COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 112

TRADING COMPANIES: PRESENTE, PASSADO E FUTURO

Kleber F. Figueiredo*
Angela da Rocha Schmidt*
Paulo F. Fleury*
Alexandre F. Couteiro**

Junho 1983

* Professores da COPPEAD/UFRJ - Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

** Assistente de Pesquisa da COPPEAD/UFRJ - Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Os autores agradecem o apoio financeiro do IPEA.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1. O modelo japonês 3

2. O caso brasileiro 8

3. Objetivos deste estudo 12

1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS GLOBAIS 14

1.1 As exportações das *trading* brasileiras 14

1.2 As importações das *trading* brasileiras 22

1.3 Avaliação dos resultados de exportação por empresa 27

1.4 Diversificação das exportações: Produtos 32

1.5 Diversificação das exportações: Mercados 41

2 AVALIAÇÃO DAS OPERAÇÕES 43

2.1 Geração de novos negócios 43

2.2 A infra-estrutura física e de informação 50

2.3 Políticas de fornecedores e de clientes 56

2.4 Características da qualificação profissional dos dirigentes 73

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 83

3.1 Conclusões 83

3.2 Recomendações 86

ANEXO 91

NOTAS DE RODAPÉ

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

As *trading companies* brasileiras foram criadas pelo Decreto-Lei nº 1248, de 29.11.1972, posteriormente regulamentado pelo Decreto nº 71866/73. Este último, por sua vez, foi complementado pela Portaria nº130, de 14.06.1973, do Ministério da Fazenda.

A criação das empresas comerciais exportadoras - como as denomina a legislação vigente - vinha somar-se a um elenco de medidas, de ordem fiscal e creditícia, que haviam sido tomadas, a partir da segunda metade da década de 60, pelo governo brasileiro, de forma a acelerar o crescimento das exportações.

Entre os objetivos de sua criação figuravam, de um lado, a própria expansão das exportações do país, e, de outro, a incorporação de pequenas e médias empresas produtoras de manufaturados aos esforços de exportação. Esperava-se, portanto, que o sistema brasileiro de *trading companies* atuasse como um dos mais importantes instrumentos propulsores das exportações brasileiras.

Tais expectativas apoiavam-se, em grande parte, na experiência internacional, particularmente no modelo japonês, onde as *trading companies* haviam tido um importante papel na expansão do comércio exterior.

Por outro lado, era evidente que uma das dificuldades para incorporar as pequenas e médias empresas brasileiras às exportações era, justamente, a inexperiência e despreparo dessas empresas, a nível gerencial e tecnológico, para o comércio internacional. Como especialistas em exportação, as *trading* poderiam, portanto, suprir as carências gerenciais dos fabricantes.

Não foi, porém, antes de 1974, que as primeiras *trading* iniciaram suas operações. Como seria de esperar, essas empresas enfrentaram, no início de suas atividades, sérios problemas operacionais, sem dúvida função do próprio processo de aprendizagem em uma

atividade que se inicia.

Estudo preliminar, realizado em 1978 pelo Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação da COPPEAD, analisou a *performance* e as operações dessas empresas em seus quatro primeiros anos de atividade. [1]

No que se refere aos resultados obtidos no período analisado, verificou-se que a participação das *trading* era ainda pequena, representando menos de 10% das exportações do país; que as atividades de importação - a outra face do comércio exterior - encontravam-se relegadas a plano inferior; que os produtos manufaturados não chegavam a 30% do valor exportado por essas empresas; e que cerca de 80% deste valor era proveniente de cinco empresas, das quais duas eram estatais, e as demais, tradicionais exportadoras de *commodities*.

Esses resultados pareciam explicar-se como uma conseqüência direta da forma de operar dessas empresas, particularmente por uma atitude passiva na geração de negócios, por profundas deficiências em sua infra-estrutura física e informacional, e pela inexistência de políticas de clientes e fornecedores orientadas para a prestação de serviços.

A análise de *performance* do sistema em 1974/1978 levou a que se colocasse, então, a hipótese de que os resultados apresentados pelas *trading* eram o resultado mais de um deslocamento de negócios já existentes do que da geração de novos negócios.

Ainda que as conclusões deste estudo não fossem demasiado alentadoras, encontrou-se no entanto, alguns indicadores positivos, que permitiam prever, ao menos em um subconjunto dessas empresas, possibilidades de evolução futura.

Passados quatro anos da realização deste estudo, e tendo em vista que a experiência, naquela época, era ainda bastante

incipiente, considerou-se a oportunidade de uma reavaliação do sistema brasileiro de *trading companies*. Com este objetivo foi estruturado o presente estudo.

1. O modelo japonês

Embora este trabalho não tenha como objetivo estudar as *trading* japonesas, dada a existência de grande variedade de publicações sobre o assunto, parece conveniente salientar algumas das características de que se revestem, particularmente no que se refere a seu papel no comércio exterior japonês, sua evolução e as funções exercidas para os fabricantes.

O comércio exterior japonês apresentou um crescimento notável, a partir do final do século XIX: entre 1890 e 1914-18, cresceu duas vezes mais do que o comércio mundial; dez vezes mais, no período entre as duas guerras; e três vezes mais após a 2ª Guerra Mundial. Um dos principais aspectos deste comércio exterior refere-se ao comportamento da pauta de manufaturados. Por volta de 1900, os manufaturados representavam 60% do total das exportações; na década de 30, consistiam de 75 a 80%; após a 2ª Guerra Mundial, atingiram os 90%. Ao mesmo tempo, as importações de manufaturados declinaram de 80% para cerca de 25%.[2,3]

A que se atribui tal *performance?* Três fatores são geralmente apontados: a necessidade de exportar para importar, em um país carente de matérias-primas; o compromisso da indústria japonesa com a exportação; e a atuação das *trading companies* japonesas:

> "Talvez o fator mais aparente [nas razões que foram o resultado e a causa desta *performance* comercial] sejam os múltiplos papéis desempenhados pelas *trading companies* gerais japonesas. Operando com uma margem muito reduzida, cada uma dessas empresas trabalha com milhares de mercadorias. Um elemento-chave no sucesso obtido é um amplo acesso ao crédito e financiamento, a longo e curto prazo. Seus volumes de negócio são imensos, e as principais empresas dominam este comércio. (...) O principal, porém, é que possuem um grande número de representações na região, o que lhes proporciona um conhecimento detalhado das ne-

> cessidades locais. Estas empresas, trabalhando em conjunto com os produtores japoneses, podem empregar uma ampla variedade de estratégias de marketing. Graças a uma gama de produtos extremamente diversificada, podem vender ou negociar qualquer produto, mesmo em um prazo muito curto. Acima de tudo, a integração dos muito serviços que oferecem permite que essas empresas continuem a ampliar sua participação nos mercados do Pacífico Asiático. Sua forma única de organização, que é peculiar ao Japão, é provavelmente responsável por uma parcela substancial dos ganhos competitivos do Japão". [4]

Para compreender o papel desempenhado pelas *trading companies* japonesas, é necessário remontar ao início do século XVII, quando a família Tokugawa ascendeu ao poder, iniciando-se a última fase pré-moderna da história do Japão. Um dos aspectos mais significativos ocorridos nesta fase foi o desenvolvimento de uma hierarquia de classes, hereditária, constituída por quatro estratos, dos quais o mais baixo era formado pelos comerciantes: de acordo com a visão confuciana da produtividade, o comércio era improdutivo.

Apesar de seu baixo *status* social, contudo, o comércio desenvolveu-se extraordinariamente neste período, graças ao crescimento dos centros urbanos.

Característica peculiar ao sistema de distribuição da época foi a predominância de grandes atacadistas, que dominavam o sistema, e de grande número de intermediários altamente especializados. Estes grandes atacadistas especializaram-se não só em determinadas linhas de produto, como também nas funções que exerciam.

Paralelamente, o florescimento do comércio nas cidades propiciou também o crescimento de grandes casas comerciais urbanas, organizadas de acordo com o sistema familiar tradicional. Algumas dessas casas comerciais viriam a dar origem aos grandes conglomerados industriais, financeiros e comerciais do início da era Meiji — os *Zaibatsu* — que se formaram ao final do século XIX, e atingiram seu período áureo nas duas décadas que antecederam a 2ª. Guerra Mundial. [5]

Os *Zaibatsu* eram formados, geralmente, por empresas industriais, lideradas por uma *trading company* e um banco. Eram controladas por empresas *holding*, que pertenciam a poderosas famílias japonesas. As famílias dirigentes determinavam a política do grupo, e a diretoria respondia diretamente a cada uma destas famílias. As funções financeiras, de produção e de marketing encontravam-se divididas entre as empresas componentes dos *Zaibatsu*. A maior parte dos *Zaibatsu* eram altamente diversificados, e competiam entre si em determinadas linhas de produto.

Após a 2ª Guerra Mundial, os *Zaibatsu* foram dissolvidos. Em alguns casos, suas *trading* foram fragmentadas em várias empresas independentes. Um dos efeitos destas medidas foi forçar a que as empresas industriais assumissem muitas das funções de marketing desempenhadas até então pelas *trading*. Ainda assim, a tendência era de que os fabricantes se dedicassem à produção, buscando,mesmo fora de seus grupos, empresas comerciais que realizassem as mesmas funções que as *trading* haviam exercido dentro dos *Zaibatsu*. Pouco a pouco, o relacionamento entre a empresa fabricante e a *trading* se estreitava: "quando necessário capital para expansão, os bancos e as *trading companies* investiam nas fábricas . Muitos industriais investiam em ações das *trading* que os representavam." [6] Por volta da metade da década de 50, alguns dos antigos *Zaibatsu* se reorganizaram, porém não mais sob o controle das antigas famílias. A divisão de funções entre as empresas componentes permanece, porém, bastante similar, com uma clara especialização de funções, cabendo às *trading* a função de marketing.

Existem cerca de 6.000 *trading companies* atualmente no Japão. Dessas, estima-se que cerca de 300 são responsáveis por mais ou menos 80% do comércio exterior japonês, e 20 a 25% do comércio atacadista interno. As dez principais *trading*, por sua vez,respondem por cerca de 60% do volume total de todas as *trading*. Em termos absolutos, estima-se que estas principais *trading* realizaram

negócios de exportação, em 1977, da ordem de 35 bilhões de dólares — ou seja, cerca de três vezes o valor das exportações brasileiras neste mesmo ano. Sua participação nas importações é ainda maior.

Participação das 10 Principais *Trading Companies* no Comércio Exterior do Japão

Anos	Exportações (%)	Importações (%)
1960	46,7	60,4
1965	52,8	64,6
1968	48,2	63,1
1975	56,4	55,6

As principais *trading* empregam, atualmente, mais de 10.000 pessoas, e dispõem, no exterior, de 70 a 100 filiais, que atuam como intermediárias entre produtores e clientes ou fornecedores.

Pode-se dizer, em linhas gerais, que existem dois tipos de *trading:* as gerais e as especializadas. Como diz o próprio termo, as *trading companies* gerais são aquelas que comercializam linhas de produto diversificadas; e as especializadas dedicam-se prioritariamente a determinado tipo de produto, como, por exemplo, têxteis. Todavia, desde o final da década de 60, *trading* especializadas têm procurado ampliar e diversificar sua gama de produtos. Como exemplo, tem-se a C. Itoh e a Marubeni-Iida, que reduziram substancialmente a participação dos têxteis em seu *portfolio* de produtos.

Estima-se que, ao final da década de 60, cerca de 3% do total de operações das *trading* não envolvia cliente ou fornecedor japonês, e a tendência era ampliar este tipo de negócio.

As *trading* realizam quatro funções principais para seus clientes e fornecedores:

i. distribuição de bens e serviços;
ii. funções de desenvolvimento de mercado;
iii. armazenagem;
iv. financiamento.

Além disso, fornecem contatos rápidos com o mercado, assumem riscos, oferecem informações de mercado e de negócios e suporte tecnológico. No exterior, além das funções comerciais propriamente ditas, as *trading* estão envolvidas em pesquisar novos recursos, no desenvolvimento de *joint-ventures* para seus principais clientes, projetos de construção, etc.

Para a prospecção de novos negócios, as *trading* japonesas dispõem de organização mundial que lhes permite receber informações com uma rapidez incrível, assim como realizar operações com grande flexibilidade.

Contudo, o campo de atuação das *trading* é tão vasto, que é quase impossível definir suas funções. Tome-se, como exemplo, um amplo projeto no setor de exploração marítima. Liderando cada uma seu próprio grupo, a Mitsubishi, a Mitsui e a Nissho Iwai, tinham as seguintes funções:

- fornecer a cada membro do grupo as informações necessárias;
- coordenar os projetos de todas as empresas do grupo;
- introduzir no Japão as técnicas estrangeiras;
- adquirir no exterior os meios de exploração necessários;
- sustentar financeiramente os projetos;
- importar e exportar usinas e equipamentos [7].

As *trading* operam com comissões muito baixas, que vão de 0,5 a 1% para exportação de produtos japoneses. Mesmo as importações não excedem os 2%, enquanto que no mercado doméstico podem chegar a 4%.

Em suas operações com outros países, as *trading* muitas vezes não estão buscando lucro. Operações entre outros países que não o Japão podem gerar novas oportunidades de negócios para a indústria japonesa; asseguram o suprimento de matérias-primas vitais para a economia do Japão; e permitem um acesso rápido a informações comerciais de toda ordem.

As *trading* estão entrando, também, em novas atividades no campo da distribuição, realizam operações de *leasing*, e associam-se a outros intermediários.

Um outro aspecto importante é o da organização e capacidade gerencial dessas empresas. As grandes *trading* dispõem de recursos gerenciais abundantes. Sua habilidade de mobilizar e organizar recursos é de grande importância para seus clientes e fornecedores. Os quadros gerenciais destas empresas são dirigidos por profissionais, oriundos das principais instituições educacionais japonesas, contrariamente a outros intermediários japoneses, que se caracterizam mais como empreendedores.

2. O caso brasileiro

O caso brasileiro difere, naturalmente, do modelo japonês, em pelo menos dois aspectos fundamentais.

Em primeiro lugar, não existe uma separação, nas empresas brasileiras, entre as funções de produção e marketing: ambas as funções são exercidas pelo fabricante, ainda que, muitas vezes, de forma rudimentar. Isto implica em que o fabricante brasileiro poderá não se sentir inclinado a delegar a uma outra empresa o marketing de seus produtos no exterior.

Em segundo lugar, enquanto as *trading* japonesas têm suas origens há mais de dois séculos, e são o resultado de uma lenta evolução histórica, as *trading* brasileiras foram criadas por decreto governamental, e têm — ao menos as que não existiam anteriormente sob outra razão social — poucos anos de vida.

Observadas tais diferenças básicas entre o modelo japonês e o caso brasileiro, deve-se apontar, contudo, a existência de uma série de dificuldades específicas do fabricante brasileiro para exportar seus produtos, dificuldades estas que poderiam ser ao menos parcialmente superadas pela atuação das *trading companies*.

Foi para o diagnóstico destas dificuldades que se orientou o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação da COPPEAD.

Um primeiro estudo, de natureza exploratória, conduzido em 1976, havia possibilitado o levantamento de uma série de hipóteses preliminares, que foram objeto de estudos mais detalhados, desenvolvidos entre 1977 e 1982. Os resultados destes estudos indicam, sem dúvida, graves problemas para a expansão das exportações brasileiras de manufaturados. Apresentam-se, a seguir, algumas das principais conclusões a que chegaram estes estudos:

- Os problemas de Gerência de Exportação ocorrem na maior parte das empresas, independentemente do tamanho, sendo bem mais críticos para as pequenas e médias empresas, que não dispõem de recursos financeiros para a contratação de recursos humanos qualificados para o comércio exterior.

- Não obstante a ênfase cada vez maior que as autoridades governamentais têm dado ao incremento do setor, um número cada vez menor de empresas nacionais ingressam nessa atividade.

. As atividades de exportação, na grande maioria das empresas, são eventuais, acidentais, sem envolvimento dessas empresas, que apenas atendem pedidos, através de carta ou de compradores - principalmente latino-americanos - que chegam em suas empresas e efetuam negócios à vista.

. Um número altamente significativo de empresas nacionais não está, a rigor, exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados externos, através do sistema de marketing doméstico. [8,9]

. As empresas, em sua grande maioria, não exportam para diversificar risco, e sim como forma de resolver problemas internos de curto prazo.

. Cerca de 50% das empresas não realizam qualquer tipo de análise ao selecionar mercados para exportação, escolhendo-os, de imediato, sem considerar outros mercados, ou por serem procurados por compradores de fora. [10]

. O aproveitamento dado pelas empresas aos estímulos à exportação não é racional, ou seja, não envolve uma análise suficientemente sistemática das possibilidades da exportação face à flexibilidade permitida pela existência desses incentivos. [11]

. As empresas, de modo geral, não controlam a qualidade de seus produtos, mas, simplesmente, os inspecionam.

. As empresas que se mostram sensíveis a uma maior participação do comprador nas especificações de qualidade são aquelas que apresentam melhor desempenho nas exportações. [12]

. Há ampla evidência de que a maioria das empresas ex-

portadoras não está aparelhada, do ponto de vista gerencial, para a exportação, salientando-se as deficiências de Marketing, Produção (especialmente Planejamento e Controle da Produção e Controle de Qualidade), Controle Financeiro e Recursos Humanos.

. Mesmo empresas de grande porte e bastante envolvidas com a atividade de exportar, encontram-se num estágio ainda primário em termos de marketing internacional, bastante distanciada de uma visão integrada de marketing.[13]

. A formação e o desenvolvimento dos consórcios de exportação no Brasil têm produzido mais fracasso do que sucessos. Na ocorrência dos fracassos os fatores comportamentais têm notável importância.[14]

. As empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados apresentam uma nítida preferência pela contratação do agente exclusivo, em detrimento do escritório, em função da variável custo e do nível de serviço proporcionado pelos agentes.

. As empresas consideram a decisão de abertura de escritório como sendo de longo prazo, "empurrando" o problema, apesar de perceberem que esta iniciativa seria a única forma de assumirem o controle das variáveis de marketing.[15]

. Os fabricantes brasileiros de calçados têm baixo poder de barganha relativamente ao intermediário estrangeiro, que exerce uma série de funções para estes fabricantes, indispensáveis à colocação dos calçados brasileiros no exterior.

Face a tais problemas, os fabricantes brasileiros, mes-

mo os de maior porte, encontram-se, de fato, mal aparelhados para competir nos mercados internacionais. Dentro desta perspectiva, o conceito de *trading companies* parece ser notavelmente adequado, como forma de canalizar as exportações destes fabricantes aos mercados externos. Dadas as duas diferenças fundamentais assinaladas, no início desta seção, entre o modelo japonês e o caso brasileiro, serão necessários, para um adequado funcionamento deste conceito, dois processos de aprendizagem distintos, ainda que interligados.

Um deles deverá ocorrer por parte dos fabricantes, que deverão aprender a delegar, voluntariamente e de forma cooperativa, as funções de marketing de seus produtos no exterior, além de aceitar interferências em vários aspectos do processo produtivo. Este processo não deve ser menosprezado, dada sua importância para o funcionamento do conceito de *trading* no Brasil. O estudo realizado em 1978, pela COPPEAD, sobre as *trading companies* brasileiras, procurou verificar aspectos fundamentais do relacionamento entre as *trading* e os fabricantes-fornecedores, constatando-se a existência de problemas graves de relacionamento e de uma imagem bastante negativa das *trading* junto a estes fornecedores.

O segundo processo de aprendizagem a que se faz referência aqui é o das próprias *trading* em suas operações. Seguindo as linhas de estudo de 1978, o presente estudo se propõe a avaliar este processo de aprendizagem.

3.Objetivos deste estudo

Este estudo foi desenvolvido com vistas a atender a dois objetivos básicos:

- avaliar o desenvolvimento das *trading companies* no que se refere aos resultados obtidos e a sua forma de operar;
- fornecer subsídios para o aperfeiçoamento do sistema brasileiro de *trading companies*.

Especificamente, formularam-se as seguintes perguntas, a que procurou responder o estudo:

1. Qual a contribuição dada pelo sistema brasileiro de *trading companies* ao comércio exterior brasileiro, entre 1974 e 1982?

   1.1 no que se refere às exportações;
   1.2 no que se refere às importações;
   1.3 no que se refere à diversificação de produtos de exportação;
   1.4 no que se refere à diversificação de mercados de exportação.

2. Qual a evolução observada, entre 1978 e 1982, na forma de operar das *trading companies* brasileiras?

   2.1 quanto à geração de novos negócios;
   2.2 quanto à infra-estrutura física e de informações;
   2.3 quanto às políticas de fornecedores e clientes.

3. No que se refere à qualificação profissional de seus gerentes, dispõem as *trading companies* de recursos humanos mais qualificados para o comércio exterior do que os fabricantes brasileiros?

4. Que ações podem ser empreendidas de forma a aperfeiçoar o sistema brasileiro de *trading companies*?

1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS GLOBAIS

Este capítulo procura analisar os resultados globais obtidos pelas *trading companies* brasileiras, no período de 1974 a 1981, com objetivo de obter uma visão em perspectiva do seu desenvolvimento. Cabem aqui algumas observações. Esta análise se refere unicamente aos resultados quantitativos das atividades de exportação e importação, e reflete, portanto, apenas uma dimensão da *performance* destas empresas. A forma como as empresas estão sendo operadas, uma outra dimensão de análise, pode ser um indicador melhor do que são essas empresas hoje, e do que poderão vir a ser no futuro. Quando se fala aqui em avaliação de resultados, não se trata de uma avaliação contábil-financeira, mas sim da contribuição dada por essas empresas ao comércio exterior brasileiro, à luz dos objetivos de sua criação.

Finalmente, vale chamar a atenção para o fato de que os resultados aqui apresentados têm como fontes principais os dados oficiais da CACEX, e as informações fornecidas pela ABECE. Estas fontes apresentam grandes discrepâncias entre si, em função das formas de contabilização adotadas. Tais diferenças serão identificadas no decorrer desta análise, assim como a fonte de cada conjunto de dados apresentados.

1.1 As exportações das *trading* brasileiras

A primeira dificuldade que surge para a análise das exportações das *trading* advem da discrepância cada dia maior entre os dados oficiais da CACEX e os dados da ABECE. Esta discrepância se deve ao fato de que a CACEX só contabiliza para as *trading* aquelas exportações realizadas por conta própria, excluindo as operações por conta de terceiros e aquelas feitas através das subsidiárias no exterior.

No estudo realizado em 1978, pela COPPEAD, sobre o desempenho das *trading* no período 1974/1978, Schmidt restringiu a análi-

se às exportações por conta própria, com base nos seguintes argumentos:

i) "As *trading* foram criadas para exercerem o papel de atacadistas de comércio exterior, e não para atuarem simplesmente como agentes ou representantes de terceiros. A figura do agente é conceitualmente distinta da *trading*, uma vez que o primeiro é um intermediário, que não entra no circuito da propriedade dos bens transacionados, enquanto a *trading* é tipicamente um distribuidor, não só responsável pela comercialização do produto, mas que entra também na posse e propriedade. Assim, as chamadas operações por conta de terceiros nada mais são do que operações onde a *trading* atua como mero agente".

ii) "Há, ainda, um aspecto prático, pois não dispõe a CACEX dos dados referentes às exportações e importações por conta de terceiros, que são contabilizados como atividades destes terceiros e não das *trading*, o que, aliás, se justifica a partir das considerações acima."[1, p.5]

A decisão de restringir a análise às exportações por conta própria foi, portanto, válida, pois, além dos argumentos apresentados, há o fato de que a diferença existente entre os dados da CACEX (exportação por conta própria) e os dados da ABECE (conta própria, conta de terceiros e subsidiárias) era ainda pequena. Entretanto, a partir de 1979, começaram a surgir discrepâncias acentuadas entre as duas contabilizações, conseqüência direta de uma tendência crescente de algumas *trading* de abrirem subsidiárias no exterior, e canalizarem uma parcela cada vez maior de suas exportações através destas subsidiárias.

Como as operações feitas pelas subsidiárias são contabilizadas em favor dos fornecedores e não das *trading*, as diferenças

entre os dados oficiais da CACEX e os dados da ABECE cresceram assustadoramente. Basta verificar que, para o ano de 1981, a CACEX contabilizou as exportações das *trading* em US$ 1.942 mil, enquanto que a ABECE indicava o valor de US$ 4.568 mil, o que representa um aumento de 135% sobre os dados oficiais. A dimensão desta diferença tornou-se, portanto, tão significativa, que obriga a considerar, na análise, as duas fontes de informação, tentando a cada momento compará-las e entender o seu significado Portanto, citar-se-á alternadamente, no texto, os dados da CACEX, que representam apenas exportações por conta própria, e os dados da ABECE, que representam as exportações totais das *trading*, incluindo exportação por conta própria, por conta de terceiros e pelas subsidiárias. É importante lembrar que os dados da ABECE são estimativas que podem conter certas imprecisões, pelo fato de que a coleta de dados é feita informalmente através de informações prestadas individualmente por cada uma das empresas envolvidas, tanto por correio como por telefone.

Os resultados apresentados pelas *trading*, de 1974 a 1981, nas atividades de exportação, segundo a CACEX, encontram-se na tabela 1.1.

Observa-se que as exportações vinham apresentando um crescimento significativo, até 1980, com uma taxa média de 52% ao ano. Em 1981, no entanto, houve uma queda de 6% em relação ao ano anterior. Tal queda não ocorre, se considerar-se os dados da ABECE, apresentados na tabela 1.2. Observa-se, portanto, que as exportações cresceram continuamente no período de 1974 a 1981, a uma taxa média de 61% ao ano, o que poderia ser considerado como auspicioso. Cabe aqui uma discussão sobre o significado das diferenças encontradas entre as duas tabelas. Para o ano de 1981, a diferença bruta entre os dados da CACEX e da ABECE chegam a atingir a soma de US$ 2.626.631 mil. Tal valor, no entanto, é quase que totalmente explicado pelas exportações das subsidiárias de cinco grandes *trading:* a COBEC, com US$ 822.000 mil; a Costa Pinto, com US$ 504.921 mil; a Tristão, com US$ 168.048 mil; e a Intercontinental,

TABELA 1.1

Trading companies brasileiras

Exportação por conta própria — 1974-81

ANOS	VALOR DAS EXPORTAÇÕES (US$ 1.000.000 FOB)	TAXA DE CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR (%)
1974	164	-
1975	417	154
1976	613	47
1977	954	56
1978	1.197	25
1979	1.491	25
1980	2.056	38
1981	1.942	- 6

FONTE - Valor das Exportações - CACEX

TABELA 1.2

Valor total das exportações — 1974-81 (1)

ANO	VALOR DAS EXPORTAÇÕES (US$ 1.000.000 FOB)	TAXA DE CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR (%)
1974	164	-
1975	417	154
1976	686	65
1977	1.032	50
1978	1.254	22
1979	2.105	68
1980	3.772	79
1981	4.568	21

FONTE - Valor das Exportações: 1974-5, CACEX; 1976-81, ABECE

(1) Inclui exportações por conta própria, por conta de terceiros e através de subsidiárias no exterior.

com US$ 152.597 mil, explicam, sozinhas, 63% da diferença. Se somar-se a elas as exportações por conta de terceiros e das subsidiárias da Interbrás, chegar-se-á a um valor de US$ 2.600.000 mil que representa 99% da diferença.

É importante lembrar que estas empresas(com exceção da Interbrás) se caracterizam pela exportação de produtos básicos, tipo *commodities*, que são fortemente controlados pelo governo e cuja exportação possui uma dinâmica própria muito específica. A exportação através de subsidiárias no exterior pode ter sido a solução encontrada por estas empresas para se adequarem às características específicas deste tipo de produtos.

O caso da COBEC chama particularmente a atenção. Segundo a CACEX, em 1981, esta empresa teria exportado apenas US$ 32 milhões, enquanto o relatório da própria empresa acusa a cifra de US$ 854 milhões e exalta a participação das subsidiárias no exterior.

Na verdade, o crescimento das exportações das *trading*, embora significativo, falha em indicar qual foi a efetiva participação destas empresas no comércio exterior brasileiro.

A tabela 1.3 apresenta estes valores, levando em consideração os dados da CACEX e da ABECE.

Segundo o critério da CACEX, a participação das *trading* cresceu continuamente até 1980, quando atingiu um valor equivalente a 10,21% das exportações brasileiras, caindo em 1981 para 8,34%. De acordo com os critérios da ABECE, esta participação tem sido bem maior, atingindo em 1981 o valor de 19,61%, mais do dobro, portanto, dos valores da CACEX.

Qualquer que seja a estatística utilizada, não restam dúvidas de que o crescimento das exportações via *trading* tem sido maior que o crescimento das exportações do país como um todo, com exceção de 1981.

TABELA 1.3

Exportações brasileiras e participação das *trading* — 1974-81

ANOS	VALOR DAS EXPORTAÇÕES (US$ 1.000.000 FOB)				
	CACEX			ABECE	
	BRASIL	*TRADING*	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS *TRADING* (%)	*TRADING*	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS *TRADING* (%)
1974	7.950	164	2,07	164	2,07
1975	8.670	417	4,81	417	4,81
1976	10.128	613	6,05	686	6,77
1977	12.120	954	7,87	1.032	8,51
1978	12.659	1.197	9,45	1.254	9,90
1979	15.244	1.491	9,78	2.105	13,81
1980	20.132	2.056	10,21	3.772	18,73
1981	23.293	1.942	8,34	4.568	19,61

FONTE — CACEX, ABECE

Estes percentuais têm, no entanto, um significado limitado, já que o potencial de crescimento das exportações das *trading* é muito mais elástico do que o do país. Haja visto o fato de que muitas das maiores *trading* surgiram através da simples mudança da razão social e estrutura jurídica de tradicionais exportadores brasileiros. Exemplo recente disto, encontra-se em notícia publicada no Jornal do Brasil, de 19 de junho de 1982, com o título "Duratex forma sua *trading* para ter benefícios fiscais". Como se sabe, a Duratex é, há vários anos, um dos maiores exportadores de manufaturados do país. Ora, por este procedimento — criação de uma *trading* — têm-se que, a partir do próximo ano, as estatísticas da CACEX e da ABECE deverão ser engordadas em um volume substancial, advindo da transferência das exportações da Duratex para a *trading* que estará sendo criada.

Seria interessante verificar, portanto, que parcela do crescimento das exportações das *trading*, como um todo, adveio do simples deslocamento de negócios já existentes, em contrapartida à geração de novos negócios.

A resposta efetiva a tal questão depende, no entanto, de um estudo estruturado, que analise uma série histórica das exportações das *trading*, antes e após o surgimento de cada uma das empresas, identificando em cada caso se a empresa já exportava, e qual o volume de exportações anterior e posterior à criação da *trading*.

A dimensão deste trabalho não permitiu que tal análise fosse efetuada.

É possível, no entanto, verificar a evolução das *trading* relativamente ao seu porte, através da determinação do valor médio exportado por empresa, ao longo dos últimos anos.

A tabela 1.4 apresenta os dados sobre o número de *trading* que exportaram, o valor total de suas exportações, assim como a mé-

TABELA 1.4

Valor das Exportações por empresa — 1974-81

ANOS	Nº DE EMPRESAS QUE EXPORTAM	US$ 1.000 FOB			
		CACEX		ABECE	
		VALOR TOTAL DAS EXPORTAÇÕES DAS *TRADING*	MÉDIA DO VALOR EXPORTADO POR *TRADING*	VALOR TOTAL DAS EXPORTAÇÕES DAS *TRADING*	MÉDIA DO VALOR EXPORTADO POR *TRADING*
1974	12	164.000	13.667	...	...
1975	17	417.000	24.529	...	...
1976	26	613.000	23.577	686.000	26.385
1977	44	954.000	21.682	1.032.000	23.455
1978	50	1.197.000	23.940	1.254.000	25.080
1979	62	1.491.000	24.048	2.105.000	33.951
1980	69	2.056.000	29.797	3.772.000	54.667
1981	93	1.942.000	20.882	4.568.000	49.118

FONTE - CACEX, ABECE

dia por empresa, no período de 1974 a 1981, segundo as estatísticas da CACEX e da ABECE. Verifica-se que ocorreram flutuações, de ano para ano, na média do valor exportado por *trading*, conseqüência do surgimento de novas empresas a uma taxa maior que a taxa de aumento do valor global das exportações destas empresas.

A tabela 1.5 compara os dados das taxas de crescimento das exportações totais do Brasil, ano a ano, com as taxas médias de crescimento do valor exportado por *trading*, de acordo com a CACEX e a ABECE.

Verifica-se que, embora tenha havido um aumento na média do valor exportado, este aumento se deu a taxas menores que as taxas de crescimento das exportações brasileiras, na maioria dos anos. Se tomar-se como exemplo o período de 1976 a 1981 (período para o qual existem dados disponíveis na ABECE), pode-se verificar que, enquanto as exportações brasileiras aumentaram de 230%, a média do valor exportado, por *trading*, sofreu uma redução de 11% segundo a CACEX e um aumento de 186% segundo a ABECE.

Este é um indicador de que o crescimento das exportações via *trading* se deu mais em função do surgimento de novas empresas do que do crescimento individual de cada uma delas. Este, no entanto, é um fenômeno esperado, em conseqüência da fase de evolução em que se encontra este setor, caracterizada por uma alta taxa de surgimento de novas empresas.

1.2 As importações das *trading*

As atividades de importação das *trading*, apesar do aumento significativo ao longo dos anos, ainda podem ser consideradas reduzidas, indicando uma predominância acentuada das atividades de exportação. A tabela 1.6 apresenta os valores das importações efetuadas pelas *trading*, no período de 1974 a 1981, assim como o percentual sobre as exportações. Pode-se observar que a partir de 1975 e até 1979 houve um aumento contínuo das importações relativamente

TABELA 1.5

Taxas de crescimento da média de exportação por empresa e do Brasil como um todo — 1974-81

ANOS	TAXAS DE CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR (%)		
	BRASIL COMO UM TODO	MÉDIA DO VALOR EXPORTADO POR *TRADING* Conta Própria	MÉDIA DO VALOR EXPORTADO POR *TRADING* Total
1974	-	-	-
1975	9	79	...
1976	17	- 4	8
1977	20	- 8	-11
1978	4	10	7
1979	20	0	35
1980	32	24	61
1981	15	- 30	-10
1981/1976	230	- 11	186

FONTE - Conta Própria, CACEX; Total, ABECE

TABELA 1.6

Importações — 1974-81

A N O S	VALOR DAS IMPORTAÇÕES (US$ 1.000.000,00 FOB)	% COM RELAÇÃO AS EXPORTAÇÕES
1974	39	21,7
1975	21	4,5
1976	43	6,5
1977	85	8,1
1978	186	15,2
1979	411	27,6
1980	428	20,8
1981	238	12,2

FONTE - CACEX

Nota - As percentagens foram calculadas com base nos dados de exportação da CACEX apresentados na Tabela 1

às exportações. Em 1980 e 1981 esta tendência de crescimento foi revertida, devido provavelmente à rígida política governamental de restrição às importações do Brasil. Assim é que o percentual que era de 4,5% em 1975, chegou a 27,6% em 1979, caindo a seguir para 20,8% em 1980 e 12,2% em 1981.

Indo um pouco além, e comparando as importações das *trading* com as importações brasileiras no mesmo período, observa-se que esta atividade encontra-se ainda relegada a plano inferior, apesar do crescimento ao longo dos anos. A tabela 1.7 mostra que, de um percentual de 0,3% em 1974, as importações via *trading* cresceram relativamente ao longo dos anos, até 1979, reduzindo-se em 1980 e 1981, quando atingiram um valor equivalente a 2,1% das exportações.

Estes números, no entanto, tornam-se ainda menos expressivos quando se analisa o nível de concentração das importações por empresa. A tabela 1.8 mostra a distribuição das *trading* por faixa de valor importado. Verifica-se que apenas seis empresas, ou seja, 6,46% do total, importaram mais de US$ 10.000.000 em 1980, e que 67,7% dessas empresas não realizaram nenhuma importação naquele ano. Mais importante, ainda, é observar que duas empresas apenas são responsáveis por 68% de toda a importação via *trading*. Analisando-se a tabela 1.9 verifica-se que três empresas estatais foram responsáveis por 86,8% das importações via *trading*, mas por apenas 13,2% das exportações. Finalmente, deve-se chamar atenção para o fato de que apenas dois produtos, milho e arroz, foram responsáveis por 84,3% das importações das *trading*, em 1981.

Estes fatos mostram claramente que as importações efetuadas por estas empresas se constituem em uma atividade altamente marginal.

A explicação para tal fato parece permanecer a mesma dada no estudo de 1978:

TABELA 1.7

Importações brasileiras e participação das *trading*
1974-81

ANOS	VALOR DAS IMPORTAÇÕES (US$ 1.000.000 FOB)		
	BRASIL	*TRADING*	PARTICIPAÇÃO DAS *TRADING* (%)
1974	12.641	39	0,3
1975	12.210	21	0,2
1976	12.383	43	0,3
1977	12.023	85	0,7
1978	13.639	186	1,4
1979	11.820	411	3,5
1980	13.594	428	3,1
1981	11.487	238	2,1

FONTE - CACEX

NOTA - Os dados das importações na coluna referente a Brasil excluem a conta petróleo.

TABELA 1.8

Distribuição das *trading companies* por faixas de valor importado

1981

FAIXAS DE VALOR (US$ 1.000 FOB)	NÚMERO DE *TRADING*	% SOBRE TOTAL
Acima de 100.000	1	1,08
De 50.000 a 99.999	1	1,08
De 10.000 a 49.999	4	4,30
De 1.000 a 9.999	7	7,53
De 1 a 999	17	18,23
Não importaram em 1981	63	67,74
TOTAL	93	100,00

FONTE - CACEX

TABELA 1.9

Trading Companies Estatais e Privadas

Exportação/Importação

1981

NATUREZA	US$ 1.000.000 FOB			
	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	VALOR	% SOBRE TOTAL	VALOR	% SOBRE TOTAL
Estatais (1)	310	16,0	206	86,8
Privadas	1.632	84,0	32	13,2
TOTAL	1.942	100,0	238	100,0

FONTE - CACEX

(1) COBEC, Interbrás, Bantrade

i) "A própria legislação criadora das *trading*, ao qualificá-las de empresas exportadoras, definiu, ainda que no papel, a característica básica da atividade dessas empresas. Nascidas como exportadoras, com amplos incentivos para desenvolver esta atividade, é natural que a importação significasse apenas operações eventuais e de pouca monta.

ii) Os sucessivos déficits na balança comercial, e o interesse do governo em controlar as importações na busca do equilíbrio, facilmente obscureceram o fato de que as importações, juntamente com as exportações, são os dois lados da mesma moeda; mais ainda, que as importações representam, em valor, nesse período, um negócio quase tão amplo quanto as exportações.

iii) Muitos grupos econômicos, ao criarem suas *trading*, atribuiram a essas empresas a função exclusiva de exportar para o grupo, deixando as importações a cargo de cada empresa individual."[1, p.11]

1.3 Avaliação dos resultados de exportação por empresa

A análise das exportações feita até aqui não considerou a contribuição individual das diversas empresas.

A tabela 1.10 fornece os valores de exportação relativos às cinqüenta e quatro principais *trading companies* brasileiras, no período de 1974 a 1981, segundo a CACEX.

Observa-se que, entre as cinco maiores em 1981, encontram-se uma estatal (a Interbrás), três tradicionais exportadores de café (Tristão, Intercontinental e Unicafé), e apenas uma *trading* privada, diversificada, a Comexport.

TABELA 1.10

Classificação das *Trading* brasileiras segundo valor exportado 1974-81

EMPRESAS	VALOR EXPORTADO (US$ 1.000 FOB)							
	1981	1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974
1. INTERBRÁS	269.806	156.031	133.186	113.390	152.913	59.607	-	-
2. TRISTÃO	180.858	315.455	277.263	231.242	138.968	96.944	-	-
3. INTERNCONTINENTAL	151.681	269.300	228.823	166.927	220.248	186.995	84.275	81.510
4. UNICAFE	126.835	262.576	143.363	-	-	-	-	-
5. COMEXPORT	74.990	48.289	31.396	17.667	17.815	8.905	10.250	52
6. COMEX	69.949	57.628	64.490	198	198	-	-	-
7. KSR	67.002	50.551	26.265	19.671	10.081	4.081	-	-
8. MARCELINO MARTINS	53.202	101.948	86.865	76.118	33.325	33.799	22.143	29.819
9. MANNESMANN	45.918	-	-	-	-	-	-	-
10. COTIA	39.487	77.657	7.625	34.082	9.140	-	-	-
11. COSTA PINTO	36.563	32.777	20.839	16.504	11.826	11.309	7.232	8.004
12. COTRIEXPORT	34.787	25.914	15.986	15.905	-	-	-	-
13. LOTUS	34.735	-	-	-	-	-	-	-
14. ENGEXCO	34.408	88.007	42.617	28.057	2.737	-	-	-
15. COBEC	32.549	46.035	73.534	80.006	118.529	88.876	169.578	37.079
16. CORREA RIBEIRO	31.567	42.089	70.611	69.683	78.626	27.936	-	-
17. PÃO DE AÇÚCAR	30.358	35.646	24.375	699	1.829	3.893	483	352
18. RHODIA	29.962	42.422	-	-	-	-	-	-
19. SPP NEMO	29.485	24.145	30.560	15.095	3.629	5.893	1.975	-
20. PANANAPANEMA	28.970	-	-	-	-	-	-	-
21. UNITRADE	28.207	28.681	10.932	-	-	-	-	-
22. GRANOL	25.173	25.509	11.846	-	-	-	-	-
23. IAT	24.298	30.961	-	-	-	-	-	-
24. PANAMBRA	23.945	11.508	10.196	4.732	34	3	-	-
25. COTRA	23.058	983	-	3.900	18.288	-	-	-
26. SIMAB	22.624	20.009	10.211	8.785	8.915	5.298	13.062	-
27. TRANS TRADING-TTB	20.726	4.823	3.069	7	-	-	-	-
28. CICATRADE	18.291	8.708	3.053	4.130	2.898	-	-	-
29. COMIND	16.068	-	-	-	-	-	-	-
30. PORT TRADING	17.409	10.564	3.171	-	-	-	-	-
31. PAMPA	17.315	16.512	6.771	3.895	17.360	-	-	-
32. REAL	16.323	7.205	4.036	2.105	496	-	-	-
33. VM VENDAS	15.971	9.894	18.771	7.346	3.753	4.777	4.564	4.723
34. SAMABEX	15.451	2.946	439	-	-	-	-	-
35. BRANDÃO FILHOS	14.836	19.382	-	-	-	-	-	-
36. ECONTRADING	12.204	5.526	5.486	9.297	13.162	870	43	-
37. MULTITRADE	12.065	2.651	3.949	-	379	10	-	-
38. BATTISTELLA	10.827	11.887	7.082	3.538	1.315	471	-	-
39. CONFRIO	10.226	7.439	11.117	-	-	-	-	-
40. MADEBRÁS	9.906	8.921	5.634	3.798	6.622	2.048	2.438	-
41. KALIL SEHBE	9.316	4.160	7.276	2.776	-	-	-	-
42. FINASA	9.177	4.245	1.122	3.659	-	-	-	-
43. PHILITRADE	8.957	-	-	-	-	-	-	-
44. INTEX	8.875	13.560	12.659	11.567	4.612	-	-	-
45. CAEMI	8.386	10.077	6.483	8.398	14.287	27	3	-
46. DAVAR	8.289	17.611	7.742	2.545	52	-	-	-
47. BANTRADE	7.876	7.610	7.264	5.812	11.364	9.135	7.373	-
48. SADIA	7.750	-	-	-	-	-	-	-
49. METAL. EMESA	7.633	21.554	1.187	-	-	-	-	-
50. SIBISA	7.586	8.856	8.770	7.097	3.400	2.508	3.427	3.406
51. CACIQUE	6.990	11.422	12.221	14.203	11.200	10.561	7.776	3.719
52. ULTRA	6.692	-	-	-	-	-	-	-
53. COREMA	6.635	4.022	55	41	122	312	-	-
54. PLANTEL	6.567	5.507	28	-	-	-	-	-
SOMA	1.846.297	2.019.203	1.463.368	1.156.295	918.142	594.345	409.534	161.518
DEMAIS *TRADING*	95.601	36.781	27.875	40.270	35.727	18.183	7.098	2.822
TOTAL GERAL	1.941.898	2.055.984	1.491.243	1.196.565	953.869	612.528	416.632	164.340

FONTE-CACEX

Estes dados apresentam poucas mudanças em relação a situação de 1978. Naquela época, entre as cinco maiores, encontravam-se duas estatais (Interbrás e COBEC), e três grandes e tradicionais exportadores de café (Intercontinental, Tristão e Marcelino Martins). Portanto, a principal mudança ocorrida foi a queda da COBEC para o 15º lugar (que naquela ocasião ocupava o 4º lugar) e a subida da COMEXPORT do 10º para o 5º lugar.

Estas cinco maiores *trading* foram, em 1981, responsáveis por 41,4% de toda a exportação realizada por este tipo de empresa.

Uma análise de concentração das *trading* indica que as dez maiores são responsáveis por 55,6% das exportações, as vinte maiores por 72,3%, as trinta maiores por 83,7% e as quarenta maiores por 90,7%.

Este é um indicador da concentração no setor. Se comparar-se o valor médio exportado pelas quarenta maiores *trading*, com as cinqüenta e três restantes, em 1981, obter-se-á que a média por empresa do 1º grupo foi de US$ 44.000.000, comparada com US$ 3.430.000 do segundo, uma relação superior a 10 para 1.

De qualquer maneira, existe um número substancial de *trading* que podem ser consideradas como grandes exportadores, se comparadas com o universo de exportadores brasileiros. Há dez *trading* entre as cem maiores empresas exportadoras no Brasil, de acordo com os dados da CACEX, de 1981. Entre as quinhentas maiores empresas exportadoras, incluem-se todas as cinqüenta e quatro *trading* listadas na tabela 1.10.

É oportuno lembrar, no entanto, que, em 1981, cinqüenta e três *trading* exportaram menos de US$ 10.000.000, que é o valor médio anual mínimo estabelecido pela portaria nº 112, de 30.04.81, como condição para a manutenção do registro especial de empresa comercial exportadora.

Ao comparar-se os dados de exportação por empresa, em 1981, com os mesmos dados em 1977, observar-se-á que houve uma razoável evolução. Em 1977, existiam cinco *trading* que exportaram mais de US$ 30.000.000, e dez que exportaram entre US$ 10.000.000 e US$ 29.999.999. Para 1981, os números são os seguintes (tabela 1.11): dezessete empresas exportaram mais de US$ 30.000.000, e vinte e três exportaram entre US$ 10.000.000 e US$ 29.999.999.

A análise destes dados mostra que houve uma diminuição do nível de concentração nos últimos quatro anos. Em 1977, as quinze principais *trading* (34% do total de empresas) foram responsáveis por 90% da exportação do setor. Em 1981, estes mesmos 90% da exportação foram obtidos por quarenta empresas, ou seja, 43% das *trading* em operação naquele ano.

É importante notar que destas quarenta maiores em 1981, apenas vinte e cinco já existiam como *trading* em 1977. Algumas das quinze que surgiram, após 1977, como a Unicafé, a Mannesmann, a Lotus e a Rhodia, já eram exportadores antes de se transformarem em *trading;* mas outras, como a Paranapanema, a Comind, a Unitrade e a IAT, podem ser consideradas como novos empreendimentos na área de exportação.

Verifica-se, portanto, que o crescimento do número de *trading*, nos últimos anos, trouxe um saldo positivo ao diminuir a concentração no setor e aumentar o número de grandes empresas. Isto ocorreu paralelamente ao aumento do número de *trading* consideradas potencialmente marginais pela legislação vigente, que estabelece o valor mínimo de US$ 10.000.000 de exportação, para que as empresas possam manter seu registro na CACEX.

Ao classificar-se as *trading* em pequenas, médias e grandes, como no estudo de 1978, onde pequenas são aquelas que exportaram menos de US$ 1.000.000; médias as que exportaram entre US$ 10.000.000 e US$ 30.000.000; e grandes as que exportaram mais de US$ 30.000.000, verifica-se que, em 1981, dezessete, ou seja, 18% das empresas, eram grandes, vinte e três, ou seja, 25% eram mé-

TABELA 1.11

Concentração de *trading* por faixa de valor exportado
1981

FAIXAS DE VALOR EXPORTADO (US$ 1.000 FOB)	*TRADING*		EXPORTAÇÃO	
	Nº	% SOBRE TOTAL	VALOR (US$ 1.000 FOB)	% SOBRE TOTAL
Acima de 30.000	17	18,0	1.314.695	67,5
De 10.000 a 29.999	23	25,0	435.487	22,0
De 1.000 a 9.999	39	42,0	185.619	10,0
Menos de 1.000	14	15,0	6.097	0,5
TOTAL	93	100,0	1.941.898	100,0

FONTE - CACEX

dias, e cinqüenta e três, ou seja, 57% eram pequenas. Observa-se, portanto, que, relativamente a 1977, aumentou proporcionalmente o número de grandes e médias empresas e diminuiu o número de pequenas.

1.4 Diversificação das exportações: Produtos

As *trading companies* japonesas, em que se inspirou a legislação criadora deste tipo de empresa no Brasil, podem ser divididas em duas grandes categorias: as gerais e as especializadas. As *trading* gerais são aquelas que comercializam grande variedade de produtos, desde básicos a manufaturados e serviços. São estas últimas, na verdade, as empresas comerciais a que comumente se faz referência pelo nome de *trading*. Há porém um grande número de empresas deste tipo, no Japão, que são especializadas em determinadas categorias de produto, e são, geralmente, de menor porte.

Um primeiro passo para determinar o grau de especialização dessas empresas é analisar que percentagem do valor exportado é alocada a produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados. Considerou-se, para efeito desta análise, que uma *trading* seria considerada como especialista em uma dessas categorias de produto quando a categoria representasse mais de 70% de suas exportações.

Considerando-se as 78 principais *trading companies*, que respondem por 99,7% do valor exportado por todas as *trading*, foi elaborada a tabela 1.12, que compara os resultados em 1977 e em 1981 relativos à especialização por categoria de produto.

Em 1977, das quarenta e três empresas em atividade, 58% eram especializadas em manufaturados (sendo que 53% tinham mais de 80% de suas exportações oriundas de manufaturados). Das restantes, 33% eram especializadas em básicos, e 96% não eram especializadas. Nenhuma empresa se havia especializado em semimanufaturados. Quanto às duas principais *trading* estatais - COBEC e INTERBRÁS - uma

TABELA 1.12

Especialização por categoria de produto (I) - 1977-1981

ESPECIALIZAÇÃO (1)	EMPRESAS					
	1977		1981			
	Nº	%	Nº	%	ESTATAIS	PRIVADAS
Básicos	14	33	14	18	-	14
Semimanufaturados	-	-	3	4	-	3
Manufaturados	25	58	46	59	1	45
Não-especializadas	4	9	15	19	2	13
TOTAL (2)	43	100	78	100	3	75

FONTE - CACEX

(1) Especialização: 70% ou mais das exportações nessa categoria de produto.

(2) Exclui as quinze *trading* que exportaram menos de US$ 1.000.000 em 1981.

era especializada em básicos, enquanto a outra operava tanto com básicos, como com semimanufaturados e manufaturados, aproximando-se do conceito de *trading companies* gerais.

Em 1981, ainda que a percentagem de empresas especializadas em manufaturados tenha se mantido constante (59%), encontram-se três empresas especializadas em semimanufaturados (4%), e apenas 18% especializadas em básicos. Por outro lado, quinze empresas (19%) enquadravam-se na categoria de não-especializadas.

Com relação a cada categoria de produto, discrimina-se, na tabela 1.13, a distribuição das *trading companies*, complementando as informações acima.

Como se pode verificar da referida tabela, quarenta e duas (cerca de 54%, portanto), entre as setenta e oito *trading*, têm mais de 80% de suas exportações provenientes desta categoria de produto. Estes resultados são similares aos obtidos no estudo de 1978.

Analisou-se, também, a participação de cada categoria de produto nas exportações totais das *trading*. No estudo de 1978, assim se comentava os resultados obtidos a este respeito:

> "Embora haja uma predominância de empresas especializadas em manufaturados, a participação desta categoria nas exportações das *trading* ainda é bastante reduzida.
>
> Qualquer que seja a fonte que tomemos como referência, quer os dados oficiais que, como vimos, subestimam o valor das exportações realizadas pelas *trading*, ou as estimativas de exportações por conta própria da ABECE, as participações de cada categoria de produto giram aproximadamente em torno dos mesmos números, ou seja, entre 70-80% para básicos e 20-25% para manufaturados.
>
> Isto indica que as *trading companies*, até o momento, pouco têm feito no sentido de viabilizar as exportações de produtos industrializados, um dos principais objetivos de sua criação." [1, p.22-3]

TABELA 1.13

Especialização por categoria de produto (II) — 1981

	CATEGORIA DE PRODUTO					
	BÁSICOS		SEMIMANUFATURADOS		MANUFATURADOS	
	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%
Menos de 10%	13	29	22	56	7	9
entre 10 e 20%	6	13	5	13	7	9
entre 20 e 50%	8	18	8	21	8	11
entre 50 e 80%	8	18	1	3	10	14
acima de 80%	10	22	3	8	42	57
TOTAL	45	100	39	100	74	100

FONTE - CACEX

NOTA - Trinta e três *trading* não exportam produtos básicos; trinta e nove não exportam semimanufaturados; e quatro não exportam manufaturados.

Apesar disto, o estudo de 1978 chamava a atenção para o fato de que, embora ainda fosse bastante acentuada a concentração em produtos básicos, observava-se uma tendência de redução da participação dos produtos básicos nas exportações destas empresas.

No presente estudo procurou-se obter indicações de que esta tendência continuaria a se manifestar. A tabela 1.14 indica os resultados observados em 1981.

Como se pode verificar, ocorreu uma mudança substancial na composição percentual das exportação das *trading*. Se tomar-se os dados da CACEX, tal composição se aproxima notavelmente da própria pauta de exportações brasileiras. Quando se considera os dados da ABECE, porêm, a participação dos manufaturados se reduz em aproximadamente treze pontos percentuais. Esta diferença se deve basicamente às exportações de produtos básicos viabilizadas pelas subsidiárias das grandes *trading*, e consideradas pela ABECE, como já se mencionou, como exportação das *trading*.

De qualquer modo, salienta-se uma evolução importante na atuação das *trading*, aproximando-se mais, portanto, de um dos objetivos de sua criação.

O modelo japonês de *trading* indica, por outro lado, que essas empresas trabalham normalmente com grande variedade de produtos. O estudo de 1978 havia observado que, entre 1975 e 1977, havia ocorrido um incremento, ano a ano, no número de produtos exportados por estas empresas, em todas as categorias de produto. Até que ponto esta tendência se teria ou não acentuado, em 1981? As tabelas 1.15 e 1.16 oferecem uma resposta a esta pergunta.

Verifica-se, portanto, que a tendência observada nos anos 75/77 se manteve, com um aumento sensível no número de produtos comercializados pelas *trading*, para todas as categorias de produto.

Entretanto, como se observou no estudo de 1978, não só o

TABELA 1.14

Composição percentual das exportações das *trading* e do país — 1981

EXPORTAÇÕES	%				
	MANUFATURADOS	SEMIMANUFA-TURADOS	BÁSICOS	ESPECIAIS	TOTAL
Brasileiras	51,2	8,9	38,3	1,6	100
via *trading* (CACEX)	52,9	7,8	39,3	Z	100
via *trading* (ABECE)	40,1	8,0	51,9	Z	100

FONTE - CACEX, ABECE

TABELA 1.15

Número de produtos básicos e semimanufaturados de exportação
Distribuição das *trading* por faixas — 1977-1981

Nº DE PRODUTOS	CATEGORIA DE PRODUTO							
	BÁSICOS				SEMIMANUFATURADOS			
	1977		1981		1977		1981	
	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%
1 - 2	15	71	22	54	13	76	16	47
3 - 5	1	5	13	32	3	18	13	38
6 - 10	3	14	2	5	-	-	2	6
+ de 10	2	10	4	10	1	6	3	9
TOTAL	21	100	41	100	17	100	34	100

FONTE - CACEX

NOTA - Foram analisados dados relativos a 70 entre as 78 principais empresas. Dessas, 29 não exportaram básicos e 36 não exportam semimanufaturados, em 1981.

TABELA 1.16

Número de produtos manufaturados de Exportação
Distribuição das *trading* por faixas — 1977-1981

Nº DE PRODUTOS	MANUFATURADOS			
	1977		1981	
	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPRESAS	%
menos de 10	15	43	20	29
10 - 20	20	57	13	19
20 - 100			18	26
+ de 100			17	25
TOTAL	35	100	68	100

FONTE - CACEX

NOTA - Foram analisadas 70 empresas, entre as 78 principais. Dessas, apenas duas não exportaram manufaturados em 1981.

número de produtos exportados, mas também a participação dos produtos nas exportações da *trading*, é um indicador importante do seu grau de diversificação.

Os resultados obtidos em 1978 foram os seguintes:

> "O estudo da participação dos principais produtos nas exportações das *trading* revela uma elevada concentração em um número bastante reduzido de produtos.
>
> Em apenas 23% das *trading* em atividade, o principal produto de exportação respondeu, em 1977, por até 40% do total exportado; em 56% das empresas por até 60% das exportações[...].
>
> Se considerarmos apenas os dois principais produtos, em conjunto, vemos, que, em apenas 7% das empresas, a soma das participações destes dois produtos foi igual ou inferior a 40% do valor total exportado. Mais ainda, em metade das empresas, esta soma esteve entre 81 e 100% das exportações.
>
> Agregando-se os três principais produtos, temos que em apenas 4% das *trading* estes produtos representaram, em conjunto, 40% ou menos das exportações. Para dois terços das empresas, a participação dos três principais produtos equivaleu a um percentual que vai de 81 a 100% de suas exportações."[1, p.24]

A tabela 1.17 apresenta os resultados obtidos em 1981.

Observa-se, da mesma forma, uma evolução significativa neste indicador da diversificação de produtos das *trading*.

Com relação ao principal produto, em 46% das empresas (*versus* 23%, em 1977), o mesmo respondeu por até 40% do total exportado.

Considerando-se os dois principais produtos em conjunto, tem-se que, em aproximadamente 23% das empresas (7% em 1977) a soma de suas participações não excedeu 40% do total exportado. E em cerca de 35% (*versus* 50% em 1977) este total esteve entre 81 e 100% do valor exportado.

TABELA 1.17

Participação dos principais produtos nas exportações das *trading*
1981

PERCENTAGEM DO VALOR EXPORTADO PELA *TRADING*	PRINCIPAL PRODUTO			DOIS PRINCIPAIS PRODUTOS			TRÊS PRINCIPAIS PRODUTOS		
	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA
até 20%	10	14,3	14,3	1	1,4	1,4	-	-	-
21 a 40%	22	31,4	45,7	15	21,4	22,8	10	14,3	14,3
41 a 60%	14	20,0	65,7	15	21,4	44,2	13	18,6	32,9
61 a 80	13	18,6	84,3	14	20,0	64,2	15	21,4	54,3
81 a 100%	11	15,7	100,0	25	35,8	100,0	32	45,7	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	70	100,0	100,0	70	100,0	100,0

FONTE - CACEX

NOTA - Foram analisadas setenta *trading*

Finalmente, somando-se os três principais produtos, verifica-se que em 14% dessas empresas (apenas 4% em 1977) este total foi inferior a 40% das exportações; e em 46% dos casos (65% em 1977), a participação conjunta desses produtos esteve entre 81 a 100% do valor exportado.

Assim, ainda que a concentração em determinados produtos seja ainda bastante acentuada, observa-se uma tendência, ano a ano, no sentido de redução da participação desses produtos.

1.5 Diversificação das exportações: Mercados

A diversificação de mercados de exportação é outro indicador da *performance* de uma *trading company*. A diversificação de mercados de exportação vem ocorrendo, nas duas últimas décadas, para as exportações brasileiras. No caso das *trading*, particularmente, é de se esperar uma tendência neste sentido, tendo em vista sua própria natureza de empresa comercial exportadora.

No estudo de 1978, observou-se que os resultados indicavam uma boa diversificação de mercados, já que 57% das empresas exportavam para mais de dez mercados, e 31% para mais de vinte mercados. Os resultados relativos a 1981 encontram-se na tabela 1.18.

Comparando-se os dados da tabela com os do estudo anterior cosntata-se, de fato, importante evolução, embora seja necessária certa cautela na interpretação dos dados, uma vez que os resultados referem-se, exclusivamente, às cinqüenta e quatro principais *trading*. É de se esperar, naturalmente, que essas empresas estejam mais diversificadas do que as *trading* menores.

De forma similar à análise realizada para diversificação de produtos, analisa-se, na tabela 1.19, a participação dos principais mercados nas exportações da *trading*.

TABELA 1.18

Número de mercado de exportação - 1981

Nº DE MERCADOS	Nº DE *TRADING*	%	% ACUMULADA
até 10	6	11,1	11,1
11 a 20	19	35,2	46,3
21 a 30	18	33,3	79,6
+ de 30	11	20,4	100,0
TOTAL	54	100,0	100,0

FONTE - CACEX

TABELA 1.19

Participação dos principais mercados nas 54 maiores *trading* 1981

PERCENTAGEM DO VALOR EXPORTADO PELA *TRADING*	PRINCIPAL MERCADO			DOIS PRINCIPAIS MERCADOS			TRÊS PRINCIPAIS MERCADOS		
	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA	Nº DE EMPRESAS	%	% ACUMULADA
até 20%	5	9,3	9,3	1	1,0	1,9	...	...	...
21 a 40%	29	53,7	63,0	12	22,2	24,1	5	9,3	9,3
41 a 60%	15	27,8	90,8	21	38,9	63,0	19	35,2	44,5
61 a 80%	3	5,5	96,3	16	29,6	92,6	19	35,2	79,7
81 a 100%	2	3,7	100,0	4	7,4	100,0	11	20,3	100,0
TOTAL	54	100,0	100,0	54	100,0	100,0	54	100,0	100,0

FONTE - CACEX

Também com relação a este indicador observa-se uma notável evolução, ressalvando-se, mais uma vez, que estes dados foram coletados apenas para as 54 principais *trading*.

Mesmo assim, observa-se que, no estudo de 1978, o principal mercado de exportação representava 40% ou menos das exportações em apenas 38% das empresas. Nas cinquenta e quatro *trading* aqui analisadas, isto ocorre em 63% das empresas.

Da mesma forma que em 1978, chamou a atenção dos pesquisadores a grande diversidade de mercados, particularmente os não-tradicionais, para os quais exportam as *trading*, o que sem dúvida é um aspecto promissor nos resultados apresentados por estas empresas.

2. AVALIAÇÃO DAS OPERAÇÕES

A análise da forma de operar das *trading* é, sem dúvida, imprescindível para uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

Assim sendo, foram selecionados quatro aspectos, considerados de primordial importância nas operações dessas empresas: o processo de geração de negócios, a infra-estrutura física e de informações, as políticas de fornecedores e clientes, e a qualificação profissional de seus executivos de topo.

Os resultados apresentados neste capítulo referem-se a uma amostra de dezessete empresas, nas quais foram entrevistados trinta e sete gerentes. Sempre que possível, estes resultados são comparados com os obtidos no estudo de 1978, quando foram entrevistadas vinte e uma empresas. No anexo descreve-se a metodologia adotada.[1]

2.1 Geração de novos negócios

Devido à natureza dinâmica das atividades de exportação e ao estágio de crescimento em que se encontram as *trading companies* brasileiras, o estudo de como estas empresas geram novos negócios é fundamental para uma avaliação de seu desempenho atual e de seu potencial futuro.

O estudo realizado pela COPPEAD, em 1978, continha uma análise preliminar do processo de geração de novos negócios nas *trading*. Observou-se, então, a predominância de atitudes passivas de espera do cliente. Em apenas alguns casos observou-se um "maior dinamismo na captação de negócios, inclusive realizando viagens freqüentes ao exterior, estabelecendo escritórios, representações, etc". |1, p. 39|

Uma das perguntas a que pretendeu responder o presente estudo foi: Qual a evolução ocorrida, entre 1978 e 1982, no processo de geração de novos negócios das *trading companies* brasileiras? Procurou-se pesquisar a existência de possíveis mudanças neste processo, que permitissem avaliar as tendências em relação ao futuro.

Uma vez que o processo de negócio difere substancialmente dependendo do tipo de produto, as observações seguintes se referem a cada categoria em separado.

2.1.1 Produtos básicos

As afirmações a seguir ilustram a forma como são gerados os negócios relativos a produtos básicos nas *trading:*

> "A empresa compra do agricultor ou das cooperativas. As negociações são reguladas pela Bolsa de Chicago. Nenhum esforço de venda é feito."

> " A negociação com café - principal produto da empresa — tem um ritual bastante tradicional. Existe um grande número de compradores tradicionais com 50, 100 anos de experiência. A *trading* mantém estoques para um mês de negociação. Após o fechamento do negócio com o cliente, o café sofre um pré-processamento em nossos armazéns para se adequar às especificações pedidas. Existe uma rede permanente de contatos com os compradores, através de telefone e telex. Já o negócio com soja funciona simplesmente na base da intermediação".

> "Este produto, que representa 80% do nosso faturamento, é negociado de duas formas: um grande cliente externo faz encomendas ou as vendas são feitas diretamente pelos dois diretores, que, em função de larga experiência no ramo, possuem inúmeros contatos no exterior".

> " São os seguintes os passos típicos na geração de negócios para nosso produto (café): a) aproximação com as fontes produtoras, para conhecer sua capacitação e garantir o suprimento; b) contato com o exterior, através de indicações indiretas (CACEX, MRE, etc), correspondência com ofertas diretas, visitas de interessados e viagens de nossos

traders, c) discussão das bases e condições de negócio; d) reaproximação com fornecedores; e) fechamento e execução do negócio".

"Nossas operações estão fortemente baseadas nos mercados internacionais de *commodities*. Comercializamos produtos agrícolas ou agroindustriais, e esta é a primeira condição para que a empresa inclua um novo produto em sua gama atual. Em seguida, verifica-se se o novo produto é compatível com as formas de comercialização utilizadas para as linhas mais antigas. Os fatores analisados são: frete (grandes volumes e granéis); ligação com bolsas de mercadorias que possam utilizar sistema de financiamento internacional; aspectos relativos a câmbio e arbitragem de moeda".

"O processo típico é o seguinte: um representante no exterior identifica um negócio, e contata a *trading*. Esta, por sua vez, busca seus fornecedores,com os quais já mantém relações prévias".

"A ênfase, nos últimos anos, de nossas operações, tem sido operar em mercados em que não existe tradição no Brasil, como, por exemplo, no Leste Europeu e na China".

"A empresa opera com duas classes de produtos primários: grãos e *soft commodities*. No caso dos grãos, quase não há interferência do governo, a não ser pelo contingenciamento interno. Já com relação a *soft commodities*, há uma grande interferência do governo, através do IAA, IBC e correspondentes no exterior. No caso do café, a compra é feita nas bolsas de café em Santos. O mesmo ocorre com o cacau no porto da Bahia. Mas a idéia é passar a comprar direto do produtor. Com relação ao café, a empresa tem sido levada a comprar outros cafés, realizando a blendagem, de forma a satisfazer aos pedidos dos compradores. Como se pode ver, houve uma mudança — antes, a ênfase estava em "oferecer o que há", e agora, está em vender o que os compradores querem. Passou-se de uma atitude de oferta para uma atitude de demanda. Um outro aspecto, com relação a grãos, é que não estamos limitados à oferta brasileira: negociamos grãos de qualquer origem para qualquer destino".

Embora seja difícil fazer uma generalização a partir dos depoimentos ouvidos pelos pesquisadores junto a empresários e executivos do setor, entrevistados neste estudo, percebe-se uma

clara evolução nos processos de negociação das *trading*, com relação a Produtos Básicos, verificando-se:

a) uma preocupação maior em buscar o cliente, que praticamente não havia sido detectada no estudo anterior;

b) uma preocupação em primeiro identificar as necessidades do mercado, para depois buscar, dentro de um conjunto de fornecedores pré-contatados, aqueles que podem atender à demanda específica do mercado; e

c) uma preocupação em ajustar a oferta específica às necessidades do comprador.

2.1.2 Produtos semimanufaturados

Os principais produtos semimanufaturados exportados pelas *trading* entrevistadas são farelo e óleo de soja, madeiras, peles, celulose. No caso do farelo e do óleo de soja, as empresas que operam com esses produtos afirmam executar apenas uma atividade de intermediação, através de suas subsidiárias no exterior.

Aparentemente, pouca atenção é dada a esta categoria de produtos, exceto em poucos casos, como se verifica nas seguintes afirmações:

> "O único produto semimanufaturado que vendemos atualmente foi o resultado do trabalho de um agente no exterior, que abriu o mercado holandês para esse produto. Hoje a empresa se limita a atender aos pedidos, que continuam a chegar normalmente".

> "Os negócios com madeira se processam da seguinte forma: os pedidos chegam através de representantes, e são atendidos a partir dos depósitos, onde a madeira encontra-se armazenada, previamente comprada".

"A empresa possui clientes na Europa há trinta anos. São dezenas de clientes que periodicamente fazem suas encomendas — são basicamente compradores de madeira. Estas compras já fazem parte do orçamento da empresa. Com relação aos fornecedores brasileiros, eles mesmos nos procuram, sabedores de nossos contatos e de nossa estrutura. Neste caso, os representantes são acionados, para ver se há clientes para aqueles produtos. Fora da Europa, a atuação dos representantes é no sentido de colher informações sobre produtos com oportunidades ou então mandar pedidos de produtos rotineiros".

2.1.3 Produtos manufaturados

É contudo, na análise da geração de negócios com produtos manufaturados que se observa a maior evolução, embora existam, ainda, empresas onde predomine a espera passiva do cliente.

Seguem-se extratos dos depoimentos dos executivos entrevistados. Como se pode observar, nos quatro primeiros casos, predomina a **atitude passiva**, sendo que os três primeiros são de *trading* ligadas a grupos financeiros.

"Geralmente, os negócios surgem de duas formas: ou os exportadores procuram o banco para financiar as vendas, ou os importadores procuram nossas agências no exterior pelo mesmo motivo. Embora já se tenha considerado a possibilidade de uma orientação comercial mais agressiva na *trading*, alguns membros da diretoria não concordam — afinal, para que o risco?"

"Os negócios com manufaturados se produzem da mesma forma que com básicos: encomendas de um grande cliente no exterior, viagens dos diretores. Uma vez ou outra somos procurados por fornecedores brasileiros que querem exportar, mas raramente se realiza a exportação, pois geralmente se trata de produtos diferentes dos que conhecemos".

"No caso de calçados, periodicamente um de nossos *traders* sai da matriz levando novos modelos, e percorre os mercados potenciais da América do Sul, realizando vendas diretas. Já na Europa e nos EUA atuamos através de uma firma inglesa, em regime de *joint-venture*. Esta empresa faz pesquisa de mercado, identificando tendências da moda, e transformando estas informações em projeto de novo produto. Este projeto é enviado a uma fábrica em Novo Hamburgo, que prepara as amostras, que são enviadas aos importadores, passando-se então a aceitar os pedidos que chegam. Esta associada tem

> vasta experiência no ramo de sapatos, e controla toda a fabricação, desde a escolha de matérias-primas até o produto final. Outro manufaturado importante, os implementos agrícolas, são exportados para o Uruguai e Argentina, através de um representante, que é, na verdade, uma empresa importadora, também responsável pela assistência técnica e outros serviços. Com relação a outros produtos, os negócios ocorrem em função de oportunidades descobertas pelos nossos representantes em vários países. Essas oportunidades são avaliadas, e, se podemos, fechamos o negócio".

> "As consultas recebidas diretamente dos importadores ou através de nossos agentes são processadas e levadas aos fornecedores. A empresa funciona basicamente como processadora e repassadora de informações, do comprador ao fornecedor".

Algumas empresas identificam mudanças nítidas em sua forma de negociar com manufaturados, nos últimos anos, em função da experiência adquirida na exportação de manufaturados. É o caso dos dois depoimentos que se seguem:

> "No passado, a empresa comprava, estocava e depois tentava vender. Esta prática nos levou a acumular prejuízos por vários anos. Atualmente, o procedimento adotado é distinto: em primeiro lugar, identificamos o potencial de determinado produto, e, em seguida, fazemos a encomenda e compra ao fornecedor".

> "Atualmente, o comércio se inicia de fora para dentro: encontram-se oportunidades e buscam-se fornecedores. Nossa política é também encontrar mercados novos para produtos tradicionais".

Em certos casos, a introdução de novas linhas de produto reflete uma decisão explícita da alta diretoria, o que mostra um certo grau de amadurecimento gerencial das *trading*. Não se aceitam apenas oportunidades que surgem naturalmente, mas buscam-se novas oportunidades:

> "No caso de produtos siderúrgicos, a empresa optou por comercializar esta linha por sensibilidade de membros da diretoria, que julgaram ser esta uma área de bom potencial. Os agentes foram acionados para verificar que tipos de produtos siderúrgicos teriam aceitação em seus mercados. Atualmente, a empresa pesquisa um mercado, vê quais são os produtos vendáveis, procura forne

cedores, consegue deles a garantia de fornecimento, e, só então, se fecha a operação".

Em outros casos, há uma orientação nítida dos dirigentes da *trading* no sentido de não ampliar a gama de produtos oferecida, e de não aceitar indiscriminadamente qualquer pedido, para o qual a empresa não tenha vantagens competitivas. Geralmente, ocorre, nestes casos, uma clara tendência para a especialização em determinadas linhas de produto:

> "Não queremos nos diversificar muito, e quando nos aparecem oportunidades de negócios com produtos em que outras *trading* se especializaram — como certas *commodities*, frangos, calçados — preferimos não entrar".

> "Dispomos de um departamento de projetos especiais, para produtos não-rotineiros. Quando há uma consulta de novos produtos, cabe ao gerente de projetos especiais estudar a viabilidade daquele fornecimento. Geralmente, em cada dez consultas, um único negócio é fechado".

> "Para produtos diferentes desses, cada pedido que chega é estudado em termos de possibilidade de atendimento, disponibilidade de fornecedores, margem de lucro, negócios futuros".

Algumas empresas — ainda poucas — denotam acentuada sensibilidade comercial na geração de seus novos negócios, que se reflete basicamente na prévia avaliação do potencial de mercado, como ponto de partida para a busca de oportunidades:

> "Os representantes no exterior identificam a oportunidade de venda de um produto, comunicando à matriz, que se empenha, por sua vez, em buscar e selecionar fornecedores. Assim, a empresa vende os produtos solicitados pelos mercados externos em que atua, e não oferece produtos brasileiros nesses mercados de uma forma indiscriminada. A essência da atuação de nossa empresa está no trabalho de nossos representantes, que procuram identificar quais são os produtos com potencial nos países em que atuam".

> "No caso de calçados, a empresa fornece o modelo — através de modelista no exterior — e faz todo o processo de programação de produção e controle de qualidade para o fabricante, além de embarque do produto e da

> distribuição direta aos varejistas nos mercados externos. Com relação a têxteis, é necessário, em primeiro lugar, localizar a demanda, já que o grau de tecnologia relativa do país comprador determina a maior ou menor facilidade de colocação do produto. Além disso, também é necessário trabalhar com os fornecedores locais. Com relação a produtos energéticos, a empresa atua no estilo das *trading* japonesas, importando matéria-prima e exportando o manufaturado".

Em síntese, ocorreu, indiscutivelmente, uma evolução, no período compreendido entre 1978 e 1982, no processo de geração de negócios das *trading* brasileiras, particularmente nas operações com manufaturados. Salientam-se, em resumo, as seguintes tendências positivas, quanto aos manufaturados:

a) um esforço no sentido de especialização em determinados tipos de produtos/mercados, em que a *trading* dispõe de maior experiência ou capacitação relativa;

b) tratamento diferenciado às linhas de produto tradicionais *versus* novas oportunidades;

c) seleção cautelosa de novos negócios, contrariamente à aceitação indiscriminada de qualquer pedido;

d) identificação de necessidades do mercado e não tentativas de colocação de produtos disponíveis;

e) adoção de estruturas organizacionais por linha de produto/projeto.

Um achado adicional, válido tanto para Básicos como para Semimanufaturados e Manufaturados, refere-se à forma de atuar das *trading* ligadas a grupos financeiros, em que predomina uma atitude de vendas passivas.

2.2 A Infra-estrutura física e de informações

Um dos elementos imprescindíveis ao adequado funcionamen

to de uma *trading company* é uma sofisticada infra-estrutura física e de informações, que sirva como suporte a suas operações. Como foi salientado, em estudo anterior, é justamente o dispor de tal infra-estrutura um dos fatores explicativos do sucesso das *trading* japonesas:

> "As *trading* japonesas possuem uma notável rede de informações, já referida como os 'olhos e ouvidos' do Japão no mundo. Estas empresas obtêm informações de seus agentes, representantes, escritórios e delegações disseminadas por todas as partes do mundo; pesquisam constantemente os mercados internacionais; e desta forma criam mercados e estão presentes em todo o mundo". [1, p.41]

Assim sendo, qualquer análise do desempenho passado e do potencial futuro destas empresas não pode deixar de considerar de que forma vem funcionando tal infra-estrutura.

O estudo realizado em 1978, pela COPPEAD, sobre o desempenho e a gerência de marketing nestas empresas, a que já se fez referência, analisou, ainda que de forma sucinta, os seguintes aspectos da infra-estrutura física e de informações: disponibilidade de agentes ou representantes, escritórios e armazéns, no Brasil ou no exterior, participação em exibições internacionais, pesquisa de mercado e previsão de vendas.

A decisão de estudar esses aspectos especificamente deve-se a trabalho anterior realizado pela ABECE [16], o qual indicou serem estas as principais fontes de informação utilizadas pelas *trading*.

O estudo de 1978, da COPPEAD, revelou que:

a) apenas duas entre as vinte e uma *trading* entrevistadas tinham representantes no Brasil; pouco mais da metade tinha representantes no exterior;

b) todas as empresas dispunham de escritórios no Brasil,

mas apenas metade de escritórios no exterior;

c) treze dispunham de armazéns no Brasil, mas apenas duas no exterior;

d) treze destas empresas não dispunham de órgão de pesquisa formalizado em sua estrutura administrativa;

e) as principais fontes de informação de mercado consistiam no trabalho realizado pelos próprios executivos das *trading*, que coletavam informações, de forma rudimentar e assistemática, em suas viagens, e no de representantes e agentes no exterior, que enviavam informações sobre mercados e clientes.

f) apenas três dessas empresas declararam, na ocasião, realizar pesquisas freqüentes no exterior; e

g) apenas duas empresas tinham participação ativa em exibições internacionais.

Esses resultados ensejaram os seguintes comentários do relator do estudo de 1978:

> "... a infra-estrutura da *trading*, à data do estudo, é ainda bastante precária. Sem escritórios, representantes e armazéns no exterior, ausentes dos grandes eventos comerciais internacionais, e sem suporte em termos de pesquisa de mercado, como ocorre com a grande maioria delas, que se pode esperar mais do que a passividade anteriormente constatada?" [1, p.44]

O presente estudo verificou, como foi visto na seção anterior deste relatório, uma evolução nítida das *trading* brasileiras, no que se refere à geração de novos negócios. A pergunta que se pretende explorar, portanto, nesta seção, é se esta evolução no processo de negociação foi acompanhada, ou não, por comparável desenvolvimento da infra-estrutura física e informacional, no perío-

do de 1978 a 1982.

2.2.1 Representantes, escritórios e armazéns

A tabela 2.1 apresenta os dados relativos à disponibilidade de representantes, escritórios e armazéns, no Brasil e no exterior, comparando-se, em cada caso, o número de empresas que dispõem destas instalações em 1978 e 1982.

Como se pode verificar na referida tabela, parece ter ocorrido alguma evolução, no que se refere à disponibilidade de representantes no Brasil e no exterior, por parte das *trading*.[2] Por outro lado, com relação a escritórios e armazéns, as diferenças não parecem ser significativas.

2.2.2 Participação em exibições internacionais

Com relação à participação em exibições internacionais, curiosamente, ocorreu uma redução sensível de atividade, de 1978 para 1982. Enquanto dois terços das empresas entrevistadas participaram de alguma exibição internacional no Brasil, no período 1974-1978, apenas um terço o fez, no período 1978-1982. Já com relação a exibições internacionais no exterior, não parecem ter ocorrido diferenças significativas.

Um aspecto que vale ressaltar é que alguns empresários e executivos de topo das *trading* desenvolveram uma atitude bastante desfavorável com relação a este tipo de evento, fruto, provavelmente, de experiências anteriores negativas. Observe-se que tais atitudes negativas não haviam sido detectadas no estudo de 1978. Alguns comentários, expressivos a este respeito, foram:

> "Nossa avaliação sobre feiras é totalmente negativa. Estas feiras se caracterizam pela 'festividade'."
>
> "Não conseguimos gerar negócios que pagassem os gastos de exposição. Nossa intenção é não participar mais destas feiras".

TABELA 2.1

Infra-estrutura física e de informações — 1978-1982

DISPONIBILIDADE	SITUAÇÃO			
	1978		1982	
	No Brasil	No exterior	No Brasil	No exterior
Representantes	2 (10%)	13 (62%)	6 (35%)	16 (94%)
Escritórios	21 (100%)	10 (48%)	17 (100%)	11 (65%)
Armazéns	13 (62%)	2 (10%)	12 (71%)	2 (12%)
AMOSTRA	21		17	

2.2.3 Pesquisa de mercado

De forma comparável aos resultados obtidos no estudo de 1978, a função de pesquisa de mercado encontra-se em um estado bastante embrionário, sendo que três empresas declararam não fazer qualquer tipo de pesquisa de mercado. Nas restantes, a atividade de pesquisa se realiza fundamentalmente através de executivos que viajam ao exterior e de agentes, representantes ou subsidiárias em outros países. Apenas duas empresas declararam contratar agências de pesquisa de mercado ou similares para realização de estudos no exterior.

As pesquisas realizadas, além disso, são basicamente de dois tipos:

- pesquisa utilizando dados secundários (publicações já existentes, estatísticas do governo, etc), com vistas a determinar tamanho e potencial de mercado por tipo de produto, volume importado, etc, assim como para detectar oportunidades comerciais;

- pesquisa junto a clientes/agentes/importadores no exterior para "sondar" pedidos, condições comerciais, etc, assim como para fazer previsões de venda.

Os resultados obtidos, portanto, não permitem supor uma evolução nesta atividade, entre 1978 e 1982.

2.2.4 Previsão de vendas

O planejamento das vendas é uma das principais atividades gerenciais associadas à geração de negócios. Um dos primeiros passos para um adequado planejamento é a previsão de vendas, que pode ser bastante rudimentar, com base apenas na experiência dos executivos ou pode empregar técnicas estatísticas sofisticadas. Tanto no estudo de 1978 como no presente trabalho, procurou-se verificar

o número de empresas que utilizam previsão de vendas.

Como se pode verificar na tabela 2.2, parece ter havido uma ligeira evolução neste sentido, entre 1978 e 1982, já que nenhuma empresa obteve menos de 20% do valor de suas exportações a partir de previsão de colocação.

Em síntese, no que se refere à infra-estrutura física e de informações das *trading*, os resultados deste estudo indicam, de forma geral, apenas uma ligeira evolução em algumas das variáveis analisadas, particularmente o uso de representantes no exterior e previsão de vendas.

Dada, porém, a evolução ocorrida com estas empresas, em termos de dinamismo comercial, não seria absurdo esperar, no correr dos próximos anos, uma necessidade crescente por desenvolver a infra-estrutura física e informacional, particularmente no que se refere a agilizar a obtenção de informações de mercado.

2.3 Políticas de fornecedores e clientes

O estudo de 1978 chamava a atenção para o fato de que as políticas das *trading* para com seus fornecedores e clientes eram um dos principais fatores a serem analisados para a compreensão da problemática dessas empresas, devido a dois motivos principais:

1º) o fato de que essas empresas haviam sido criadas com o objetivo de viabilizar as exportações de pequenas e médias empresas;

2º) o fato de que "a captação de fornecedores é, para as *trading*, tão importante quanto a obtenção de clientes: ambas atividades estão intimamente relacionadas, na geração de novos negócios". [1, p.45]

TABELA 2.2

Trading Companies brasileiras

Percentual das exportações proveniente de previsão de vendas
1978-1982

Percentual do Valor das Exportações Proveniente de Previsão de Vendas	1978	1982
0%	3	-
1 a 20%	1	-
21 a 40%	4	3
41 a 60%	2	2
61 a 80%	6	4
81 a 100%	1	3
Não informaram	3	4
TOTAL	20	16

Os principais resultados do estudo de 1978 serão comentados ao se realizar a análise comparativa com os resultados obtidos no presente estudo. Cabe ressaltar, porém, as principais conclusões a que se chegou em 1978, com relação às políticas de fornecedores e clientes:

> "A política de fornecedores enfatiza os grandes fornecedores, em detrimento dos pequenos e médios, o que se explicaria, talvez, por problemas de volume, preço, qualidade e prazos de entrega. [...] As *trading* exercem algumas funções de marketing para seus fornecedores, porém apenas de forma inicial. Quanto aos clientes externos, as *trading* praticamente não fazem nada, o que se explica pelo fato de que são procuradas, em regra geral, por esses clientes, incumbindo-se apenas de 'fechar o negócio'." [1, p.67]

2.3.1 Características dos fornecedores

Em 1978, apenas cinco entre as *trading* entrevistadas obtinham mais de 50% do valor de suas exportações de pequenos e médios fornecedores. Em 1982, encontram-se seis empresas neste caso (tabela 2.3). Não se pode afirmar, portanto, que tenham ocorrido mudanças significativas na composição dos fornecedores das *trading*, predominando ainda, em termos de valor exportado, o grande fornecedor.

Observou-se, ainda, que as três *trading* ligadas a grupo financeiro operam predominantemente com grandes fornecedores, o que é coerente com o desempenho anteriormente mencionado. Uma *trading* não trabalha com pequenos e médios fornecedores, estando ligada a grupo industrial, para o qual realiza a atividade de exportação.

Um segundo aspecto analisado foi o número de fornecedores com que as *trading* operam, em operações de exportação. Verificou-se uma tendência de aumento do número de fornecedores, relativamente ao estudo anterior.

Finalmente, procurou-se verificar a predominância ou não de um único fornecedor nas atividades de exportação.[3] Verificou-se que em quatro dessas empresas o principal fornecedor respondia por

TABELA 2.3

Percentual do valor exportado proveniente de pequenos e médios fornecedores — 1978-1982

% DAS EXPORTAÇÕES PROVENIENTE DE PEQUENOS E MÉDIOS FORNECEDORES	Nº DE *TRADING COMPANIES*	
	1978	1982
0%	3	1
1 a 20%	7	4
21 a 40%	3	3
41 a 60%	1	3
61% e mais	4	3
Não informaram	2	2
TOTAL	20 [1]	16 [2]

[1] Uma empresa estava paralisada. [2] Uma empresa encontrava-se em início de atividades.

50% a 90% do valor exportado, sendo três delas associadas a grupos industriais, e uma associada a grupo financeiro.

2.3.2 Seleção de fornecedores de manufaturados

No processo de negócio de uma *trading company*, um dos elementos cruciais é sua habilidade para selecionar adequadamente seus fornecedores, tendo em vista que sua reputação no mercado externo é diretamente afetada pela capacidade do fornecedor de cumprir adequadamente os compromissos de entrega e as especificações do produto. Assim sendo, os critérios utilizados por estas empresas, na hora de selecionar seus fornecedores, dizem muito de sua forma de operar.

A tabela 2.4 apresenta os resultados obtidos nos estudos de 1978 e 1982, com relação a esta variável.

De forma geral, os critérios utilizados na seleção de fornecedores parecem ter-se mantido notavelmente constantes, entre 1978 e 1982, excetuando-se pequenas diferenças que se poderia atribuir à forma oportunística pela qual foi colhida a amostra.

Tanto em 1978 como em 1982, predominam quatro fatores na seleção de fornecedores de manufaturados: prazos de entrega, qualidade, custo e preço.

Da mesma forma, os fatores considerados como de menor importância foram os mesmos: "marca conhecida internacionalmente", "tamanho da empresa" e "volume de importação". Com relação ao primeiro deles — o conhecimento da marca no mercado externo — é razoável supor que a pouca importância atribuída a este fator se deva a existirem poucos fornecedores com tais características, e não por acreditarem os executivos que, de fato, este fator seja pouco importante. Com relação ao fator "tamanho da empresa",por outro lado, chama a atenção o fato de que os executivos não atribuem importância ao mesmo, quando a maior parte das operações das *trading* conti

TABELA 2.4

Importância de diversos fatores na seleção de fornecedores de produtos manufaturados para exportação — 1978-1982

FATORES	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	
	em 1978	em 1982
Confiabilidade nos prazos de entrega	1º	1º
Qualidade	2º	3º
Custo competitivo de produção	3º	4º
Preço do Produto	4º	2º
Potencialidade para exportação	5º	9º
Situação econômico-financeira	6º	6º
Boa administração/Capacidade gerencial	7º	7º
Capacidade produtiva instalada	8º	5º
Experiência anterior em exportação	9º	11º
Capacidade produtiva ociosa	10º	8º
Tradição no mercado interno	11º	10º
Marca conhecida internacionalmente	12º	12º
Tamanho da empresa	13º	13º
Volume de importação	14º	14º

nua sendo com grandes fornecedores. Finalmente, a pouca importância atribuída ao volume de importação reflete o fato de que a atividade de importação continua tendo um significado reduzido nas operações dessas empresas, como se viu anteriormente.

2.3.3 Problemas e grau de satisfação com fornecedores

Tendo em vista a importância atribuída a fatores como prazos de entrega, qualidade e preços, é interessante verificar até que ponto ocorrem estes problemas entre as *trading* e seus fornecedores.

a) Problemas de prazos de entrega

A tabela 2.5, a seguir, compara os resultados obtidos com relação a esta variável nos estudos de 1978 e 1982.

Como se pode observar, os problemas de prazo de entrega não ocorrem, ou ocorrem pouco, na grande maioria dos casos. Com relação a grandes fornecedores, aparentemente não se observam diferenças entre 1978 e 1982. No caso de pequenos e médios fornecedores, poderá haver, como seria de esperar, uma maior incidência de problemas de prazos de entrega.

b) Problemas de Qualidade

A qualidade do produto é, reconhecidamente, um dos principais problemas com que se defrontam as empresas brasileiras fabricantes de manufaturados, ao introduzir esses produtos em mercados externos. Por outro lado, é esta uma das principais preocupações dos executivos das *trading*, ao selecionar os fornecedores. A tabela 2.6, compara os resultados obtidos em 1978 e em 1982, quanto à freqüência com que as *trading* têm problemas de qualidade com seus fornecedores.

Mais uma vez, enquanto os resultados com relação a grandes fornecedores permanecem os mesmos, entre 1978 e 1982, apontando

TABELA 2.5

Problemas de prazo de entrega — 1978-1982

FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA	1978		1982	
	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios
Não ocorrem ou ocorrem pouco	14 (78%)	14 (78%)	11 (79%)	8 (57%)
Ocorrem freqüentemente ou sempre	4 (22%)	4 (22%)	3 (21%)	5 (36%)
BASE	18	18	14	14

TABELA 2.6

Problemas de qualidade — 1978-1982

FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA	1978		1982	
	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios
Não ocorrem ou ocorrem pouco	18 (100%)	17 (94%)	13 (93%)	11 (79%)
Ocorrem freqüentemente ou sempre	-	1 (6%)	1 (7%)	3 (21%)
BASE	18	18	14	14

uma quase inexistência de problemas de qualidade com os mesmos, parece haver uma tendência no sentido de que os executivos das *trading* se tornaram mais sensíveis à existência desses problemas com pequenos e médios fornecedores.

c) Problemas de preço

Importante elemento na negociação entre a *trading* e o fornecedor é o preço, muitas vezes o elemento-chave na viabilidade de exportação de um produto. É de se esperar, portanto, a ocorrência de problemas com relação à negociação de preços. A tabela 2.7 compara os resultados em 1978 e em 1982.

Duas observações podem ser extraídas da tabela 2.7. A primeira delas é que não ocorreu virtualmente nenhuma alteração no comportamento desta variável no período 1978-1982. A segundo é que problemas de preços parecem ocorrer com maior freqüência que os demais.

d) Problemas de volume de fornecimento

Outro problema enfrentado pelos fabricantes brasileiros de manufaturados, é o volume de fornecimento, dado que, muitas vezes, o simples atendimento de um pedido pode significar a utilização, durante meses, de toda a capacidade instalada de uma empresa. Problemas desta ordem têm sido freqüentemente relatados por executivos de empresas fabricantes. A *trading company* se constitui, então, num instrumento ideal para lidar com este tipo de problema, atuando como agente catalizador dos esforços de fabricação de vários fabricantes, entre os quais divide um mesmo pedido. De qualquer modo, ao lidar com pequenos e médios fabricantes, é razoável esperar uma maior ocorrência de problemas com volume de fornecimento do que com grandes fornecedores.

De fato, tanto em 1978 como em 1982, os executivos entrevistados reconheceram a existência de problemas de volume de forne

TABELA 2.7

Problemas de preço — 1978-1982

FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA	1978		1982	
	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios
Não ocorrem ou ocorrem pouco	10 (56%)	12 (67%)	8 (57%)	9 (64%)
Ocorrem freqüentemente ou sempre	8 (44%)	6 (33%)	6 (43%)	5 (36%)
BASE	18	18	14	14

TABELA 2.8

Problemas de volume de fornecedores — 1978-1982

FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA	1978		1982	
	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios
Não ocorrem ou ocorrem pouco	15 (83%)	11 (61%)	13 (93%)	7 (50%)
Ocorrem freqüentemente ou sempre	3 (17%)	7 (39%)	1 (7%)	7 (50%)
BASE	18	18	14	14

cimento, com relação a pequenos e médios fornecedores.

2.3.4 Grau de satisfação com fornecedores

Deixando de lado, porém, os problemas específicos enfrentados com os fornecedores, buscou-se conhecer, de uma forma geral, o grau de satisfação da *trading* em sua experiência com grandes, pequenos e médios fornecedores (tabela 2.9).

Enquanto, no estudo de 1978, 72% das *trading* considerava satisfatória sua experiência anterior com grandes fornecedores, apenas 39% tinha a mesma opinião com relação a pequenos e médios fornecedores.

Já em 1982, observa-se alguma evolução, refletindo, possivelmente, um melhor relacionamento entre as *trading* e seus fornecedores. A explicação para tal foi fornecida pelos próprios executivos entrevistados, ao afirmarem que, embora possam ocorrer problemas específicos com um ou outro fornecedor, já selecionaram, com o tempo, "um excelente grupo de fornecedores", com os quais têm "ótimo relacionamento".

Apesar disto, os executivos entrevistados se queixaram de alguns pontos de conflito com seus fornecedores. No caso de grandes fornecedores, as principais queixas foram: "prepotência/displicência "; "não cumprimento das condições estipuladas previamente"; "marginalizam a *trading*", e "estabelecem contato direto com os clientes". Com relação a pequenos e médios fornecedores, as principais queixas referem-se à falta de experiência, estrutura e mentalidade para exportar: "falta de mentalidade para diferenciar uma venda para o exterior de uma venda doméstica"; "falta de experiência leva a não cumprimentos de prazos de entrega"; "não investem em expansão da capacidade produtiva"; "desconhecem exigências técnicas de embalagens e produtos para países mais desenvolvidos".

É interessante observar que a maior parte das queixas apresentadas com relação aos pequenos e médios fornecedores referem-

TABELA 2.9

Grau de satisfação das *trading* com seus fornecedores — 1978-1982

GRAU DE SATISFAÇÃO	1978		1982	
	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios	Grandes Fornecedores	Pequenos e Médios
Nada satisfatória	-	-	-	-
Pouco satisfatória	1 (6%)	2 (11%)	-	-
Razoavelmente satisfatória	3 (17%)	8 (44%)	7 (50%)	7 (50%)
Satisfatória	13 (72%)	7 (39%)	7 (50%)	7 (50%)
Não informaram	1 (6%)	1 (6%)	-	-
BASE	18	18	14	14

se, na verdade, a deficiências que deveriam ser supridas pela própria atuação das *trading*, como especialistas em exportação. Seria de esperar, por parte das últimas, uma orientação com relação a exigências de qualidade e embalagem nos mercados externos; ou um acompanhamento da produção, de forma a garantir o adequado cumprimento dos prazos de entrega. Este ponto, um dos mais importantes na avaliação da forma de operar dessas empresas, é analisado a seguir.

2.3.5 Funções exercidas pelas *trading* para seus fornecedores

Muitos dos mais eficazes intermediários, nas operações de exportação, oferecem a seus fornecedores e clientes certa variedade de serviços.

As *trading companies* japonesas, por exemplo, têm como um dos elementos-chave em seu sucesso a ampla gama de funções de marketing exercidas para os fabricantes japoneses.

Por sua vez, estudo realizado em 1976 pela COPPEAD, junto à indústria de calçados de Novo Hamburgo, revelou alguns aspectos da atuação dos importadores americanos junto aos fabricantes brasileiros - em particular o fato de que estes intermediários exerciam uma série de funções de marketing para o fabricante: orientação do fabricante quanto ao produto (*design*, materiais, modelos); determinação de preços (desde o preço do fabricante até o preço de venda ao público); atividades de venda; controle de produção e controle de qualidade; transporte; promoção, inclusive em feiras e amostras no exterior; estocagem, etc.

Este estudo chegou às seguintes conclusões:

> "Embora dispondo do produto certo,no momento certo,a preços competitivos, e de um mercado aberto para suas exportações, possivelmente jamais se teria atingido os elevados índices de crescimento das exportações de calçados se o marketing desse produto não tivesse sido assumido pelos intermediários estrangeiros. As funções exercidas pelos intermediários estrangeiros tornaram a exportação de calçados uma simples atividade de produção para o mercado doméstico [...]A delegação, ao intermedi-

> ário, da função de marketing, enfim, evidencia a profunda dependência dos fabricantes brasileiros para o marketing de seus produtos no exterior". [8,p.52-3]

Seguindo a mesma linha, um novo estudo da COPPEAD, realizado em 1977, com uma amostra representativa de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, analisou a experiência de exportação e o grau de controle dessas empresas sobre as variáveis da Estratégia de Marketing de Exportação. Este estudo conclui que:

> "[...] as conclusões relativas à indústria de calçados aparentemente se confirmam para os restantes setores econômicos [no campo dos manufaturados], devido aos baixos graus de controle das empresas sobre as variáveis da estratégia de marketing de exportação". [9,p.67]

Com base nestes resultados, o estudo desenvolvido, em 1978, sobre as *trading* brasileiras procurou detectar até que ponto estas empresas estariam desempenhando, para seus fornecedores, algumas funções que os intermediários estrangeiros então desempenhavam, dadas as profundas carências gerenciais observadas nas empresas privadas brasileiras exportadoras de manufaturados, para o marketing de seus produtos no exterior. Os resultados obtidos em 1978 indicaram que um número ainda pequeno dessas empresas exercia pelo menos parte das funções consideradas, mas que os primeiros passos já haviam sido dados neste sentido.

O presente estudo procurou detectar a possível existência de alguma evolução neste comportamento. A tabela 2.10 apresenta os dados comparativos de 1978 a 1982. Como se pode constatar na referida tabela, não parecem existir diferenças substanciais nas funções exercidas, entre 1978 e 1982.

Particularmente, as funções associadas às atividades de produção propriamente ditas - a orientação quanto a métodos de controle de produção e a verificação do andamento da produção - estão entre as menos exercidas. Também a função de armazenagem apresenta baixa incidência.

TABELA 2.10

Funções exercidas pelas *trading* para seus fornecedores nas operações de exportação — 1978-1982

FUNÇÕES	CATEGORIA DE PRODUTO							
	Básicos		Semimanufaturados		Manufaturados			
					Grande fornecedor		Pequeno/Médio Fornecedor	
	1978	1982	1978	1982	1978	1982	1978	1982
Orientação quanto ao produto	4	2	4	4	10	10	11	12
Orientação na determinação de preços	4	2	5	2	12	12	13	14
Orientação quanto a padrões de qualidade	4	3	7	3	12	10	14	13
Orientação quanto a métodos de controle de produção	2	-	2	-	3	2	2	4
Transporte até o porto de embarque	2	4	4	3	10	9	9	9
Transporte até o cliente	2	4	5	3	11	9	10	8
Orientação quanto à embalagem	2	3	5	3	10	11	12	13
Verificação do andamento da produção	1	2	4	2	8	7	10	10
Financiamento da produção	4	4	6	2	15	11	16	13
Armazenamento	3	3	3	3	6	5	4	4
TRABALHAM COM ESTA CATEGORIA DE PRODUTO	10	9	13	10	21	16	18	15

No que se refere especificamente aos fornecedores de manufaturados parece haver algumas funções mais exercidas pelas *trading* para os pequenos do que para os grandes, tais como, por exemplo, a verificação do andamento da produção.

A tabela 2.11 apresenta, em maior detalhe, algumas dessas funções, quando exercida para fornecedores de manufaturados. Também aqui não se observam diferenças significativas entre 1978 e 1982, predominando o mesmo tipo de comportamento.

Com relação a produto, o procedimento mais comum é definir, para o fabricante, as especificações do produto, o que, sem dúvida, indica uma atuação comercial agressiva. Apesar disto, existe também um número substancial de casos em que a *trading* simplesmente aceita o produto que o fabricante já produz, enviando então uma amostra para o cliente externo.

No que refere a preços, o procedimento mais comum é a sugestão de um preço de compra, não ocorrendo, como se viu na indústria de calçados, uma imposição de preços pelos intermediários. Predomina,aparentemente, a negociação de preços.

Com relação a controle de qualidade, por outro lado, o procedimento mais comum continua a ser a simples verificação da qualidade após a entrega, assim como o fornecimento de padrões de qualidade na ocasião da encomenda. Poucas *trading* costumam controlar a qualidade dentro da fábrica, como ocorria na indústria de calçados, ou como verificaram empiricamente Souza Coutinho *et alii* [9,p.67], na amostra de empresas exportadoras de manufaturados.

Finalmente, quanto à embalagem, raramente se aceita a embalagem do fornecedor, com as *trading* determinando ou orientando quanto às especificações de embalagem.

2.3.6 Políticas de clientes

Tabela 2.11

Atividades das *trading* para seus fornecedores de manufaturados — 1978-1982

ATIVIDADES	FORNECEDORES			
	Grande		Pequeno/Médio	
	1978	1982	1978	1982
QUANTO AO PRODUTO:				
- Define as especificações do produto	15	12	13	13
- Orienta quanto às especificações do produto	10	7	11	7
- Envia uma amostra do produto que o fabricante já produz para o exterior	16	10	16	10
QUANTO A PREÇOS:				
- Determina o preço de compra	6	4	8	4
- Sugere o preço de compra	14	12	12	12
- Aceita o preço do fabricante	3	3	3	1
QUANTO A PADRÕES DE QUALIDADE:				
- Controla a qualidade na fábrica	4	4	5	7
- Fornece padrões de qualidade	12	9	14	10
- Verifica a qualidade após entrega	15	11	16	11
QUANTO A EMBALAGEM:				
- Determina especificações de desenho, padrão, tamanho, segurança, etc.	11	5	10	6
- Orienta quanto a essas especificações	10	8	12	7
- Aceita a embalagem do fornecedor	5	4	4	2
TOTAL DE RESPONDENTES QUE TRABALHAM OU JÁ TRABALHARAM COM ESTA CATEGORIA DE PRODUTO	21	16	18	15

NOTA - Ocorrem respostas múltiplas dentro de cada item

Observou-se, ao analisar o processo de geração de negócios, que as *trading* haviam apresentado uma evolução significativa, encontrando-se uma menor incidência da típica atitude de "espera do cliente". Sendo assim, seria de esperar, pelo menos no que se refere a clientes, alguma evolução nas políticas e procedimentos adotados.

A tabela 2.12 compara os resultados dos estudos de 1978 e 1982, no que se refere às funções normalmente exercidas pelas *trading* para seus clientes externos, nas operações de exportação.

Conforme se esperava, parece ter havido alguma evolução, ainda que seja notavelmente pequeno o número de *trading companies* a realizar estas funções. Estes resultados são, portanto, coerentes com a evolução observada quanto à geração de novos negócios, indicando uma tendência, ainda que incipiente, de adoção do papel de *channel captain*, ou seja, líder nos canais de exportação.

2.4 Características de qualificação profissional dos dirigentes das *trading* brasileiras

A importância da atividade gerencial, para o bom desempenho das organizações, vem há muito sendo frisada por autores como Servan-Schreiber [17], Selznick [18], Ansoff [19], Mintzberg[20] e Drucker [21].

A nível mais específico das atividades de exportação, os estudos mais conhecidos, de Grub [22] e Langston [23], deram ênfase especial ao papel desempenhado pelos executivos de topo sobre a decisão de iniciar as atividades de exportação, e nela continuar ao longo do tempo. Um aspecto particularmente explorado nestes estudos é a chamada orientação internacional dos executivos de topo, e sua influência sobre a atividade de exportação.

Langston, por exemplo, mostrou que o nível de educação formal, o conhecimento de idiomas estrangeiros e experiência de viagens no exterior tinham uma relação significativa com os executivos pertencentes a empresas que tiveram sucesso com exportação.

TABELA 2.12

Funções normalmente exercidas pelas *trading* para seus clientes externos nas operações de exportação — 1978-1982

FUNÇÕES	CATEGORIA DE PRODUTO					
	Básicos		Semimanufaturados		Manufaturados	
	1978	1982	1978	1982	1978	1982
- Promoção/Propaganda conjunta	-	1	-	1	-	3
- Seleção/Treinamento de Pessoal de vendas	-	2	-	1	1	2
- Assistência técnica	1	1	1	1	8	7
- Colocação de mercadorias em consignação	-	1	1	-	5	4
- Orientação na determinação de preços e condições de vendas	1	2	2	2	5	6
- Financiamento de vendas	-	3	1	5	9	12
TRABALHAM COM ESTA CATEGORIA DE PRODUTO	10	9	13	10	21	16

Supõe-se que, devido a sua maior complexidade, a atividade de exportação deveria exigir de seus executivos maiores conhecimentos específicos e universais, e que em condições semelhantes, aqueles que fossem mais qualificados deveriam proporcionar a suas empresas um melhor desempenho em exportação. Mas como medir qualificação? Segundo Pastore, "Educação, treinamento e experiência são três atributos importantes para a capacitação profissional do indivíduo ..." [24]

Falando-se do trabalho de gerenciar atividades de exportação de uma empresa, pode-se acrescentar à educação, treinamento e experiência, a realização de viagens ao exterior e o conhecimento de idiomas estrangeiros, que se mostraram importantes no estudo de Langston.

Nesta parte do trabalho procura-se analisar as características de qualificação profissional dos executivos das *trading* brasileiras, segundo os parâmetros acima mencionados, tentando compará-los com dados semelhantes obtidos junto aos executivos de exportação de empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados, e apresentados no trabalho de Fleury e Galindo [25].

Com este fim, foram levantadas informações junto a 37 executivos de 15 diferentes *trading*, englobando cinco variáveis ligadas a características de educação, treinamento e experiência profissional, conforme apresentado abaixo:

- Educação
  - . nível de educação formal
  - . conhecimento de idiomas

- Treinamento
  - . participação em cursos de treinamento profissional

- Experiência

. experiência profissional com exportação
. realização de viagens ao exterior

As tabelas 2.13 e 2.14, a seguir, indicam, respectivamente, os cargos ocupados pelos executivos entrevistados,e as áreas funcionais a que estão vinculados.

Os dados indicam claramente que os executivos são em sua maioria membros de alta administração das empresas analisadas, envolvidos com a definição de políticas (administração geral) e com as principais atividades fins (comercial e financeira).

A seguir apresentam-se os principais resultados encontrados sobre os níveis de educação, treinamento e experiência destes executivos, comparando-os com os dados semelhantes do setor de calçados.

Com relação as duas variáveis que tentam medir a educação (nível de educação formal e conhecimento de idiomas) verifica-se que a esmagadora maioria dos executivos (87,5%) possui um diploma universitário, enquanto na indústria de calçados a situação é invertida, com apenas 35% dos executivos possuindo este tipo de diploma. A tabela 2.15 mostra a distribuição dos cursos universitários seguidos pelos executivos da amostra.

A análise dos dados mostra uma forte concentração de formados nas áreas de Engenharia, Economia e Administração, nesta ordem, o que, de uma certa maneira, se assemelha ao que ocorre na indústria de calçados, onde Economia, Administração e Engenharia, nesta ordem, são os cursos mais freqüentados. É importante, no entanto, chamar a atenção para o fato de que apenas 17% de todos os executivos possui um diploma em Administração, curso que teoricamente seria o mais adequado para o tipo de atividades que eles deveriam exercer em uma empresa comercial do tipo *trading*.

Tal situação é, no entanto, um pouco atenuada, pelo fato de que 38% dos executivos cursaram algum tipo de Pós-Graduação, com

TABELA 2.13

Cargos ocupados pelos executivos entrevistados

CARGOS	Nº DE EXECUTIVOS	PERCENTUAL (%)
Gerência	16	43,2
Diretoria	13	35,1
Assessoria	5	13,5
Vice-Presidência	1	2,7
Superintendência	1	2,7
Coordenadoria	1	2,7

TABELA 2.14

Áreas funcionais a que estão ligados os executivos

ÁREAS FUNCIONAIS	Nº DE EXECUTIVOS	PERCENTUAL (%)
Administração geral	17	46,0
Comercial/Exportação	16	43,2
Finanças	2	5,4
Sistemas de Informação	1	2,7
Transportes	1	2,7
	37	

TABELA 2.15

Cursos universitários concluídos pelos executivos das *Trading* brasileiras

Cursos	Nº executivos	Percentual (%)
Engenharia	10	25,0
Economia	10	25,0
Administração	7	17,0
Direito	3	7,5
Escola Militar	2	5,0
Arquitetura	1	2,5
Matemática	1	2,5
Comunicação	1	2,5
Sem curso universitário	5	12,5
	40[1]	

[1] Três executivos possuíam mais de um curso de graduação

ênfase maior nas áreas de Finanças, Marketing e Engenharia Econômica, o que não acontece com os executivos da indústria de calçados.

Com relação ao conhecimento de idiomas, verifica-se na tabela 2.16 um quadro bastante promissor. Com a exceção de um único executivo, todos os demais têm domínio de pelo menos um idioma estrangeiro, sendo que o inglês é o mais conhecido, seguido do espanhol e do francês.

Em média, cada executivo tem domínio de 2,7 idiomas estrangeiros. É bom chamar a atenção para o fato de que no caso da indústria de calçados apenas 69% dos executivos dominavam algum idioma estrangeiro, sendo que o inglês era do conhecimento de apenas 40% dos entrevistados.

Tal quadro se repete também, e até com maior ênfase, no setor de manufaturados em geral, conforme estudo de Leite [26], onde 48% dos executivos de exportação não tem domínio sobre qualquer idioma estrangeiro, e onde apenas 28% deles dominam o idioma inglês.

O nível de treinamento foi medido pela freqüência com que os mesmos participaram de cursos (de curta e média duração) nos últimos anos. As respostas indicam que apenas 43% dos executivos participaram de algum tipo de treinamento, num total de 42 cursos, o que dá uma média de pouco mais de um curso por executivo. Estes dados são bastante semelhantes aos encontrados na indústria de calçados e indicam claramente uma despreocupação com o aperfeiçoamento dos recursos humanos gerenciais, ou um descrédito quanto à eficácia de cursos de pequena e média duração para o aperfeiçoamento gerencial.

Os cursos mais freqüentados estão diretamente ligados às atividades de exportação como indica a tabela 2.17.

A experiência dos executivos das *trading*, medida pelas viagens ao exterior e pelo tipo de experiência profissional ante-

TABELA 2.16

Percentual dos executivos das *trading* que dominam idiomas estrangeiros

IDIOMAS	Nº EXECUTIVOS	PERCENTUAL (%)
Inglês	36	98
Espanhol	29	78
Francês	24	65
Italiano	8	22
Alemão	4	12
Grego	1	3
Árabe	1	3

TABELA 2.17

Tópicos dos cursos de treinamento seguidos pelos executivos das *Trading*

TÓPICOS DOS CURSOS	Nº EXECUTIVOS
Comércio exterior (geral)	15
Aspectos financeiros de exportação (incentivos, câmbios, finanças)	14
Aspectos de Administração Geral	6
Marketing	5
Transportes	2

rior à sua atual posição, é descrita a seguir.

Todos os executivos entrevistados já fizeram uma ou mais viagens ao exterior. Verificou-se, na verdade, que a grande maioria destes executivos está constantemente viajando a negócios para o exterior. Basta verificar que aproximadamente 50% deles conhecem todos os continentes e já realizaram um número incontável de viagens ao exterior. Para os restantes 50% que foram capazes de listar suas viagens, verificou-se que conhecem, em média, seis diferentes países. Além das viagens de negócios, existe o caso de 37% dos executivos que já executaram programas de estudo no exterior. Estes dados contrastam fortemente com aqueles encontrados no estudo sobre a indústria de calçados. Neste último caso, verificou-se que aproximadamente 50% dos executivos jamais esteve no exterior, e daqueles que viajaram, apenas 65% o fizeram por motivos comerciais.

A tabela 2.18 apresenta a distribuição das principais regiões visitadas. Devido ao enorme número de viagens já realizadas, não foi possível aos executivos listarem os países de uma forma individualizada, concentrando-se a informação em termos de regiões geográficas.

Estes dados confirmam o fato de que os executivos viajam primordialmente para aquelas regiões onde possuem um maior volume de negócios, o que não ocorre por exemplo na indústria de calçados, onde o maior número de viagens é feito para a Europa(Itália), quando se sabe que 90% das empresas negociam principalmente com os Estados Unidos.

Com relação à experiência profissional, constatou-se que os executivos possuem, em média, uma experiência de 15 anos, sendo que a maior parte desta experiência foi obtida fora da empresa onde atualmente trabalham. Sua experiência no cargo atualmente ocupado é, em média, de 2,8 anos, e, na empresa, 5,1 anos. Aproximadamente 50% dos executivos não tem experiência anterior em atividades de exportação, mas os outros 50% possuem uma experiência média de 8 anos nes

TABELA 2.18

Principais regiões visitadas pelos executivos das *trading* brasileiras

REGIÕES	Nº DE EXECUTIVOS	PERCENTUAL (%)
América do Norte	23	78
Europa Ocidental	23	78
América do Sul	22	75
América Central	11	37
África	11	37
Europa Oriental	8	27
Oriente Médio	8	27
Ásia	7	24

tas atividades. Com relação a experiências anteriores com *trading companies*, apenas 24% afirmaram possuir tal experiência, que é , em média, de cinco anos.

Tais dados se justificam plenamente pela juventude das *trading* no Brasil.

Em síntese, a alta gerência das *trading* brasileiras é ocupada tipicamente por executivos de nível universitário com formação principalmente nas áreas de Engenharia(25%), Economia(25%)e Administração(17%), sendo que um percentual razoável(38%) possui formação pós-graduada com forte ênfase em áreas de Administração. Possuem um bom conhecimento de línguas estrangeiras, sendo que a grande maioria domina o inglês, o espanhol e o francês, línguas fundamentais para o exercício de sua atividade profissional.

Estes executivos viajam constantemente ao exterior,sendo que grande número já esteve praticamente em todos os continentes, em viagens de negócios. Sua experiência profissional, anterior ao atual emprego , está em grande parte dissociada de atividades de exportação, o que nos leva a crer que o aprendizado é feito no dia a dia do trabalho. Isto é reforçado pelo fato de que os executivos têm dado muito pouca ênfase a cursos de treinamento profissional, que poderiam ajudá-los a acelerar o processo de aprendizagem na atividade de exportação.

A comparação das características destes executivos com seus equivalentes nas empresas exportadoras de calçados mostra claramente que os primeiros são significativamente mais bem preparados que os últimos, os quais possuem um nível de educação formal bastante deficiente, pouco conhecimento de idiomas estrangeiros, pouca experiência profissional com atividades de exportação, e quase nenhuma preocupação com seu aperfeiçoamento profissional.

3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

3.1 Conclusões

Dois objetivos nortearam o desenvolvimento deste estudo: avaliar a evolução do sistema brasileiro de *trading companies*, e fornecer subsídios para seu aperfeiçoamento.

As principais conclusões a que chegou este estudo são:

1. É discutível a contribuição dada, até o momento, pelo sistema de *trading companies* ao comércio exterior brasileiro. E isto porque:

   - De um lado, há fortes evidências de que uma parte do valor exportado pelas *trading companies* provém de mero deslocamento contábil, ou seja, deslocamento de negócios já existentes, e que continuariam a ser realizados sem a existência dessas empresas. Este estudo, pelo seu âmbito, não chegou a quantificar que parcela das exportações realizadas seria o resultado da geração de novos negócios pelas *trading companies*, e que parcela poderia ser atribuída a um simples deslocamento contábil.

   - Por outro lado, as atividades de importação - a outra face do comércio internacional - significaram apenas, para estas empresa, atividades eventuais e de pouca monta, e isto no decorrer de todo o período de existência dessas empresas.

   - Além disto, as operações por conta de terceiros e através de subsidiárias no exterior, responsáveis por mais da metade do valor total exportado, são em sua maioria, relativas a *commodities* - especialmente o café - produtos com colocação certa no mercado internacional.

2. Começam a surgir alguns indícios que parecem indicar uma tendência positiva nos resultados apresentados pelo sistema brasileiro de *trading companies* apesar do que foi exposto, anteriormente:

- A composição da pauta de exportações das *trading companies* mostrou, em todo o período considerado, uma forte evolução no sentido de ampliar a participação de manufaturados, estando hoje em torno de 40-50%, dependendo dos dados que se consideram para análise.

- Além disso, embora a concentração em determinados produtos seja ainda bastante acentuada, observa-se um incremento do número de produtos exportados por *trading*, assim como a participação percentual dos principais produtos se reduziu sensivelmente.

- Da mesma forma, observa-se também uma importante evolução no número de mercados em que atuam as *trading companies*, e uma redução na participação dos principais mercados.

3. A tendência de evolução das *trading companies* se observa nitidamente em alguns indicadores de sua forma de operar, embora não se manifeste em outros:

   - Observa-se uma significativa evolução no processo de geração de negócios das *trading companies*. Com relação a produtos básicos, observa-se uma preocupação maior em buscar o cliente; em identificar, primeiro, as necessidades do mercado, para depois buscar, dentro de um conjunto de fornecedores pré-identificados, os que podem atender àquela demanda específica; e em ajustar a oferta específica às necessidades do comprador. Além disto, com relação a manufaturados, observa-se um esforço no sentido de especialização em determinados tipos de produtos/mercados, em que a *trading* dispõe de maior vantagem ou capacitação relativa; uma seleção cautelosa de novos negócios; um tratamento diferenciado às linhas de produto tradicionais, *versus* novas oportunidades. Estes resultados, porém, não se aplicam a todas as *trading*, encontrando-se muitas em que predomina ainda a espera passiva do cliente, particularmente entre as ligadas a grupos financeiros.

- Com relação à infra-estrutura física e de informações, os resultados foram, de forma geral, pouco animadores. Apenas com relação à disponibilidade de agentes no exterior (em que houve um incremento significativo) assim como com relação à previsão de vendas, parece ter ocorrido alguma evolução. Os demais indicadores permaneceram aparentemente estáveis, sem que se tenha podido registrar tendências positivas.

- No que se refere à política de fornecedores, não se registram diferenças significativas entre 1978 e 1982, predominando o mesmo tipo de comportamento.

- Já com relação às políticas de clientes, registra-se uma evolução positiva, embora seja ainda pequeno o número de *trading* a prestar uma série de serviços a seus clientes no exterior.

- As *trading companies*, apesar de sérias deficiências em sua forma de operar, contam com uma alta gerência significativamente mais bem preparada do que as empresas fabricantes exportadoras de manufaturados, o que indica um certo potencial de crescimento futuro.

3.2 Recomendações

1. Estimular as atividades de importação do sistema brasileiro de *trading companies*

Como se observou no decorrer deste estudo, as atividades das *trading* brasileiras estão concentradas nas exportações, em detrimento das importações. Uma série de motivos concorreriam para tal, salientando-se os de ordem política. Deve-se observar, contudo, que incrementar as atividades de importação das *trading companies* pode significar importantes vantagens, tanto para o país, como para o próprio processo de aprendizagem destas empresas. Na verdade, o

que se recomenda precisamente, neste caso, é o deslocamento dos negócios de importação existentes para as *trading companies*. As vantagens principais deste deslocamento seriam: a obtenção de economias de escala, principalmente operacionais, ao se associarem operações de exportação e de importação; o aumento do poder de barganha das *trading* nos mercados internacionais; a aceleração do processo de aprendizagem comercial dos executivos e especialistas em operações de comércio internacional das *trading companies;* as maiores possibilidades de negociação em determinados tipos de mercados; a viabilização de escritórios e subsidiárias no exterior, etc. Observe-se, ainda, que as *trading* japonesas são igualmente ativas tanto nas operações de exportação como nas de importação.

2. Avaliar e acompanhar as operações por conta de terceiros e através de subsidiárias no exterior das *trading companies*

Um dos aspectos que mais chamaram a atenção dos pesquisadores, neste estudo, foi o volume de operações por conta de terceiros e através de subsidiárias no exterior realizadas pelas *trading companies*, que excede, em muito, o total das exportações por conta própria realizadas por estas empresas. Devido às limitações do presente estudo, não foi possível determinar a real natureza dessas operações, particularmente das que são canalizadas pelas subsidiárias no exterior. Qual o papel exercido, de fato, por estas subsidiárias? A pergunta é tanto mais importante quanto o volume, canalizado por seu intermédio, vem crescendo substancialmente.

Além disso, a criação de subsidiárias no exterior é, sem dúvida, um passo decisivo no processo de internacionalização destas empresas, sempre e quando não se trate de simples artifício legal. As *trading companies* japonesas, como se viu, possuem ampla rede de subsidiárias no exterior, indispensáveis à complexidade de suas operações.

Recomenda-se, especificamente, a realização de um estudo

de avaliação da atuação e das operações destas subsidiárias, com vistas a determinar sua natureza e suas operações. A partir desta avaliação poderá ser possível determinar a conveniência de incentivar, ou não, sua criação.

3. Incentivar a criação, nas *trading*, de grupos formados por especialistas em aspectos de marketing e produção.

Observou-se constantemente, ao longo deste trabalho, a necessidade de que as *trading* assumam um conjunto de funções para o fabricante brasileiro. Uma das razões para tal está em que o fabricante brasileiro apresenta uma série de carências gerenciais que dificultam a colocação de seus produtos no exterior. A *trading* deveria, então, assumir alguns desses papéis, que são hoje assumidos por intermediários estrangeiros, e que vão desde a orientação quanto ao produto, até o acompanhamento da produção e o controle de qualidade na fábrica. Verificou-se, neste estudo, que as *trading* brasileiras, em sua maior parte, ainda não estão preparadas para assumir estes papéis. Por este motivo, recomenda-se a formação de grupos de especialistas, nas *trading*, para a realização destas atividades junto aos fabricantes-fornecedores. Dados, contudo, os elevados custos associados à formação e manutenção de tais equipes de especialistas, recomenda-se uma atuação direta do governo no sentido de subsidiar tal formação, e da ABECE, no sentido de servir como elemento de ligação entre as *trading*, de forma tal a que várias empresas possam utilizar-se da mesma equipe, dividindo os custos de manutenção.

Deve-se salientar o notável efeito multiplicador que se pode esperar desta medida, já que implica em uma transferência de capacitação gerencial da *trading* ao fabricante nacional, além das melhorias no produto, do cumprimento dos prazos de entrega e de outros aspectos positivos para o desenvolvimento das exportações brasileiras.

4. Incentivar a prestação de serviços aos clientes externos

Verificou-se, neste estudo, que poucas são as *trading* a

prestar serviços a seus clientes externos. Embora ocorram inevitáveis limitações para a prestação de tais serviços, o crescente envolvimento das *trading* com novos negócios, a adoção, por grande número delas, de uma atitude mais agressiva na geração de novos negócios sugerem, sem dúvida, uma necessidade cada vez maior de desenvolver sua capacidade de prestação de serviços de marketing a seus clientes externos. Isto envolve, naturalmente, treinamento especializado, que estará, em muitos casos, acima das possibilidades das *trading*. Ainda que não se verifique o efeito multiplicador salientado no item anterior, recomenda-se incentivar este tipo de treinamento, seja através de organismos do governo, ou da própria ABECE.

5. Estimular as *trading companies* a estabelecerem relações mais duradouras com seus fornecedores.

Tanto no estudo de 1978 sobre *trading companies*, como no presente estudo, detectaram-se dificuldades de relacionamento entre as *trading* e seus fornecedores. Estas dificuldades, seriam, por um lado, resultado do fato de que os fabricantes brasileiros não estão preparados para atividades cooperativas, como observou Schmidt, em estudo realizado em 1978, sobre atividades de *marketing* cooperativo exercidas pelos fabricantes. [14]

Por outro lado, esta situação se deve, também, à própria inexperiência das *trading*, e aos erros acumulados em seus primeiros anos de atuação, que serviram à formação de uma imagem desfavorável junto aos fabricantes.[4]

Além disso, o desinteresse ou desconfiança do fabricante em trabalhar com a *trading* se torna ainda maior pelo fato de que é procurado, apenas, para operações eventuais. Por este motivo, o fabricante não se prepara para exportar nem se compromete com a exportação como uma atividade permanente.

Nesse sentido, poder-se-ia estudar a possibilidade de incentivar, a exemplo do modelo japonês, participações cruzadas,

quer da *trading* nas empresas fabricantes, quer destas últimas na própria *trading*.

6. Estimular o desenvolvimento, nas *trading*, de uma adequada infra-estrutura de informações.

É claro que um dos requisitos fundamentais para o sucesso nas operações de comércio internacional é o acesso e a disponibilidade de informações. As *trading* japonesas dispõem de uma rede notável de informações, que lhes permite localizar a demanda por determinado produto em qualquer parte do mundo e encontrar fornecedores quase que instantaneamente para atender à mesma. Como se verificou neste estudo, é precária a infra-estrutura informacional das *trading* brasileiras.

Sugere-se, portanto, uma ênfase maior na busca e disseminação de informação para uma melhor atuação dessas empresas. Sugere-se, particularmente, o desenvolvimento de sistemas de informação de *marketing* mais sofisticados; subsídios à realização de pesquisas de mercado no exterior; à formação de pessoal para tal; ou mesmo, à formação de empresas especializadas em pesquisa em mercados externos.

Acredita-se que tal elenco de medidas, particularmente aquelas voltadas para a melhoria da capacitação gerencial dessas empresas, poderão produzir, a médio e longo prazo, notáveis efeitos sobre o desempenho dessas empresas.

ANEXO

METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste anexo são descritos os procedimentos empregados na coleta dos dados analisados no corpo do trabalho.

As informações pesquisadas podem ser divididas em duas categorias: informações sobre todas as *trading*, considerando a evolução anual de suas exportações e importações, produtos que comercializa e mercados com os quais negocia; e informações colhidas em uma amostra de empresas sobre suas operações.

1. Informações sobre todas as *trading*

A principal fonte desses dados foi o Setor de Estatísticas da CACEX, cuja infra-estrutura possibilitou que se obtivesse para cada *trading* todas as informações sobre volumes de exportação e importação, produtos e mercados, em cada ano de sua existência.

Outra fonte de informações foi a ABECE. Através de publicações desta entidade, os pesquisadores obtiveram endereços, principais executivos, datas de registro e características de desempenho das *trading*.

Antecedendo a busca desses dados, foi desenvolvido um formulário individualizado por empresa, o qual seria preenchido à medida que as informações fossem obtidas.

2. Informações obtidas em uma amostra

A coleta de dados secundários foi fundamental para que se identificasse e compreendesse o universo, em relação a uma série de características. A partir de então, foi possível planejar a coleta de informações sobre as operações em um limitado número de *trading*. O plano para esta etapa ficou assim constituído:

i. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados
ii. Determinação da Amostra
iii. Trabalho em Campo

2.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Foram elaborados dois questionários para a coleta de dados junto às empresas que constituiriam a amostra: um relativo às companhias; e outro, referente a características de formação de gerentes envolvidos com as atividades de exportação nas empresas a serem visitadas.

O primeiro questionário ficou constituído por aproximadamente vinte perguntas, mediante as quais se procuraria saber como a *trading* foi criada, como está organizada para suas operações, qual a estrutura com que conta, considerando representantes, escritórios e armazéns no Brasil e no exterior; de que forma ocorrem os negócios de exportação; quais os procedimentos empregados na seleção e no relacionamento com fornecedores; qual o grau de satisfação da *trading* com pequenos, médios e grandes fornecedores; qual o número de fornecedores; e qual o grau de dependência da *trading* em relação aos principais fornecedores.

O segundo questionário seria respondido por gerentes das *trading* e ficou constituído apenas por cinco perguntas. Através delas seria conhecido o nível de educação formal, o grau de conhecimento de idiomas, o número e a natureza de viagens ao exterior, e os cursos de treinamento gerencial já realizados pelo entrevistado. Foi incluída, também, uma pergunta sobre a experiência profissional do gerente.

2.2 Determinação da amostra

Uma análise do universo revelou que as *trading* poderiam ser diferenciadas segundo, pelo menos, cinco critérios: localização geográfica, tempo de atividade como *trading*, tipo de produto, volume exportado, e se eram ligadas a bancos, grupos industriais, cooperativas, etc.

Em termos de localização geográfica, observou-se que São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul eram os três estados onde a grande maioria das empresas estava situada. Levando-se em conta que variáveis regionais poderiam ter alguma influência sobre as operações da empresa, julgou-se conveniente que a amostra a ser selecionada tivesse representantes desses três estados.

A experiência como *trading* foi outra variável considerada relevante pelos pesquisadores para a formação da amostra. Desse modo, mesmo considerando que as primeiras *trading* receberam registro em 1973, foi possível categorizar o universo em empresas com maior, média e pequena experiência como *trading*.

O tipo de produto exportado é outro critério diferenciador e que tem influência no modo como são realizadas as operações das *trading*. É sabido, por exemplo, que as empresas que trabalham apenas com café despendem esforços diferentes dos verificados em empresas que negociam exclusivamente manufaturados. Assim, era preciso cuidar para que a amostra fôsse constituída de empresas com experiências em diferentes produtos.

Quanto ao volume de exportação, observou-se que apesar de aproximadamente cem empresas constituirem o universo, metade delas é responsável por quase 95% das exportações brasileiras via *trading*. Por esse motivo, decidiu-se que a amostra seria extraída do conjunto de 54 *trading*, exatamente aquelas inseridas entre as 500 principais empresas exportadoras. Abriu-se uma exceção para o caso de uma *trading* em estágio inicial de operações, pois julgou-se interessante para o estudo analisar as práticas adotadas por uma empresa nessa condição.

Por último e levando em conta o estudo anterior da COPPEAD sobre *trading companies*, considerou-se importante incluir, na amostra, empresas com características diferentes quanto à vinculação com outras empresas, sejam elas bancos, cooperativas, grupos industriais, etc, ou mesmo empresas independentes.

Levando-se em consideração estes cinco critérios, foram selecionadas trinta empresas. Por experiência da Linha de Pesquisa em Gerência de Exportação, sabia-se que a amostra definitiva seria bem menor, pois uma série de motivos, dentre os quais alguns que serão descritos a seguir, impediriam a realização de trinta entrevistas.

Carta explicativa dos objetivos da pesquisa foi enviada a cada um dos trinta executivos de topo das empresas selecionadas. Informava-se, também, nessa correspondência, sobre um posterior contato telefônico para a marcação de entrevista.

2.3 O trabalho de campo

O trabalho de campo foi precedido dos contatos telefônicos com as trinta empresas selecionadas. Conforme se previa, as dificuldades de viabilização das entrevistas começariam a surgir nesta etapa. De fato, em algumas empresas este contato revelou que o executivo ou executivos indicados não estariam disponíveis no período em que o trabalho de campo seria realizado. Em outras empresas, apesar da insistência, não foi possível marcar a entrevista por motivos não revelados ou simplesmente por desinteresse em concedê-la. Finalmente, algumas entrevistas, embora marcadas, não foram realizadas, sendo alegados como motivos uma viagem inesperada e problemas de saúde. Nas entrevistas realizadas, a receptividade foi boa e bastante facilitada em função da formação e mentalidade dos executivos entrevistados em relação a pesquisa.

Foram colhidas informações em dezessete *trading* e entrevistados trinta e sete gerentes. A duração da entrevista variou de uma a três horas.

NOTAS DE RODAPÉ

(1) A metodologia adotada no estudo de 1978 encontra-se em A.M.R. Schmidt, 1981|1|.

(2) Devido ao tamanho da amostra e ao fato de ter sido colhida por conveniência, pode-se apenas constatar indícios de uma tendência positiva.

(3) Das dezessete empresas entrevistadas, contudo, sete não souberam informar a percentagem, afirmando estarem as exportações bastante fragmentadas.

(4) O estudo de 1978, sobre *trading companies*, continha uma análise da imagem destas empresas junto aos fabricantes, tendo-se entrevistado uma amostra de 153 fabricantes de manufaturados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCHMIDT, A.M.R. Gerência de marketing e performance nas *trading companies* brasileiras: 1974-1978. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, jun. 1981. 90p. (Relatório Técnico, 39).

2. OHKAWA, K. & ROSOVSKY, H. Japanese economic growth: trend acceleration in the twentieth century. Stanford, Ca., Stanford University Press, 1973.

3. KELLEY, A.C. & WILLIAMSON, J.G. Lessons from japanese growth — an analytical economic history. Chicago, The University of Chicago Press, 1974.

4. KERSHNER, T.R. Japanese foreign trade. Lexington, Mass., Lexington Books, 1975. p.97.

5. YOSHINO, M.Y. Japanese marketing system: adaptations and innovations. Cambridge, Mass., MIT Press, 1971.

6. McMILLAN, C. & PAULDEN, S. Export agents; a complete guide to their selection and control. Essex, Gower Press, 1974.

7. ARAI, M. et alii. La Nouvelle politique commerciale japonaise. Paris, Dunod, 1973.

8. SCHMIDT, A.M.R. A Gerência de exportação no Brasil: um estudo exploratório. Revista de Administração, 13 (2): 40-55, abr./jun. 1978

9. COUTINHO, G.S.; FLEURY, P.F.; SCHMIDT, A.M.R. A Estratégia e a experiência de exportação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados: uma pesquisa de campo. Revista de Administração, 14 (2): 55-71, abr./jun. 1979.

10. MEIRA, R.; FLEURY, P.F.; SCHMIDT, A.M.R. A Decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. Revista de Administração de Empresas, 21 (3): 7-13, jul-/set. 1981.

11. CARDOSO, J.F.M. & FIGUEIREDO, K.F. A Adequação da sistemática brasileira de estímulos à exportação na percepção dos gerentes de topo das empresas privadas nacionais exportadoras. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, out. 1981, 28p. (Relatório de Pesquisa, 28).

12. FIGUEIREDO, K.F. & FLEURY, P.F. Desempenho em exportação e as práticas gerenciais de controle de qualidade. Revista de Administração, 15(3): 47-57, jul./set. 1980.

13. OLIVEIRA, C.R.; FIGUEIREDO, K.F.; SCHMIDT, A.M.R. Transferibilidade das estratégias de marketing para mercados externos: um estudo de casos brasileiros. Revista de Administração, 16 (4): 43-53, out./dez. 1981.

14. SCHMIDT, A.M.R. Marketing cooperativo: algumas considerações sobre os consórcios como alternativa para exportação. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, jun. 1981. 18p. (Relatório Técnico, 36).

15. MEIRA, P.M.C.; FIGUEIREDO, K.F.; LEITE, H.M.C.B. Agentes exclusivos e escritórios no exterior: da decisão à implantação-a experiência da indústria brasileira de calçados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, out. 1981. 31p. (Relatório Técnico, 40)

16. ABECE, Rio de Janeiro. Comercialização externa. In: ENCONTRO NACIONAL DE EXPORTADORES - ENAEX, 4, 1978. Documento... Rio de Janeiro, 1978.

17. SERVAN SCHREIBER, J.J. O Desafio americano. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1970.

18. SELZNICK, P.A. A Liderança na administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, FGV, 1972.

19. ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

20. MINTZBERG, H. O Trabalho do executivo: o folclore e o fato In: BIBLIOTECA Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, Abril-Tec, s.d. v.3, n.18.

21. DRUCKER, P.F. Formação de dirigentes. 2.ed. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1971.

22. GRUB, P.D. An Export decision pattern. Oy, Siminen Kirja,1979.

23. LANGSTON, C. An Analysis of the international orientation of chief executives of exporting and non-exporting manufactures. University of Oklahoma, 1976. Tese de Doutorado não publicada.

24. PASTORE,J. Profissionais especializados no mercado de trabalho. São Paulo, Instituto de Pesquisas Economicas, 1973. 137p (Série IPE Monografias,2).

25. FLEURY, P.F. & GALINDO, A.G.P. Fatores de educação, treinamento e experiência dos executivos e seu efeito sobre o desempenho em exportação das empresas brasileiras.Rio de Janeiro,COPPEAD/UFRJ, abr. 1982. 24 p. (Relatório Técnico, 52)

26. LEITE, H.M.C.B. Afinidades Culturais do Executivo e a Seleção de Mercados Externos nas Empresas Brasileiras Produtoras de Manufaturados. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1981. Tese de Mestrado não publicada.