Revista Brasileira de Comércio Exterior

RBCE

A revista da FUNCEX

Ano XXXIX
163
Abril, Maio e Junho de 2025

Riscos geopolíticos
Oportunidades comerciais
Contratos em COMEX

Imagem de Pete Linforth por Pixabay

FUNCEX
fundação centro de estudos do comércio exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

EDITORIAL

2 Riscos e oportunidades no novo mapa geopolítico
Mário Cordeiro de Carvalho Jr.

ENTREVISTA

4 Marcos Troyjo
Economista, Sociólogo e Diplomata brasileiro

COMENTÁRIO INTERNACIONAL

8 Uma jovem adulta - Real a moeda brasileira
George Vidor

MOMENTO ATUAL

10 Em defesa da globalização
Lucas Ferraz

12 O Brasil na Nova Ordem Mundial: Exportações, Desafios e Oportunidades após o "*Liberty Day*"
Cláudio Gonçalves dos Santos e Sérgio Volk

16 Construindo Pontes: Oportunidades e Desafios no Setor de Construção na América Latina
Miller Soares Rufino Pereira

22 A nova rota da internacionalização: escolas como vetores de conexão global nas cidades médias brasileiras?
Cesar Bisson

26 Por que ir tão longe? II
João Carlos V. de Marco

LEGISLAÇÃO EM COMEX

30 Contrato de distribuição internacional de mercadorias na importação
Ana Paula Paixão

36 Tarifas e Imprevistos Comerciais: hora de rever os contratos internacionais
Welber Barral

PRÁTICA DE COMEX

40 Melhoria Contínua aplicada ao Comércio Exterior
Helena Detzel Machado da Costa

Construindo Pontes: Oportunidades e Desafios no Setor de Construção na América Latina

Miller Soares Rufino Pereira

Miller Soares Rufino Pereira é Vice Presidente Comercial para América do Sul – Mota Engil

Falar de construção civil na América Latina é como abrir o mapa de um continente cheio de contrastes e oportunidades. De um lado, temos países com uma infraestrutura em expansão, precisando de tudo: estradas, saneamento, portos, escolas. Do outro, investidores e empresas prontas para colocar a mão na massa — desde que os riscos estejam bem mapeados. A grande verdade é que o setor de construção fora do Brasil pode ser tanto um campo minado quanto um terreno fértil para crescer rápido e com impacto positivo.

Mas como saber onde investir primeiro? Quais países estão realmente priorizando a construção dentro de seus orçamentos públicos? Quando a gente olha para o que cada país investe proporcionalmente ao seu PIB, dá para ter uma boa noção de quem está mais sério nesse jogo. Peru, Colômbia e Panamá, por exemplo, têm mostrado uma dedicação consistente ao desenvolvimento de infraestrutura, o que se reflete em ferrovias novas, obras hídricas e energia renovável pipocando por todo lado.

E não é só isso. O dinheiro que banca essas obras vem de várias fontes: bancos de desenvolvimento como o CAF e o BID, agências de fomento europeias, bancos chineses e, claro, investidores privados que enxergam retorno em médio prazo. Além disso, a política externa de países como os Estados Unidos e da União Europeia tem influenciado diretamente onde e como esses recursos são aplicados. Os BRICS também começam a entrar nesse jogo, com bancos próprios e fundos focados em infraestrutura. Com o tratado de livre comércio entre Mercosul e União Europeia, a tendência é que novos financiamentos venham com ainda mais força.

No fim das contas, entender quem está investindo e por que é uma das chaves para não entrar no mercado errado, ou pior, perder o "*timing*". O jogo da construção fora do Brasil é competitivo sim, mas também é cheio de chances para quem sabe onde pisar e como jogar.

Você já se perguntou onde exatamente estão os maiores gargalos — e, portanto, as maiores oportunidades? Saneamento básico, energia renovável, mobilidade urbana e infraestrutura portuária despontam como setores que não podem mais esperar. O déficit acumulado nessas áreas clama por ação. Mais do que demandas técnicas, esses segmentos representam urgências sociais.

Investir em saneamento é reduzir internações hospitalares. Apostar em energia limpa é garantir estabilidade energética e combater as mudanças climáticas. Apoiar a mobilidade urbana é devolver tempo e dignidade a milhões de

trabalhadores. Cada um desses setores carrega um enorme potencial de impacto — e empresas preparadas para entregar soluções completas são as mais requisitadas.

Você quer saber onde buscar financiamento? A resposta é estratégica: organismos multilaterais como o BID e o Banco Mundial, fundos soberanos de países asiáticos e do Golfo, agências europeias como a KfW alemã, além de plataformas como a Global Infrastructure Facility. Cada um deles possui foco, critérios e áreas prioritárias.

Empresas que sabem dialogar com essas instituições que dominam os frameworks de ESG, que têm clareza sobre riscos e contrapartidas, saem na frente. E mais: parcerias com governos locais, concessões estruturadas e participação em PPPs representam caminhos viáveis e crescentes.

É bom lembrar que em projetos de infraestrutura financiados por bancos multilaterais, agências internacionais ou governos estrangeiros, a exigência de um sistema de compliance eficaz e auditável não é uma formalidade — é um critério eliminatório. Empresas que não demonstram políticas claras de integridade, prevenção à corrupção e governança corporativa estão automaticamente fora do jogo.

A experiência brasileira com escândalos no setor de construção, especialmente durante a Operação Lava Jato, reforçou a percepção global da necessidade de mecanismos robustos de controle interno, ética empresarial e canais de denúncia. Hoje, reputação não é mais algo intangível — é um ativo estratégico que influencia o acesso a crédito, licitações e parcerias.

Implementar programas de integridade com treinamentos, compliance officer, due diligencie de terceiros e auditorias recorrentes é mais do que cumprir regras: é demonstrar compromisso com práticas sustentáveis e transparentes. A confiança conquistada se transforma em contratos e oportunidades.

A atuação internacional exige mais do que domínio técnico: requer maturidade financeira e capacidade de gestão cambial. Em projetos fora do Brasil, a empresa precisa lidar com múltiplas moedas — desde o dólar como referência contratual até moedas locais com alta volatilidade como o peso argentino ou o sol peruano.

Flutuações cambiais afetam diretamente a lucratividade e o fluxo de caixa dos contratos. Empresas despreparadas, sem mecanismos de hedge, seguros cambiais ou estrutura de financiamento sólida, podem sofrer perdas severas ou inviabilizar operações.

Além disso, é necessário entender a lógica dos bancos locais, exigências de garantias, estruturação de cartas de crédito, e possibilidades de repatriação de capital. A inteligência financeira, torna-se um ativo estratégico — é uma linha de defesa contra riscos silenciosos que podem destruir margens operacionais inteiras.

A entrada no mercado latino-americano exige mais do que vontade: exige método. Uma empresa preparada analisa riscos regulatórios, tributários e políticos. Ela constrói alianças locais, entende as regras de licitação, adapta sua estrutura para operar em moedas estrangeiras.

Negligenciar essa etapa é o mesmo que construir sobre areia. Já investir em planejamento, formação de consórcios e estudo de caso de empreendimentos anteriores é garantir competitividade. As empresas que melhor se saem não são necessariamente as maiores, mas as mais bem preparadas.

Cada país tem sua cultura, sua forma de negociar, seus prazos e expectativas. Ignorar essas nuances pode minar qualquer projeto. Barreiras linguísticas, diferenças na gestão de obras, relações trabalhistas e expectativa de performance são temas críticos.

Por isso, a inteligência intercultural se torna uma competência-chave. Contratar talentos locais, formar equipes híbridas e manter canais de comunicação abertos são atitudes que transformam obstáculos em alianças. Empatia, escuta e flexibilidade, tornam-se diferenciais competitivos.

Hoje, nenhuma obra é neutra. Todos os stakeholders — financiadores, governos, comunidades e consumidores — exigem compromisso com o meio ambiente, justiça social e governança. Empresas que tratam ESG como burocracia perdem espaço. As que incorporam esses pilares em seu DNA ganham mercado.

Na prática, isso significa obras com menor emissão de carbono, inclusão de fornecedores locais, diálogo comunitário, transparência na gestão de contratos. ESG não é custo: é investimento em reputação, acesso a crédito e preferência em licitações.

Um projeto pode estar financeiramente viável e tecnicamente impecável, mas parar por anos devido à falta de licenciamento ambiental. Questões como escassez hídrica, proteção de biomas e consulta a comunidades tradicionais são cada vez mais relevantes.

Entender os marcos regulatórios, antecipar estudos de impacto e estabelecer uma estratégia de licenciamento são tão essenciais quanto o cronograma de obra. A responsabilidade socioambiental precisa deixar de ser discurso e se tornar parte do plano de execução.

Você não precisa reinventar a roda. Inúmeros casos de sucesso mostram caminhos viáveis: consórcios binacionais, alianças com empresas locais, participação em licitações multilaterais, entrada por meio de serviços de engenharia antes da obra física.

A chave está em ter uma abordagem gradual, flexível e orientada a resultados. Comece pequeno, aprenda, corrija rotas e amplie. É assim que se constrói presença de longo prazo.

O setor de construção civil e infraestrutura é reconhecidamente um dos mais desafiadores do ponto de vista operacional, financeiro e regulatório. Projetos costumam ter prazos longos, grande exposição a variações cambiais e dependência de decisões governamentais. Isso significa que o risco está presente em todas as etapas — da licitação à entrega final.

Entretanto, é justamente esse ambiente de risco que pode ser fértil para empresas inovadoras. Riscos identificados com antecedência, tratados com governança e mitigados por contratos bem estruturados, se tornam oportunidades para players mais bem preparados. A entrada em mercados onde outros hesitam pode consolidar parcerias estratégicas e fortalecer reputações.

Fatores como inflação de insumos, mudanças regulatórias, instabilidade política e judicialização de contratos podem parecer ameaçadores, mas também abrem espaço para soluções tecnológicas, estruturas jurídicas robustas e novos modelos de negócios — como concessões híbridas ou contratos de desempenho. Risco bem compreendido é risco controlado — e oportunidade latente.

Cada país da América Latina possui um sistema tributário próprio, muitas vezes complexo, instável e com interpretações que variam entre regiões e entes federativos. A falta de uniformidade na aplicação de tributos sobre obras públicas, importações de equipamentos, remessas internacionais e impostos sobre serviços pode representar um custo oculto imenso.

Empresas despreparadas frequentemente enfrentam multas, atrasos em licitações, cancelamentos de projetos e passivos fiscais por falhas no entendimento de regras locais. É fundamental contar com assessoria jurídica e contábil especializada em cada país onde se pretende atuar.

Além disso, há de se considerar as oportunidades: regimes aduaneiros especiais, zonas francas, acordos de bitributação e incentivos fiscais podem reduzir drasticamente os custos operacionais — desde que bem estudados. Compreender a estrutura tributária de um país não é apenas um dever técnico, é uma vantagem estratégica competitiva que separa empresas sustentáveis de aventureiras.

Nenhuma obra se sustenta sem pessoas. E na América Latina, onde a diversidade cultural, geográfica e social é imensa, o fator humano torna-se ainda mais decisivo. A capacidade de mobilizar, capacitar e liderar equipes técnicas e operacionais é o que transforma planos em realizações concretas.

Mais do que engenheiros e operários são necessários líderes preparados para atuar em contextos multiculturais. Gestores inteligentes, adaptáveis, poliglotas e com espírito colaborativo não apenas coordenam equipes — eles inspiram a inclusão, a empatia e o respeito à diversidade, tornam-se ferramentas poderosas para unir times e garantir performance em alto nível.

Investir em formação, criar bancos regionais de talentos e desenvolver programas de mobilidade de mão de obra qualificada são estratégias cruciais. Ao adotar uma abordagem proativa de capacitação, as empresas constroem um ativo intangível de valor inestimável: um exército de profissionais prontos para atuar em qualquer geografia, com competência técnica e sensibilidade humana.

Em um setor onde margens são apertadas e prazos determinam o sucesso ou fracasso de um projeto, dominar a cadeia de suprimentos tornou-se fator decisivo. As

empresas que melhor compreendem os fluxos globais de insumos e atuam com visão estratégica de compras têm uma vantagem real, mensurável e sustentável.

Conhecer fornecedores internacionais, explorar mercados emergentes como China, Turquia, Vietnã e Índia, e negociar de forma direta com polos produtivos consolidados, permite otimizar custos e melhorar a qualidade técnica dos materiais. O aço chinês, os sistemas hidráulicos turcos, os equipamentos elétricos europeus e os módulos industrializados asiáticos são ativos valiosos quando integrados a uma logística bem planejada.

Mais do que simplesmente comprar barato, trata-se de integrar cadeias logísticas eficientes, prever gargalos alfandegários, cumprir normas técnicas e mitigar riscos cambiais. Empresas bem-sucedidas são aquelas que não se limitam ao mercado local, mas atuam como players globais — com inteligência, agilidade e domínio operacional da cadeia completa de suprimentos.

Em muitos países da América Latina, a cultura de segurança do trabalho ainda está em fase de consolidação. Isso representa um desafio real para empresas que atuam em setores de alto risco, como a construção civil e a infraestrutura pesada. Acidentes, afastamentos e passivos judiciais não são apenas tragédias humanas — eles são falhas de gestão e indicativos de projetos mal estruturados.

Empresas que desejam manter a competitividade e a ética precisam adotar sistemas de gestão de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade (SSMAQ) robustos, auditáveis e enraizados na rotina operacional. Não basta ter protocolos: é necessário viver uma cultura de prevenção, desde o planejamento até o pós-obra.

O desafio é maior em países onde a fiscalização é limitada, o treinamento é escasso e a informalidade ainda é presente. Mas é aí que as empresas sérias fazem a diferença. Exigir EPIs, oferecer capacitação contínua, monitorar indicadores de segurança e integrar a gestão de riscos aos cronogramas e escopos torna-se um diferencial de excelência técnica — e um dever moral inegociável.

A construção civil vive um momento de ruptura tecnológica. Tecnologias como BIM (Building Information Modeling), drones para mapeamento, sensores IoT, inteligência artificial, impressão 3D de concreto e pré-moldados de alta performance estão mudando radicalmente a forma de projetar, construir e monitorar obras.

Para empresas brasileiras que atuam em mercados externos, dominar essas ferramentas, representa uma vantagem competitiva clara. Ao operar em países com menor grau de digitalização, a capacidade de apresentar cronogramas mais confiáveis, reduzir custos e mitigar riscos por meio de soluções tecnológicas torna-se um diferencial comercial.

> “O aço chinês, os sistemas hidráulicos turcos, os equipamentos elétricos europeus e os módulos industrializados asiáticos são ativos valiosos quando integrados a uma logística bem planejada.”

Além disso, muitos financiadores internacionais já exigem a adoção de práticas digitais como pré-requisito. Incorporar inovação não é apenas uma escolha técnica — é uma exigência de mercado.

Empresas que operam fora do Brasil, frequentemente enfrentam modelos contratuais muito distintos dos adotados nacionalmente. Contratos baseados em FIDIC, NEC, EPC-Turnkey ou BOT são comuns em obras financiadas por agências multilaterais.

Compreender esses modelos, suas cláusulas de força maior, mecanismos de resolução de disputas e exigências de seguros e garantias é essencial. Um erro de interpretação contratual pode comprometer o equilíbrio econômico-financeiro de todo o projeto.

Além disso, a arbitragem internacional, muitas vezes prevista como solução de conflitos, é uma ferramenta eficaz e confiável, desde que a empresa esteja juridicamente preparada. A segurança jurídica é um ativo estratégico e precisa ser planejada desde a fase de prospecção.

O sucesso de uma operação internacional começa muito antes da primeira pá de terra. Envolve uma análise profunda de mercado, riscos políticos, estrutura econômica, estabilidade regulatória e maturidade institucional de cada país-alvo.

Ferramentas de análise geoeconômica, due diligencie técnica e mapeamento de stakeholders locais são tão importantes quanto o cálculo de volume de concreto. A atuação com inteligência territorial permite a construção de estratégias sob medida, com menor risco e maior retorno.

Empresas que entram preparadas evitam retrabalho, precificam corretamente, constroem alianças locais e ganham credibilidade. A pressa em 'marcar presença' sem um plano sólido pode custar caro — literalmente.

O Brasil tem um histórico relevante de internacionalização no setor de construção, com aprendizados que devem ser absorvidos por novos entrantes. Experiências em Angola, em metros no Panamá ou obras rodoviárias no Peru mostram tanto o potencial quanto os riscos de atuar no exterior.

Hoje, empresas médias brasileiras atuam de forma mais cautelosa e especializada em mercados como Bolívia, Paraguai e Peru, focando em nichos e criando alianças com empresas locais. Essa estratégia de inserção gradual, técnica e juridicamente preparada vem apresentando bons resultados.

Estudar esses casos não é apenas uma curiosidade — é uma forma de reduzir riscos, evitar erros e replicar práticas vencedoras. A experiência acumulada do Brasil no exterior, é uma biblioteca viva que ainda precisa ser melhor consultada.

A construção deixou de ser apenas um tema técnico ou econômico. Tornou-se uma questão de geopolítica. Potências globais como China, Estados Unidos e União Europeia disputam influência nos países latino-americanos por meio de financiamento, acordos e obras de infraestrutura.

A Iniciativa do Cinturão e Rota (BRI) chinesa, o Global Gateway europeu e o BID Invest com apoio dos EUA exemplificam como as obras viraram instrumentos de política externa. A presença de um país financiando e construindo portos, ferrovias e usinas significa presença geoestratégica.

Empresas que entendem essas dinâmicas conseguem antecipar tendências, identificar oportunidades alinhadas aos vetores diplomáticos e escolher com mais precisão seus parceiros e mercados. Infraestrutura, hoje, é também diplomacia.

Mobilizar obras de grande porte em países com infraestrutura precária é um desafio que exige inteligência logística e visão integrada. Atrasos em portos, estradas mal conservadas, barreiras alfandegárias e restrições internas são comuns na América Latina — e precisam ser antecipados ainda na fase de planejamento.

A logística de execução abrange o transporte de equipamentos pesados, instalação de canteiros, gestão de estoques, movimentação de pessoal e integração com cadeias de suprimentos locais e internacionais. Cada quilômetro percorrido e cada hora economizada fazem diferença em contratos com margens apertadas.

Empresas de sucesso adotam soluções modulares, utilizam centros logísticos regionais, criam rotas otimizadas e contam com equipes de suprimentos experientes. Engenharia e logística caminham juntas, e a excelência nesse aspecto define não apenas a performance, mas a viabilidade do projeto como um todo.

O conceito de obra 'entregue e encerrada' está sendo superado. Em contratos modernos — especialmente PPPs, concessões e projetos de financiamento multilateral — a empresa construtora é também responsável pela operação e manutenção (O&M) da infraestrutura por anos ou décadas após a conclusão.

Essa realidade exige novas competências: gestão de ativos, manutenção preventiva, indicadores de desempenho, sistemas SCADA, atendimento ao usuário final e cumprimento contínuo de obrigações regulatórias. A construtora transforma-se, nesse modelo, em uma operadora de infraestrutura.

Estar preparado para esse ciclo completo significa garantir contratos mais longos, margens mais estáveis e relacionamento duradouro com o cliente público ou privado. A visão de longo prazo é a nova fronteira da engenharia global.

Em projetos internacionais, especialmente em ambientes instáveis ou sujeitos a riscos operacionais e políticos, os seguros desempenham um papel estratégico. Eles não apenas protegem ativos físicos, mas viabilizam a própria contratação e execução dos projetos ao oferecer segurança a financiadores, governos e contratantes.

Seguro de performance, seguro garantia, seguro de responsabilidade civil, cobertura contra risco político e seguro de crédito à exportação são algumas das apólices fundamentais para empresas que desejam atuar fora do Brasil. Muitas vezes, a ausência dessas coberturas impossibilita a participação em licitações financiadas por organismos multilaterais.

Contar com brokers internacionais, entender as exigências locais e incorporar o custo dos seguros à estrutura financeira do projeto é uma boa prática que separa empresas profissionais de aventureiras. O seguro não é um custo a mais — é um pilar da viabilidade e da sustentabilidade contratual no mercado global de construção.

Em mercados internacionais, especialmente na Améri-

ca Latina, construir alianças com parceiros locais não é apenas desejável — é essencial. Conhecimento institucional, articulação política, compreensão das normas trabalhistas e fiscais, além da fluência cultural, são ativos que muitas vezes só empresas locais conseguem aportar.

Formar consórcios, joint ventures ou parcerias técnicas com empresas regionais pode ser a diferença entre o sucesso e a frustração de um projeto. A presença de um ator local ajuda a abrir portas, reduzir resistências, otimizar processos e em muitos casos atender exigências legais e regulatórias.

Mais do que uma aliança operacional, é uma construção de confiança mútua. Saber identificar parceiros confiáveis, alinhar expectativas contratuais e criar estruturas equilibradas de governança é um desafio que demanda sensibilidade, transparência e estratégia. As melhores parcerias são aquelas que combinam o melhor de dois mundos: a força técnica de quem chega com a inteligência relacional de quem já está.

Depois de tudo isso, dá pra ver que o mercado de construção fora do Brasil está cheio de portas abertas. Mas não é qualquer um que entra. É preciso preparo, inteligência e principalmente vontade de fazer diferente.

A construção na América Latina está deixando de ser promessa para se tornar realidade. O momento de atuar é agora. A janela de oportunidades está aberta — mas não para sempre. As empresas que se posicionarem agora colherão frutos por décadas.

Construir aqui não é apenas erguer obras. É participar da construção de um continente mais justo, integrado e resiliente. O retorno financeiro é significativo, mas o impacto humano é imensurável.

A infraestrutura transforma paisagens, mas acima de tudo, transforma vidas. Escolas aproximam o futuro. Hospitais salvam. Rodovias unem. Saneamento liberta.

Empresas que enxergam o setor de construção como um fim em si mesmo, perdem o essencial. Já aquelas que compreendem seu papel como agentes de desenvolvimento, tornam-se protagonistas de uma nova história para a América Latina.

Essa é a hora de agir com responsabilidade, coragem e visão. Vamos construir, juntos, não apenas pontes e estradas — mas um futuro digno e promissor para todos.

“Depois de tudo isso, dá pra ver que o mercado de construção fora do Brasil está cheio de portas abertas. Mas não é qualquer um que entra. É preciso preparo, inteligência e principalmente vontade de fazer diferente.”