas localizadas no Brasil. E, como condição suficiente, um regime de comércio exterior eficiente que estabeleça incentivos econômicos apropriados a uma economia aberta em que:

- (a) se institua uma tarifa e proteção aduaneira nominal clara e precisa, tendendo para a uniformidade de nível;
- (b) se evite a incidência de resíduos tributários na exportação; e
- (c) haja acesso a financiamento e seguro de crédito às exportações. Sem dúvida, também é preciso reduzir o Custo Brasil, principalmente o incidente sobre o setor industrial e de serviços, e vale lembrar que transportar do Brasil para o mundo importará sempre em um custo elevado, pois estamos longe dos centros dinâmicos do comércio internacional.

“

É preciso começar a expandir tanto o volume dos bens e serviços exportados pelo Brasil, quanto a base de empresas brasileiras no comércio exterior, de modo a inseri-las nas cadeias globais de valor para ganhar *market share* no mercado internacional

”

Sob uma perspectiva histórica, pode-se dizer que esse oceano de possibilidades para obter ganhos de comércio no passado foi conquistado pelo Brasil, que estabeleceu e desenvolveu relações comerciais de compra, venda de bens, serviços e *assets* (títulos e haveres). Sem dúvida, verifica-se que há:

- (i) queda nos custos de comunicação;
- (ii) queda nos custos de transportes;
- (iii) queda nas tarifas aduaneiras que são cobradas nas fronteiras;
- (iv) o estabelecimento de acordos preferenciais e de complementação econômica que incentivam as trocas entre o Brasil e seus parceiros comerciais;
- (v) uma contínua entrada, maior variedade e diversificação de bens, serviços e *assets* realizados pelos operadores – *traders* – que atuam nas pontas de compra e venda internacional;
- (vi) cada vez mais empresas, no Brasil, vendendo e comprando bens para exportar (em 2021 somavam cerca de 31 mil), e para importar (em 2021 eram cerca de 44 mil);
- (vii) geração de economias de escala e de escopo que estão sendo obtidas em nível de chão de fábrica e em determinados setores expostos ao comércio exterior; e
- (viii) em nível de firmas, otimização e inovação de tecnologias de produto e processo e intensificação do uso dos recursos naturais e otimização das dotações de fatores.

A nossa estrutura de bens e serviços – historicamente – sempre foi moldada e conformada notadamente pelos bens intensivos em recursos naturais renováveis (oriundos do agronegócio) e recursos não renováveis (provenientes das atividades de mineração, óleo e gás, e indústria de transformação) que são comercializados em diversos países e regiões do mundo – o que nos torna um *global trader*. No grupo de produtos manufaturados os mercados prioritários para as nossas vendas externas são América Latina e África. Em resumo, apesar da presença do Custo Brasil e da perda de participação dos manufaturados nos últimos anos, a pauta de exportação nacional ainda se apresenta diversificada em termos de produtos e mercados. Essa singularidade permite – com incentivos, como acesso a financiamento e seguro de crédito e não incidência de resíduos tributários nas exportações, e

ainda redução do Custo Brasil – expandir a corrente de comércio exterior nacional ao longo dessa década.

Temos, podemos e devemos potencializar a expansão de produtos brasileiros nos mercados em que há acordos comerciais já firmados – principalmente no âmbito da Aladi, e com os nossos parceiros do Mercosul. Devemos identificar os produtos que já exportamos e cotejar com as cláusulas de nação mais favorecida no âmbito da OMC, para serem objeto de ações de promoção comercial específica realizadas em parceria entre a Apex-Brasil e o setor privado. Além disso, potencializar os acordos de facilitação de comércio já firmados e agregar e assinar novos acordos com outros países deve ser uma prioridade. Aliás, é estratégico e prioritário expandir o sistema operador econômico autorizado (OEA), adicionando empresas exportadoras fortemente usuárias do sistema de *drawback* com incentivos no uso de seus serviços. Esse procedimento simples poderia criar verdadeiras e competitivas plataformas de exportação e, com um pouco de apoio do fisco federal e estadual – com um foco e olhar para essas plataformas –, evitar a incidência de acúmulo de ICMS e a necessidade de se usar o Reintegra nas operações de exportações.

Isso mostra que com algum esforço dos governos federal e estadual, sobretudo pelo desejo de fazer negócios no exterior dos empreendedores e dos gestores que atuam nas empresas nacionais, é lícito esperar um movimento em *prol* de maior orientação externa das empresas brasileiras nos próximos anos, apesar do atual cenário internacional. Há riscos e incertezas, gerando tensão econômica e geopolítica, mas que podem ser amortecidos se se criarem oportunidades de comércio. Por sua vez, essas oportunidades passam pela potencialização das nossas vantagens comparativas estáticas e dinâmicas de modo a incentivar simultaneamente a transformação da estrutura produtiva e uma maior orientação externa da economia brasileira.

Para potencializar as vantagens comparativas estáticas e dinâmicas do Brasil, os gestores e operadores do comércio exterior terão de superar os desafios de saberem como aplicar a tecnologia digital, sobretudo as exponenciais, como inteligência artificial, realidade virtual, manufatura aditiva, biologia sintética, conectividade e capacidade computacional em novos negócios voltados tanto para o mercado nacional, quanto internacional. Os gestores das empresas atuantes nas exportações e importações terão de implantar soluções com base em manufatura híbrida – no chão de fábrica –, de modo a aplicar e combinar essas soluções com os instrumentos da internet das coisas e os métodos da indústria 4.0 para gerar ganhos de produtividade, lucratividade e competitividade.

Por sua vez, esses gestores precisam construir uma visão de futuro e perceber os desafios, as oportunidades e, sobretudo, os ganhos nos negócios passíveis de serem montados, estruturados e implementados, no Brasil, na área de comércio exterior. A realização plena do potencial exportador da base das empresas oriundas da indústria, do comércio e de serviços ditos contínuas e descontínuas no Brasil requer uma atuação do governo para propor e gerir uma estrutura de incentivos econômicos que, num regime de comércio aberto, elimine os riscos e incertezas associados a um eventual retorno da vulnerabilidade externa da economia brasileira.

Cumprir observar que para enfrentar a questão de como reduzir a vulnerabilidade externa é imprescindível incentivar a capacitação dos gestores das empresas exportadoras estreatas brasileiras. Nesse contexto é preciso construir, propor e executar uma “nova” promoção comercial das exportações, voltada para as empresas não exportadoras e/ou exportadoras iniciantes, e sensibilizar sobre a importância de obter produtividade, lucratividade e sustentabilidade para as empresas exportadoras contínuas. Essa questão é, por si só, um desafio. Ser produtivo, lucrativo e sustentável requer saber usar os regulamentos e os padrões do tipo ISO, e as normas voluntárias de sustentabilidade para viabilizar a organização da produção e do trabalho de forma competitiva e próxima aos padrões produtivos e sustentáveis de classe mundial.

Em resumo, apoiar, em pleno século XXI, a inserção das empresas não exportadoras nas exportações e incentivar a internacionalização das empresas exportadoras é disseminar ainda mais a cultura exportadora e aumentar a proporção das exportações das empresas estreatas, contínuas ou descontínuas nas receitas totais das empresas. Isso requer solucionar carências e falhas de mercado mediante as seguintes ações:

- a) prover informações para que se reduzam os custos de fechamento das operações de câmbio, preferencialmente pelo uso e a disseminação de plataformas eletrônicas de câmbio;
- b) prover informações para que se aumente a quantidade de projetos de exportação passíveis de serem oferecidos pelo setor exportador ao sistema financeiro nacional, composto por bancos públicos e privados, por meio de plataforma de *trade finance*;
- c) incentivar a formação de *traders* aptos a operar em ambientes presenciais e virtuais de negócios internacionais, capacitando-os a usar as plataformas de *trade commerce*; e, por último,

- d) formar uma nova geração de assistentes de comércio exterior capazes de lidar com a transformação digital em curso, que tenham talentos em temas de comércio exterior e que entendam de certificações, de normas voluntárias de sustentabilidade, das novas regras de câmbio, *trade finance* e seguro de crédito. E dotar esses talentos com conhecimentos para – ao nível de chão de fábrica – melhorar a lucratividade e os processos de forma contínua para uma produção ágil, rápida e com menores custos.

O Brasil está diante de um novo choque externo, operando num ambiente Vuca, e esse quadro, provavelmente, tornará clara nossa fragilidade produtiva e nossa limitada capacidade competitiva. Essa realidade evidencia a urgência de o país elaborar e implementar uma política de diversificação das exportações, como aliás vem sendo proposta e defendida pelo atual presidente da Apex-Brasil, Jorge Vianna.

Para conceber e executar uma política de diversificação das exportações devem-se observar as seguintes propostas:

- (i) diversificar os produtos e serviços oferecidos ao exterior de modo a incentivar um processo de transformação e que apresente variedade na composição da pauta de exportações de bens e serviços nacionais;
- (ii) diversificar a origem e as regiões geográficas, no Brasil, que podem ofertar bens e serviços com qualidade e quantidade apropriadas para serem vendidos no mercado internacional, contribuindo para uma maior orientação sobre venda externa aos municípios brasileiros;

“

Ser produtivo, lucrativo e sustentável requer saber usar os regulamentos e os padrões do tipo ISO, e as normas voluntárias de sustentabilidade para viabilizar a organização da produção e do trabalho de forma competitiva e próxima aos padrões produtivos e sustentáveis de classe mundial

”



- (iii) diversificar o destino dos bens e serviços ofertados pelo Brasil, abrindo espaço em novos mercados no exterior, incentivando e potencializando a nossa característica de *global trader*; e, por último,
- (iv) expandir e diversificar nossa base de empresas exportadoras por meio do incentivo à inserção de MPEs nos negócios internacionais e, também, das empresas brasileiras nas cadeias de globais de valor.

As respostas a essas perguntas visam à identificação de oportunidades para a tomada de decisão para:

- (i) o gestor de política de promoção de exportação;
- (ii) o gestor empresarial que atue em empresa não exportadora ou que já esteja exportando;
- (iii) o futuro *trader* que queira atuar no comércio exterior.

No entanto, é importante investigar:

- a) o desempenho do exportador de cada estado do Brasil e a mudança na estrutura e composição das exportações das regiões geográficas de cada estado e dos municípios, segundo os produtos (classes), setores, locais de saída das exportações e mercados de destino das exportações;
- b) a base de empresas exportadoras, importadoras e comuns (exportação e importação) segundo cruzamentos de tipo e frequência por setor de atividade, e por município, de modo que se tenha mapas, infográficos e o perfil das empresas conforme seus endereços e com sua localização georreferenciada; e fazer
- c) uma análise combinada de dados sobre: (i) a expansão da base exportadora (número de empresas, frequência e porte); (ii) os mercados de destino das exportações; (iii) os setores de atividade envolvidos e o potencial do mercado externo e se o produto é passível de ser financiado pelo Proex ou pelo BNDES-Exim e, a partir desse ponto, fazer uma aproximação por municípios, inclusive usado o grau de orientação externa por município.

A posse desses dados torna-se informação essencial para a tomada de decisão e para diversificação das vendas e dos destinos dos mercados externos, e incentivo ao processo de internacionalização das empresas em cada estado e município da Federação brasileira.

As fontes de informação para as séries estatísticas são basicamente aquelas fornecidas pela Secex/Ministério da

Economia, pelo FuncexData, pelo Comtrade, pela Relação Anual de Informações Sociais (Rais), pela Redesim e pelo IBGE.

Essas informações estatísticas primárias são um tipo de *big data* que requer conhecimento de *data science* para que se produzam informações adequadas à tomada de decisão que serão combinadas com recomendações da teoria econômica e da prática de internacionalização de empresas.

Cabe observar que as autoridades de promoção de exportações estão sob crescente pressão para alocar seus escassos recursos de forma a fortalecer as exportações existentes em cada estado, ao mesmo tempo que têm de se concentrar em novas áreas de oportunidades de negócios internacionais. Um componente-chave de promoção comercial para a diversificação das exportações de bens e serviços bem-sucedida é a capacidade de identificar os mercados estrangeiros certos. Para esse fim, é preciso disponibilizar para cada governo estadual e as federações estaduais da indústria, comércio e serviços, e as associações empresariais um modelo de apoio à decisão (MD) para a promoção comercial e a diversificação de exportação que ofereça uma abordagem prática, mas empiricamente sólida e bem ajustada, para a seleção de mercado de exportação, acesso ao financiamento e seguro de crédito às exportações. É também necessário que essa ação esteja acoplada e alinhada às atividades da cultura exportadora do governo federal.

Por meio do processo de filtragem em várias etapas, o MD pode ser projetado para rastrear sistematicamente os mercados de bens suportados e escolhidos pelas instituições governamentais oficiais, promover as exportações e dar acesso ao financiamento de exportações (especialmente o programa BNDES-Exim, e Proex) e seguro de crédito em termos de uma infinidade de critérios – desde risco político e comercial e estabilidade macroeconômica, ao tamanho do mercado, acessibilidade e perspectivas de crescimento.

Isso gera uma lista dos mercados mais promissores e realistas para várias categorias de produtos. Ajuda os funcionários de promoção de exportações e finanças estaduais a priorizar e planejar suas diversas iniciativas, e reduz a adivinhação que, muitas vezes, atormenta as atividades de seleção de mercado e abordagens das empresas a serem objeto dos esforços de promoção e financiamento das exportações brasileiras.

Essa abordagem MD pode ser modelada em resposta às práticas de negócios internacionais em evolução e à necessidade de ajustar os resultados do modelo diante

da crescente concorrência e instabilidade na arena do comércio global. Um passo particularmente progressivo pode ser dado para adaptar e aplicar o MD aos objetivos do BNDES-Exim, do Proex e da Apex-Brasil porque oferece uma descrição detalhada do modelo a partir de produtos. O que emerge dessa análise é que o MD é abrangente porque leva muito mais fatores em consideração e processa significativamente mais dados para comparar e classificar os mercados.

O modelo proposto é um procedimento de triagem que envolve a coleta de informações relevantes a partir da lista de bens passíveis de serem apoiados pela Apex-Brasil e financiados pelo BNDES-Exim e Proex. Ele busca selecionar os principais mercados por meio da triagem ou filtragem de oportunidades que deveriam ser prioridades conjuntas para a promoção de exportações e financiamento comercial. O objetivo final é construir uma lista limitada, um “conjunto de escolha”, de excelentes oportunidades nos mercados mundiais, e derivar as prioridades de promoção de diversificação das exportações e financiamento do comércio com base em diferentes categorias de produtos e mercados. Isso ajuda a tomada de decisão do ponto de vista do departamento de exportação de uma empresa, das federações empresariais, ou do próprio governo e de sua agência de promoção às exportações.

A finalidade do modelo é normativa, e fornecerá uma lista limitada de prioridades de promoção das exportações, selecionadas com base em um modelo bem estruturado em dados econômicos mensuráveis e objetivos. Isso tem a virtude de, pelo menos, chamar a atenção para mercados que foram ignorados, indicando a irrelevância econômica de uma série de atividades de promoção. Além disso, o modelo fornecerá ao tomador de decisão localizado no governo federal, estadual, nos bancos oficiais algumas diretrizes quanto à diferenciação na estratégia de promoção e incentivo à diversificação de produtos de acordo com a natureza do mercado de exportação e a oportunidade de *trade finance* e seguro de crédito.

Paralelamente é preciso:

- (a) identificar as MPEs que já exportam e as que entram para o ramo das exportações nos últimos cinco anos – oriundas do setor da indústria, do comércio ou de serviços – e capacitá-las a propor projetos de expansão de exportação usando ferramentas de seguro de crédito às exportações, notadamente para o Proex Financiamento, e BNDES-Exim;
- (b) identificar empresas de bens financiáveis acima de 60 meses – ramo notadamente bens de capital –

que exportam continuamente ou entraram para as exportações nos últimos cinco anos – oriundas do setor de indústria ou de serviços – e capacitá-las a propor projetos de expansão de exportação usando ferramentas de seguro de crédito às exportações, notadamente para o BNDES-Exim;

- (c) identificar empresas de bens financiáveis entre 19 e 60 meses que exportam continuamente ou entraram para as exportações nos últimos cinco anos – oriundas do setor de indústria ou de serviços – e capacitá-las para que saibam propor projetos de expansão de exportação usando ferramentas de seguro de crédito às exportações.

Com base no MD e identificados os alvos de empresas, ações de *road show*, ativação e incentivo à cultura exportadora deverão ser adotadas em cada estado ou municípios selecionados para implantar de fato a política de diversificação de exportação de produtos nacionais.

Apesar de um cenário internacional aparentemente incerto e com riscos, se as medidas aqui sugeridas forem adotadas, estaremos, de forma gradual, lenta e segura, induzindo a diversificação das exportações brasileiras.

“

O objetivo final é construir uma lista limitada, um “conjunto de escolha”, de excelentes oportunidades nos mercados mundiais, e derivar as prioridades de promoção de diversificação das exportações e financiamento do comércio com base em diferentes categorias de produtos e mercados

”