

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 65  
GERÊNCIA DE MARKETING E PERFORMANCE  
NAS TRADING COMPANIES  
BRASILEIRAS: 1974 - 1978

Angela Schmidt\*

Junho 1981

\* Professora da Área de Marketing - COPPEAD/UFRJ

A autora agradece a colaboração da ABECE, o apoio financeiro da FINEP e do CNPq, assim como a participação de José Elias de Oliveira e de Sérgio Motta Corrêa, alunos do Programa de Mestrado da COPPEAD, na elaboração do questionário e na coleta de dados.

## I. INTRODUÇÃO

Embora o termo *trading companies* esteja intimamente associado às grandes empresas comerciais japonesas, já no século XVIII o comércio entre países europeus, asiáticos e africanos vinha sendo liderado por empresas comerciais de grande porte. As mais famosas dentre essas foram as diversas Companhias das Índias Orientais. Essas companhias foram o resultado da necessidade, sentida pelas grandes potências comerciais da época, de desenvolver o comércio com outras regiões, descobertas nos séculos XV e XVI, que haviam levado a uma notável ampliação dos horizontes geográficos do mundo conhecido. A criação dessas grandes empresas foi, portanto, a solução encontrada para as necessidades de capital e de organização, com vistas a explorar os novos mercados.

*Sempre que somas substanciais de capital estavam envolvidas, quando havia um alto grau de risco, quando fábricas e bases a serem providenciadas, quando estava ausente a perspectiva de lucros imediatos, e quando era necessária uma representação política, a trading company tinha uma importância contribuído a dar. [1]*

Algumas dessas grandes companhias de comércio sobreviveram até inícios do século XIX desaparecendo então sem deixar sucessoras.

Também as trading companies japonesas têm suas origens no século XVII, no período Tokugawa, quando o comércio se desenvolveu notavelmente, propiciando o surgimento de grandes casas comerciais urbanas, algumas das quais viriam a dar origem aos grandes conglomerados do final do século XIX: os Zaibatsu, complexos industriais, financeiros e comerciais, altamente diversificados, de propriedade familiar, que atingiram seu período áureo nas duas décadas que antecederam a II Guerra Mundial.

Um Zaibatsu típico consistia de uma empresa holding que

controlava uma série de empresas industriais, instituições finan-  
ceiras e uma trading company. Dentro do sistema delineava-se uma  
clara especialização funcional. Enquanto as indústrias dedicavam-  
se exclusivamente à produção, a trading company, com o suporte  
das instituições financeiras, exercia as atividades de marketing,  
como agente de compra e venda das indústrias, tanto no mercado in-  
terno quanto no mercado externo. Além disso, as trading companies  
controlavam um grande número de pequenos fabricantes, que atendiam  
ao mercado de consumo interno, uma vez que os Zaibatsu haviam de-  
senvolvido suas atividades nas indústrias pesadas de caráter estru-  
tural. As trading companies ofereciam, a estes pequenos fabrican-  
tes, assim como a pequenos atacadistas, crédito, assistência técni-  
ca e contatos comerciais.

Até o final da II Guerra Mundial, quando foram dissolvi-  
dos os Zaibatsu, as trading companies subcontratavam milhares  
de pequenos fabricantes, e tinham um número considerável de atacadis-  
tas sob seu controle direto ou indireto. [2]

A partir de 1952, suspensa a proibição de uso dos anti-  
gos nomes dos Zaibatsu, as empresas que antes haviam pertencido a  
um mesmo grupo voltaram a reunir-se, embora não mais sob o contro-  
le das antigas famílias. Reorganizaram-se as trading companies, as-  
sumindo muitas das suas antigas funções. Em 1975, de cerca  
de 6.000 trading companies existentes no Japão, cerca de 300 eram  
responsáveis por 80% do comércio exterior japonês, sendo que as  
dez maiores dominavam quase 60% deste comércio. [3] Em 1977, estas  
dez empresas realizaram negócios de exportação da ordem de 35 bi-  
lhões de dólares, ou seja, cerca de três vezes o valor das exporta-  
ções brasileiras neste mesmo ano.

Enquanto no Japão as trading companies resultaram de  
uma lenta evolução histórica, cujos embriões remontam ao século  
XVII, nos países de economia centralizada este tipo de empresa foi  
criado neste século, com base em uma concepção da economia em que  
as funções de produção e comércio eram vistas em separado. Nestas  
economias, todo o comércio internacional é conduzido por tradings

O objetivo deste trabalho é avaliar a performance das trading companies brasileiras, desde sua criação até 1978. Este estudo está inserido na Linha de Pesquisa em Gerência de Exportação da COPPEAD, iniciado em 1977.

A mais recente experiência de criação de trading companies é, sem dúvida, a do Brasil, que data apenas de alguns poucos anos. Inspirada no modelo japonês, a criação destas empresas no Brasil tem sido objeto de críticas e esperanças.

As tradings, nesses países, exercem basicamente as funções de contactar o fornecedor ou cliente, negociar quantidades e preços, verificar a disponibilidade do produto e os preços de entrega, e participar e organizar feiras e exposições, estando de forma geral, especializadas por linhas de produto. [4]

## II. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é analisar qual tem sido o desempenho, do ponto de vista de resultados, das trading companies brasileiras, no período 1974/1978. Cabem aqui algumas observações.

Em primeiro lugar, é importante lembrar que não apenas os resultados refletem a performance de uma empresa, pois a forma como a empresa está sendo dirigida pode ser um indicador mais preciso do que ela é hoje, e do seu futuro.

Em segundo lugar, estamos falando de empresas que têm, de forma geral, muito pouco tempo de vida. Assim, ao avaliar resultados, estamos falando de resultados de curto prazo. Embora seja importante conhecê-los, eles nada mais são do que uma medida incompleta do que são essas empresas e do que poderão vir a ser.

Em terceiro lugar, quando falamos em avaliação de resultados, não nos referimos a uma avaliação contábil-financeira, mas nos preocupamos com a contribuição dada por essas empresas ao comércio exterior brasileiro, à luz dos objetivos de sua criação.

Finalmente, uma parte dos dados apresentados são estimativas, com base em dados coletados na CACEX e informações levadas a público, de diversas origens. Em algumas ocasiões faremos referência a empresas específicas, mas apenas quando as informações apresentadas estão disponíveis para o público em geral.

### II.1 - As Exportações das Trading Companies Brasileiras

Os dados a que nos referimos a seguir correspondem a uma estimativa do valor das exportações realizadas pelas trading companies, de 1974 a 1978. Estes dados referem-se exclusivamente às exportações por conta própria, não incluindo as operações por conta de terceiros.

Foram os seguintes os motivos que levaram a esta exclu

ção:

- i) Essas empresas 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 um 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 tradings, o que, aliás, se justifica a partir das considerações acima.

Cabe chamar a atenção para o fato de que os dados referentes às exportações das tradings foram obtidos na CACEX, e confrontados com outras fontes. Há discordâncias entre as fontes, no que se refere a esses resultados. Uma das principais razões para esta discordância foi claramente expressa em entrevistas a um periódico, em que o executivo de uma trading afirmava que "os números oficiais sobre a participação das tradings nas exportações não são reais, embora sejam verdadeiros", uma vez que, frequentemente "a trading arruma o comprador, faz o negócio, exporta e, na guia de exportação da CACEX, o nome da trading não aparece por uma série de motivos". [5] Outro motivo refere-se à inclusão de valores exportados pela empresa antes de assumir a condição jurídica de trading.

O crescimento das exportações das tradings, embora atraente, falha em indicar qual foi a efetiva participação dessas empresas no comércio exterior brasileiro. A tabela 2 compara esses valores, considerando, para tal, os dados estimados

realizem operações deste tipo. Os dados do IAA, Estima-se, além disso, que cerca de quinze tradings tais, e cerca de um quarto corresponde à intermediação em exportações por conta de terceiros foram realizadas pelas tradings esta- uma tradings entrevistadas permitem estimar que metade das opera- segundo a própria ABCE. As informações obtidas junto as vinte e que o valor das exportações por conta própria, no mesmo período, ras, as tradings teriam efetuado exportações por conta de tercei- menos Exportado ABCE - Associação Brasileira das Empresas Comerciais Apenas a título de complementação, em 1977, segundo a

1977, e em 19% em 1978. 1975 com relação a 1974; cresceram em 38% em 1976; em quase 50% em dos oficiais, as exportações das tradings mais que duplicaram em tando um crescimento significativo. Considerando unicamente os da Observa-se que as exportações das tradings vem apresen

1978, nas exportações encontram-se na Tabela 1. Os resultados apresentados pelas tradings, de 1974 a

foram incluídas neste estudo. Antes de entrarmos, finalmente, nos dados propriamente ditos, lembramos, mais uma vez, que as exportações de serviços não

ser aceitas como uma boa aproximação da realidade. base em outras fontes, considerando que essas estimativas podem CACEX, procuramos, sempre que possível, realizar estimativas com ríamos sendo injustos na avaliação. Assim, a par dos dados da sideramos que, ao utilizarmos unicamente os dados da CACEX, esta- realista possível do que são e fazem as tradings brasileiras, con- Como o objetivo deste estudo é traçar um quadro o mais

Elaboração: COPPEAD

ABRCE (1977); Estimativa (1978)

(2) Fonte: CACEX; TRADING COMPANIES (1974/76);

(1) Fonte: CACEX

Anos	Valor das Exportações	
	Dados Oficiais <sup>1</sup>	Estimativas <sup>2</sup>
1974	164	180
1975	416	470
1976	577	660
1977	875	1.047
1978	1.032	1.221

(US\$ 1.000.000 FOB)

1974/1979

Exportações por Conta Própria

Trading Companies Brasileiras

Tabela 1



Tabela 2

Exportações Brasileiras e

Participação das Trdings

1974/1978

(US\$ 1.000.000 FOB)

Anos	Valor das Exportações		
	Brasil (1)	Trdings (2)	Participação Percentual das Trdings
1974	7.951	180	2.3
1975	8.670	470	5.4
1976	10.128	660	6.5
1977	12.120	1.047	8.6
1978	12.650	1.221	9.7

(1) Fonte: CACEX

(2) Fonte: CACEX; TRADING COMPANIES (1974/76); ABCE

(1977); Estimativa (1978)

Elaboração: COPPEAD

e não os dados oficiais da CACEX.

Observa-se que, embora a participação das tradings tenha sido modesta, superou, em termos percentuais, o crescimento das exportações brasileiras. Em 1975, as exportações das tradings mais que duplicaram, enquanto as exportações brasileiras cresceram em 9% com relação ao ano anterior. Em 1976, as tradings exportaram mais 40%, contra mais 17% do Brasil; em 1977, este crescimento foi de quase 60%, contra 20% do país; e em 1978, de 17%, contra 4% do Brasil.

Estes percentuais têm, evidentemente, um significado limitado, já que o potencial de crescimento das exportações das tradings é muitíssimo mais elástico do que o do país. Resta portanto indagar se o crescimento das exportações das tradings advéio da geração de novos negócios, ou do simples deslocamento de negócios já existentes.

Se este crescimento advéio da geração de novos negócios, ou seja, exportações que não se efetuariam sem a existência das tradings, isto implicaria em que as tradings estariam dando uma contribuição significativa as exportações brasileiras, ainda que a escala de suas operações seja modesta.

Se, por outro lado, trata-se de simples deslocamento de negócios já existentes, ou seja, exportações já realizadas diretamente pelas empresas fabricantes, ou através de outros intermediários, que teriam passado a ser feitas através das tradings, a contribuição líquida destas últimas torna-se bastante diminuta, pois, se de um lado se pode falar de economias de escala na comercialização, por outro lado existem custos que acompanham as tradings, como os benefícios fiscais, que poderão eventualmente suplantarem as economias de escala anteriormente referidas.

## II.2 - As Importações das Tradings.

Por outro lado, enquanto as exportações das tradings com-  
paries apresentaram um crescimento significativo, as importações  
permaneceram a um nível reduzido, indicando uma acentuada prevalên-  
cia de atividade exportadora. Assim, em 1974, as importações repre-  
sentaram 21.7% das exportações; em 1975, esse percentual caiu para  
apenas 4.5%; em 1976, foi de 6.5%, em 1977, de 8.1%; e em 1978 esta-  
ria em torno de 15%.

Indo um pouco além, e comparando as importações  
das tradings com as importações brasileiras no mesmo período, observa-  
se que esta atividade encontra-se relegada a plano inferior, repre-  
sentando, em 1978, 1.4% das importações brasileiras.

Se a participação das tradings nas exportações brasilei-  
ras já era relativamente modesta, no que se refere às importações,  
esta participação é absolutamente irrisória.

A que se devem esses resultados tão reduzidos nas impor-  
tações? Um conjunto de motivos parece ter levado a esta performan-  
ce:

i) A própria legislação criadora das tradings, ao quali-  
ficá-las de empresas comerciais exportadoras, de-  
finiu, ainda que apenas no papel, a característica  
básica da atividade dessas empresas. Nascidas como  
exportadoras, com amplos incentivos para desenvolver  
esta atividade, é natural que a importação signifi-  
casse apenas operações eventuais e de pouca monta.

ii) Os sucessivos déficits na balança comercial, e o in-  
teresse do governo em controlar as importações, na  
busca do equilíbrio, facilmente obscureceram o fato  
de que as importações, juntamente com as exporta-  
ções, são os dois lados de uma mesma moeda; mais ain-  
da, que as importações representaram, em valor, nes-

se período, um negócio tão ou mais amplo do que as exportações.<sup>1</sup>

iii) Muitos grupos industriais, ao criarem suas tradings, atribuíram a essas empresas a função exclusiva de exportar para o grupo, deixando as importações a cargo de cada empresa individual.

iv) As críticas constantes à atuação das tradings, na imprensa em geral, provavelmente também influíram na decisão empresarial de não desenvolver a atividade de importação.

Contudo, é óbvio que importar, como uma das atividades básicas de uma trading, seja ela estatal ou privada, pertencente a grupo industrial, financeiro, ou independente, gera uma série de benefícios significativos para a empresa, tais como aumentar seu poder de barganha no mercado internacional, obter maior visibilidade de como empresa atuante no comércio mundial, contatos com novas fontes de negócios, etc.<sup>2</sup> Para o país, outros benefícios podem ser listados, tais como melhores condições de preço, economias de escala nas importações, concentração das importações em determinadas empresas, aumentando o poder de barganha do país e facilitando o acesso a determinados fornecedores, etc.

É inegável que a capacidade de importar gera capacidade de exportar, a nível de grandes empresas comerciais, como típica o caso das tradings japonesas. Aliás, um diretor de uma das maiores tradings brasileiras, a Interbras, afirmou que um dos elementos que tem agilizad o seu crescimento é o fato de estar ligada a Petrobras, que é grande compradora no mercado internacional, o que gera um poder de barganha considerável nas transações internacionais.<sup>3</sup>

### II.3 - Avaliação dos Resultados de Exportação e Importação por Empresa.

A análise agregada, que realizamos, pouco deixa entrever

de que forma os valores exportados e importados estão distribuídos entre as diversas empresas.

A tabela 3 fornece os valores de exportação relativos às trinta principais trading companies brasileiras, no período 1974/1978. Além disso, identifica-se a posição dessas empresas entre os 500 maiores exportadores brasileiros em 1976 e 1977.

Observa-se que, entre as cinco tradings que obtiveram os melhores resultados em todo o período analisado, destacam-se as duas tradings estatais, Interbras e COBEC, e três grandes e tradicionais exportadoras de café: Intercontinental, Tristão e Marcelino Martins E.F. Johnston. Mais adiante analisaremos a composição das exportações das tradings em mais detalhe.

Verifica-se ainda que, de um total de cerca de quarenta e nove empresas, as trinta maiores responderam pela quase totalidade das exportações, havendo uma grande concentração do valor exportado junto às cinco principais.

Deve-se lembrar que esses são os dados oficiais, coletados na CACEX, deixando de levar em conta, portanto, uns 10% a 15% do valor real estimado das exportações.

Utilizando-se dos dados oficiais, fazemos uma análise da concentração de trading companies por faixa de valor exportado (Tabela 4). Devido à disponibilidade de dados, na ocasião da pesquisa, utilizaremos a partir deste ponto, os dados referentes a 1977.

Observa-se que cinco empresas responderam, em 1977, por quase 77% das exportações de todas as tradings; nove realizam 13% das exportações; dezoito realizam 8%; onze realizam 1.5% e as cinco restantes não exportaram. Estes dados ilustram o fato de que há uma elevada concentração das exportações nas mãos de um pequeno número de empresas.

A análise acima merece algumas reflexões adicionais.

Tabela 3

## Classificação das Tradings Brasileira

## Segundo Valor Exportado

1974/1977 (US\$ 1.000 FOB)

POSICÃO	EMPRESA	1978	1977	1976	1975	1974	1977	1976
01	TRISTÃO - CIA. COM. EXTER.	231.242	138.988	96.944	51.378	55.065	11	15
02	INTERCONTINENTAL DE CAFE	166.927	220.248	186.995	84.275	81.510	5	5
03	PETR. COM. INT. - INTERBRAS	113.390	152.913	59.607	-	-	8	26
04	CIA. BRAS. ENTR. COM. - COBEC	80.006	118.529	88.876	169.578	37.079	15	16
05	MARCELINO MARTINS E.F.J.	76.118	33.325	33.799	22.143	29.819	69	53
06	CORREA RIBEIRO S.A. (2)	69.583	-	-	-	-	-	-
07	GOTIA COM. EXP. IMF.	34.082	9.140	-	-	-	201	-
08	ENGENCO EXP. S.A.	28.057	2.737	-	-	-	-	-
09	KSR	19.668	10.081	4.081	-	-	188	344
10	COMEXPORT	17.667	17.815	8.905	10.250	52	110	174
11	S/A COSTA PINTO	16.504	11.826	11.309	7.232	8.004	166	146
12	COTRIEXPORT CIA. COM. INT.	15.905	11.585	-	-	-	170	-
13	NEMO S/A	15.094	3.629	5.893	1.975	-	426	244
14	CACIQUE EXP. IMP.	14.203	11.200	10.561	7.776	3.719	175	154
15	COPOTRADE S.A.	13.134	-	-	-	-	-	-
16	INTEX S/A COM. INT.	11.567	4.612	-	-	-	346	-
17	ECONTRADING S/A	9.297	13.162	870	43	-	152	-
18	IOCHPE TRADE C. INT.	9.005	3.903	3.826	3.569	3.050	403	361
19	SIMAB TRADING S/A	8.785	8.915	5.298	13.062	-	206	265
20	CAEMI INTERNACIONAL	8.398	14.287	27	3	-	138	-
21	VM VENDAS MKTG. TRAD.	7.346	3.752	4.777	4.564	4.723	418	295
22	SIBISA	7.097	3.400	2.508	3.427	3.406	447	488
23	BANTRADE	5.812	11.364	9.135	7.373	-	174	170
24	ITN COM. INTERNAC.	5.681	4.098	1.361	500	-	384	-
25	PANAMBA	4.733	34	3	-	-	-	-
26	CICATRADE	4.130	2.898	-	-	-	486	-
27	COTRA S/A	3.900	18.288	-	-	-	108	-
28	PAMPA S/A	3.895	17.360	22.625	23.534	16.621	115	78
29	MAD. EXP. - MADEIRAS	3.803	6.622	2.048	2.438	-	259	-
30	FINASA	3.659	-	-	-	-	-	-
	DEMAIS TRADINGS	23.320	20.533	17.398	2.474	2.822	-	-
	TOTAL	1.032.008	875.244	576.846	416.632	164.340	-	-

PONTE: CACEX, empresas  
ELABORAÇÃO: COPPEAD

(1) Posição entre as 500 maiores exportadoras brasileiras  
(2) Início atividades como trading em 1978; antes já era exportadora

Tabela 4

Concentração de Tradiings

por Faixa de Valor Exportado

1977

(US\$ 1.000 FOB)

Faixas de Valor	Nº	Tradiings		Exportações	
		% s/ total	Valor	% s/ total	Valor
Acima de 30.000	5	10.4	664.003	76.8	14.4
de 10.000 a 29.999	10	20.4	125.768	14.4	8.5
de 1.000 a 9.999	18	37.5	73.362	1.5	0.0
de 1 a 999	11	22.9	13.355	1.5	0.0
não exportaram	5	10.4	0	0.0	0.0
Total .....	49	100.0	875.244	100.0	100.0

Fonte: CACEX

Elaboração: COPPEAD

Nítidamente, cinco empresas se destacam das demais pelo valor de suas exportações: são as grandes do setor, respondendo por quase 77% do valor exportado em 1977. (Em 1978, duas outras tradings passaram a enquadrar-se também nesta definição).

Consideremos, por exemplo, a faixa superior, de empresas que exportaram mais de 30 milhões de dólares. Enquanto a média das empresas nesta faixa é de aproximadamente 94 milhões de dólares FOB, a média das tradings é de pouco mais de 130 milhões. O mesmo se observa em todas as demais faixas. Utilizaremos estes dados an- teriores para classificar as tradings com relação ao tamanho.

Verifica-se, da comparação, que as tradings de companhias são maiores, em média, do que as empresas exportadoras brasileiras.

Para efeito de comparação, observe-se como estão distribuídos os exportadores brasileiros em geral, por faixas de valor exportado (Tabela 5).

Por outro lado, é de se salientar que não objetivou a legislação criadora das tradings ter um grande número de pequenas empresas realizando operações de exportação, mas sim criar condições para o surgimento de grandes empresas que dispõem de *know how* e poder de barganha no mercado internacional.

Forma como essas empresas estão distribuídas é comum à maior parte dos setores econômicos, no Brasil ou em qualquer outro país de economia de mercado, onde algumas poucas grandes empresas dominam o setor. Considere-se ainda que as tradings japonesas, que inspiraram a iniciativa brasileira, também se constituem em grandes, médias e pequenas empresas. Embora muito se tenha dito sobre a "vocação de grandeza" das tradings brasileiras, é evidente que nem os fatos, nem a fórmula inspiradora, indicam que as tradings devam ser necessariamente grandes. A par disto, por tratar de experiência recente, é difícil avaliar as tendências futuras dessas empresas se crescimento ou estagnação.



Tabela 5

## Exportações Brasileiras

Concentração de Empresas por Faixa de Valor

1977

(US\$ 1.000 FOB)

Faixas de Valor	Nº	% s/ total	Exportações	
			Valor	% s/ total
Acima de 30.000	173	1.2	6.915.937	57.1
de 10.000 a 29.999	115	1.9	1.951.831	16.1
de 1.000 a 9.999	786	12.6	2.519.632	20.8
Menos de 1.000	5.226	84.3	732.775	6.0
Total .....	6.226	100.0	12.120.175	100.0

Fonte: CACEX

Elaboração: COPPEAD

Consideraremos como médias aquelas empresas cujo valor exportado em 1977 está entre US\$ 1.000.000 e 30.000.000 FOB: são vinte e oito empresas, que respondem por pouco mais de 22% do valor exportado.

Chamaremos de pequenas aquelas doze trading cujas exportações não chegam a um milhão de dólares, respondendo por 1,5% do total exportado.

As restantes cinco trading encontram-se paralisadas.

No que se refere às importações, apenas duas trading em contram-se entre os 500 maiores importadores brasileiros, ocupando a CORBC, em 1977, o 33º lugar, e a Interbras o 67º, conforme dados da CACEX.

Não entraremos em maior profundidade nos valores importados por cada empresa, apenas examinaremos a distribuição das empresas por faixas de valor importado.

A rigor, pode-se afirmar que não mais de seis trading importam como atividade regular. As demais realizam apenas atividades esporádicas.

Embora o balanço das operações de exportação e importação mostre um superávit global, este se distribui desigualmente entre as diversas empresas.

Verifica-se que 30,6% das empresas foram superavitárias e 20,4% deficitárias. 49% nunca realizaram qualquer operação de importação.

Das dez empresas que apresentaram déficit, três são médias, seis são pequenas e uma não exportou em 1977.

#### II.4 - Tipologia das Trading e Resultados Obtidos.

Ao analisar os resultados obtidos pelas trading, pode-

nos relaciona-los com alguns parâmetros: a natureza de seus acionistas (pública/privada) e sua origem em termos de atividades econômicas dos grupos ou empresas a que estão ligadas.

Tomemos o primeiro destes parâmetros. Das quarenta e oito empresas, três são estatais, e as demais privadas. Duas das empresas estatais - a Interbras e a COBEC - estão entre as cinco maiores trading companies brasileiras, ocupando em 1977, o segundo e quarto lugar. Tem havido debate público, nos periódicos, sobre as vantagens obtidas, por essas empresas, em decorrência de sua natureza de empresas estatais. Enquanto, de um lado, alinham-se, sem dúvida, vantagens no trato com outros órgãos e empresas governamentais, e eventuais favorecimentos de ordem fiscal e financeira, deve-se reconhecer, porém, que algumas desvantagens derivam da natureza dessas empresas, tais como a rigidez na contratação de pessoal, a tendência à burocratização, a lentidão no processo decisório, e a necessidade de atender a compromissos de ordem política, nem sempre de acordo com os interesses da empresa. Embora, para uma avaliação adequada dos efeitos da natureza estatal ou privada sobre a performance das tradings, seja necessário um estudo de rentabilidade, para avaliar sua contribuição efetiva ao comércio exterior brasileiro e suficiente o valor de exportação e importação.

As tradings estatais responderam, em 1977, segundo os dados oficiais, por 33% do valor das exportações e 71% do valor das importações realizadas por todas as tradings, percentuais estes altamente significativos. A predominância das tradings está tais nas importações se explica, em parte, pelo fato de serem essas empresas utilizadas pelo governo no abastecimento do mercado interno, principalmente no que se refere a grãos.

A Tabela 6 fornece uma distribuição das tradings quanto à origem, em termos de principal atividade econômica desenvolvida pelos grupos ou empresas a que estão ligadas.

Tabela 6

Principal Atividade Econômica dos Grupos  
A Que Estão Ligadas as Tradings

Ligadas a:	Nº	% S/ total	Grandes	Médias	Pequenas	Paralelas	Tradings	
							Total	Tradings
Grupos Financeiros e/ou Bancos Comerciais	10	24	1	4	1	4	1	4
Grupos Industriais	17	41	2	10	4	1	4	1
Empresas Engenharia/ Construção	3	7	-	1	2	-	2	-
Comércio Varejista	1	2	-	1	-	-	4	-
Independentes	11	26	2	5	4	-	4	-
Total (1) .....	42	100	5	21	11	5	11	5

Fonte: CACEX, ABCE, PERIÓDICOS, EMPRESAS

Elaboração: COPPEAD

(1) Não foram obtidas informações referentes a seis empresas.

Como se pode observar, parece haver alguma relação entre o tamanho dessas empresas (definido segundo o valor exportado), e o setor econômico em que atuam os respectivos grupos. E de se observar que quatro das empresas paralisadas pertencem a grupo financeiro, e uma quinta, embora ligada a grupo industrial, também tem conexões com instituições bancárias. Esta relação pode ser explicada, por haver a legislação incentivado os bancos a abrirem trading companies, permitindo-lhes que participassem na composição da trading company com até 1% de seu depósito compulsório. É natural que muitas dessas empresas estejam até hoje paralisadas, já que foram criadas com o simples objetivo de assegurar carta patente. É provável que a intenção do governo fosse estimular a profícua relação trading-banco, a exemplo do modelo japonês. Não atentaram porém os autores do projeto para a necessidade de talento de marketing e agressividade comercial, dotes pouco comuns aos executivos de grupos financeiros.

As tradings ligadas a grupos industriais são predominantemente médias e as tradings ligadas a empresas de engenharia/construção são pequenas ou médias.

Quanto as grandes tradings, não se relaciona seu tamanho com a origem conforme o setor econômico de atuação, sendo suas características básicas as de serem ou tradings estatais ou exportadoras de café.

Entre as tradings ligadas a grupos industriais observa-se um fenômeno interessante, que é o fato de muitas delas atuarem quase que exclusivamente como uma espécie de departamento de exportação para as empresas de seu grupo, como atestam os seguintes depoimentos dos executivos entrevistados:

"Cada empresa do grupo anteriormente exportava por conta própria. A trading foi criada para unificar as exportações. As importações continuam a ser feitas por cada empresa. Nosso objetivo é desenvolver a linha de produtos do grupo".

"O departamento de exportação foi fechado, e criou-se a trading para tratar das exportações do grupo. As importações são feitas diretamente pelo departamento de importação de cada empresa".

"A Cia. X" fornece 70% de nosso total de exportação".

"A empresa exporta 100% de manufaturados, e deste total 80% provem de acionistas".

Esta situação não é, em si, indesejável, pois as grandes tradings japonesas, em sua maioria, originaram-se de grupos industriais, de cujas exportações e importações se ocupavam quase exclusivamente, ampliando posteriormente suas atividades para fora de seus grupos, mantendo porém estes últimos, até hoje, uma participação significativa em suas operações. Por outro lado, porém, observa-se uma preocupação em obter vantagens imediatas - os incentivos de que se beneficiam - já que, de forma geral, apenas as exportações foram unificadas, e não as importações, quando o mais lógico seria que ambas as atividades fossem centralizadas. É possível porém que desenvolvimentos posteriores encaminhem essas empresas neste sentido, inclusive porque, sendo parte de grupos industriais bastante diversificados, atuando inclusive na agricultura, no setor financeiro e de transportes, turismo, etc., haverá um grande potencial para diversificação de suas atividades e para sua valorização dentro dos próprios grupos como especialistas em comércio exterior.

Quanto as independentes, muitas são originárias de empresas comerciais exportadoras, como é o caso da Marcelino Martins e da própria Intercontinental de Café, e que aderiram à nova legislação.

## II.5 - Diversificação das Exportações: Produtos

As trading companies japonesas podem ser classificadas como gerais ou especializadas. No caso brasileiro, uma primeira aproximação do problema pode ser feita analisando-se a especializa-

ção por categoria de produto, ou seja, que percentual das exportações é alocado a produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados. A dominância de uma destas categorias de produtos é indicada, sem dúvida, de um certo grau de especialização.

Das quarenta e três empresas em atividade, 58% são especializadas em manufaturados, ou seja, mais de 70% de suas exportações são constituídas por esta categoria de produtos (alças, 53% têm mais de 80% de suas exportações oriundas de manufaturados). Das restantes, 33% são especializadas em básicos, e 9% não são especializadas. Nenhuma empresa está especializada em semimanufaturados.

Quanto às duas principais tradições estatais - COBEC e IN-TERBRÁS - uma está bastante especializada em produtos básicos, enquanto a outra opera tanto com básicos, semimanufaturados e manufaturados, aproximando-se mais do conceito de tradições gerais.

Existe alguma relação entre o tamanho das tradições e a especialização por categoria de produto? A resposta parece ser afirmativa.

As grandes tradições operam fundamentalmente com produtos básicos, destacando-se o café e a soja. As médias operam com básicos e principalmente com manufaturados, e as pequenas operam quase exclusivamente com manufaturados.

As tradições ligadas a grupos financeiros, industriais, a empresas de engenharia e construção e comércio varejista estão mais especializadas em manufaturados, enquanto as tradições independentes estão mais especializadas em produtos básicos.

Embora haja uma predominância de empresas especializadas em manufaturados, a participação desta categoria nas exportações das tradições ainda é bastante reduzida.

Entretanto, o número de produtos exportados não é, por si só, um bom indicador da diversificação das exportações das trading's. Uma empresa pode exportar cem produtos e, mesmo assim, dois

Observa-se, de fato, um incremento, ano a ano, em todas as categorias de produto, sendo o número de produtos exportados em 1976, superior a 1975, e o de 1977 superior a 1976.

Indaga-se, então, se ocorreu, nos últimos anos, um aumento ou redução do número de produtos exportados pelas trading's.

Esses números se explicam pelo fato de que as operações com produtos básicos implicam geralmente em grandes quantidades, o que reduz o número de produtos oferecidos pela trading, enquanto os manufaturados são geralmente negociados em quantidades substancialmente menores.

Considerando-se os produtos básicos e semimanufaturados, a grande maioria das trading's brasileiras exporta apenas 1 a 2 produtos (71% e 76% respectivamente). Com relação aos manufaturados, a situação é inversa: 83% das trading's exportam mais de seis produtos, e 57% mais de dez produtos.

Uma das características mais típicas de uma empresa comercial, seja ela uma trading ou não, é a grande variedade de produtos com que trabalha.

Isto indica que as trading's companies, até o momento, pouco têm feito no sentido de viabilizar as exportações de produtos industrializados, um dos principais objetivos de sua criação.

Qualquer que seja a fonte que tomemos como referência, quer os dados oficiais que, como vimos, subestimam o valor das exportações realizadas pelas trading's, ou as estimativas das exportações por conta própria da ABCE, as participações de cada categoria de produto giram aproximadamente em torno dos mesmos números, entre 70-80% para básicos e 20-25% para manufaturados.



ou três produtos serem responsáveis pela quase totalidade das exportações. Assim, convém conhecer a participação dos principais produtos nas exportações das empresas.

O estudo da participação dos principais produtos nas exportações das tradings revela uma elevada concentração em um número bastante reduzido de produtos.

Em apenas 23% das tradings em atividade, o principal produto de exportação responde, em 1977, por até 40% do total exportado; em 56% das empresas por até 60% das exportações.

Em nenhuma empresa o principal produto representou menos de 10% do total exportado (Tabela 7).

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 es- teve entre 81 a 100% das exportações.

Agregando-se os três principais produtos, temos que em apenas 4% das tradings 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.

Esses dados evidenciam uma excessiva concentração das exportações das tradings em um número muito reduzido de produtos, distando bastante, portanto, do modelo inspirador das japonesas.

Esta concentração é ainda maior do que aparentemente se percebe, pois o que chamamos aqui de produto equivale a um simples item dentro da nomenclatura aduaneira.

Contudo, vale analisar se a atual concentração das export

Tabela 7

Participação dos Principais Produtos

Nas Exportações das Trading

1977

Participação dos Principais Produtos de Exportação		Principal Produto		Dois Principais Produtos		Três Principais Produtos		Percentagem do valor exportado pela Trading
Nº de em- presas	%	Nº de em- presas	%	Nº de em- presas	%	Nº de em- presas	%	
7	7	7	7	7	7	-	-	ate 20%
16	23	16	23	7	7	2	4	21 a 40%
33	56	33	56	21	28	5	12	41 a 60%
18	74	18	74	23	51	8	19	61 a 80%
26	100	26	100	49	100	28	65	81 a 100%
43	100	43	100	43	100	43	100	Total (1)

Fonte: CACEX

Elaboração: COPPEAD

(1) Exclui as cinco empresas paralisadas

tações é igual, maior ou menor do que foi nos anos anteriores. A tabela 8 fornece dados a respeito.

Evidencia-se uma redução da participação do principal produto nas exportações das trading. Em 1975, apenas 8% das empresas apresentavam uma participação do principal produto igual ou inferior a 40% das exportações. Em 1976, porém, este percentual havia subido para 26%, e em 1977, estava em 23%. Enquanto, em 1975, 40% das trading tinham 81 a 100% das exportações concentradas em um único produto, este percentual reduziu-se para 26% em 1977, apesar do grande número de novas empresas que ingressaram na atividade.

Assim, embora ainda seja bastante acentuada a concentração em um número reduzido de produtos, há indicações de que esta situação tende a modificar-se no correr dos anos.

Tomaremos agora o principal produto de exportação das trading brasileiras - o café - e analisaremos seu peso nas operações dessas empresas.

Em 1975, o café representou cerca de 37% do total das exportações das trading. Esta percentagem ascendeu para 54% em 1976, reduzindo-se, em 1977, para 44%.

Ao compararmos estas percentagens com as relativas ao Brasil, ressaltam dois aspectos: primeiro, que o café tem um peso maior nas exportações das trading do que nas exportações do país; segundo, que as variações ano a ano são similares para os dois grupos.

As trading exportaram, em 1975, o equivalente a 16% do café exportado pelo Brasil; em 1976, 13%; e em 1977, cerca de 15%. Assim, embora a participação das trading em geral seja relativamente modesta, quando se trata de um produto tão importante quanto o café, esta participação é bastante importante.

Tabela 8

Evolução da Participação do Principal Produto

Nas Exportações das Tradings

1975/1977

Participação do Principal Produto de Exportação		1977		1976		1975	
Porcentagem do Valor Exportado pela Trading	Nº	%	%AC	%	%AC	Nº	%
até 20%	3	7	7	6	6	2	8
21 a 40%	7	16	23	20	26	-	8
41 a 60%	14	33	56	21	47	8	40
61 a 80%	8	18	74	12	59	5	60
81 a 100%	11	26	100	41	100	10	100
Total	43 (1)	100	100	100	100	25 (2)	100

Fonte: CACEX

Elaboração: COPPEAD

(1) Exclui as empresas paralisadas

(2) Exclui as empresas paralisadas e as que não operaram em

1976 ou 1975

Estes dados nos conduzem de volta a uma discussão iniciada anteriormente: se as exportações das tradings constituíram, de fato, um crescimento das exportações brasileiras, ou se houve um mero deslocamento de negócios já existentes.

Embora seja difícil chegar a uma conclusão definitiva, os resultados apresentados até aqui parecem indicar que, em sua maioria, os negócios de exportação conduzidos pelas tradings nada mais foram do que o simples deslocamento de exportações que seriam realizadas, de qualquer forma, mesmo sem a atuação dessas empresas. Alinhem-se, entre outros, os seguintes argumentos:

i) Quase a metade das exportações das tradings foram de café, produto com demanda segura no mercado internacional;

ii) Outros 30% aproximadamente resultaram da exportação de outros produtos básicos que não o café, produtos estes que exigem de forma geral, pouco trabalho de colocação no mercado, e de que o Brasil é importante fornecedor;

iii) No campo dos manufaturados, um grande número de tradings exporta quase que exclusivamente para as empresas do grupo a que estão ligadas, empresas estas que anteriormente operavam através de seus próprios departamentos de exportação;

iv) Finalmente, muitas das empresas independentes já eram exportadoras tradicionais, e se converteram em tradings aderindo à nova legislação.

## II.6 - Diversificação das Exportações: Mercados

Outra dimensão a ser considerada na avaliação da performance das tradings é a diversificação de mercados de exportação. De uma elevada concentração das exportações em um pequeno número

de mercados, o Brasil passou, nos últimos anos, para uma maior diversidade, reduzindo sua dependência do mercado norte-americano, e ampliando suas operações com outros mercados. Nesse contexto, como atuam as tradings?

Os resultados indicam boa diversificação, já que 57% das empresas exportam para mais de dez mercados, e 31% para mais de vinte mercados. Entre as empresas que exportam para mais de vinte mercados estão as cinco maiores, e outras oito médias, como seria de esperar, pois deve haver uma relação entre o tamanho e a capacidade de uma empresa em negociar com um número maior de mercados.

Como fizemos com relação a produtos, consideraremos agora a participação dos principais mercados no valor exportado pelas tradings. Isto é importante pois permite ter uma visão mais completa do grau de diversificação de mercados das tradings. O que nos interessa é saber se, embora estas empresas, em sua maioria, estejam atuando com um número razoável de mercados, suas exportações não estariam concentradas em um, dois ou três desses mercados.

Com este objetivo, a tabela 9 apresenta a participação do principal mercado, dos dois principais e dos três principais mercados nas exportações das tradings.

Considerando o principal mercado de exportação das tradings, verifica-se que, em apenas 38% das empresas, o principal mercado representa 40% ou menos das exportações.

Quando se observam os dois ou três principais mercados, em conjunto, verifica-se que apenas 12% das tradings têm 40% ou menos das exportações em dois mercados; e 19% das empresas têm 40% ou menos das exportações em três mercados.

Pode-se concluir, portanto, que as tradings ainda estão distantes da diversificação de mercados de exportação. Ao investigar a situação nos últimos anos, verifica-se que não houve mudança

Tabela 9

Participação dos Principais Mercados  
 Nas Exportações das Trading's

1977

Participação dos Principais Mercados de Exportação	Principal			Dois Principais			Três Principais		
	Principais	Principais	Principais	Principais	Principais	Principais	Principais	Principais	Principais
Porcentagem do Valor Exportado Pela Trading	Nº de empresas	%	% AC	Nº de empresas	%	% AC	Nº de empresas	%	% AC
até 20%	3	7	7	-	-	-	-	-	-
21 a 40%	13	31	38	5	12	12	1	2	2
41 a 60%	10	24	62	8	20	32	7	17	19
61 a 80%	7	17	79	15	35	67	14	33	52
81 a 100%	9	21	100	14	33	100	20	48	100
Total (1)	42	100	100	42	100	100	42	100	100

Fonte: CACEX

Elaboração: COPPEAD

(1) Exclui as cinco empresas paralisadas e outra para a qual não foram  
 obtidas informações

Como se trata, porém, de um período de tempo reduzido, é possível que o prazo seja demasiado curto para modificações substanciais, mesmo porque é mais fácil para uma trading ampliar sua gama de produtos do que introduzir-se em novos mercados, o que requer um investimento superior.

Apesar dos comentários feitos até aqui, na avaliação de até onde chegaram as tradings no caminho da diversificação, há um fator positivo que merece ênfase: a grande variedade de mercados, particularmente os não-tradicionais, a que se estão dirigindo as tradings, o que é bastante distinto do que fazem as empresas brasileiras fabricantes de manufacturados. Foi pedido às tradings que indicassem os três principais mercados de exportação em que atuavam, obtendo-se a frequência em cada caso. Chama a atenção a grande variedade de países - cinquenta e seis - que se encontram entre os três principais mercados. As maiores frequências foram dos seguintes países: EUA, Alemanha Ocidental, Holanda, Bélgica, Nigéria, Reino Unido, França.

Além disso, o leque de países é maior nas exportações de manufacturados do que nas de básicos e semimanufacturados. A presença de novos mercados da África, como Nigéria, Gana, Costa do Marfim, Madagascar, dos mercados árabes como Bangladesh, Iran, Iraque, Arábia Saudita, Argélia; de zonas de comércio e entrepostos como Malta, Singapura, Hong Kong; de países do Leste Europeu como a Jugoslávia, a Polónia, a Romênia, a URSS, ao lado dos mercados tradicionais (EUA e países da Europa Ocidental) evidenciam um aspecto promissor nos resultados apresentados até hoje pelas tradings.

substancial entre 1976 e 1977.



Propusemo-nos, neste capítulo, a avaliar a performance das tradings companies brasileiras, do ponto de vista de resultados. Chegamos a alguns pontos importantes:

- As tradings brasileiras apresentaram, até 1978, uma participação bem pouco expressiva nas exportações brasileiras, estando bem distantes do modelo japonês;

- As importações das tradings brasileiras foram irrisórias, indicando um desinteresse que não se justifica, dada a importância das importações no comércio exterior brasileiro, o que deveria, por si só, tornar esta atividade um negócio atraente. O desinteresse pela importação, além disso, reduz o poder de barganha potencial das tradings no mercado internacional. Suas congêneres japonesas, ao contrário, têm uma parcela substancial de seus negócios proveniente das importações.

- As exportações das tradings estão desigualmente divididas entre as quarenta e nove empresas existentes à época da pesquisa. Há uma elevada concentração em cinco empresas, que respondem por quase 80% do total exportado.

- As duas principais tradings estatais, sozinhas, respondem por cerca de um terço das exportações e mais de dois terços das importações. Sua atuação, em termos de resultados, se distingue das demais, principalmente quando lembramos que as outras três empresas grandes são principal ou exclusivamente exportadoras de café.

- A grande maioria das tradings está especializada em uma dada categoria de produtos. A rigor, apenas uma trading estatal - a Interbras - parece se aproximar do modelo japonês de tradings gerais.

- Os produtos manufaturados, que deveriam ser o principal negócio

das tradings, segundo os objetivos de sua criação, respondem por menos de 30% do valor das operações de exportação. Além disso, há uma excessiva concentração nos principais produtos exportados tem havido, porém, um incremento, ano a ano, no número de manufaturados com que trabalham as tradings, assim como uma lenta mas perceptível redução da participação dos principais produtos nas exportações dessas empresas.

- Com relação a mercados, embora a concentração em um pequeno número de mercados seja bastante grande, a variedade de mercados, principalmente não-tradicionais, com que trabalham as tradings, é um fator positivo.

Estes fatos permitiram-nos colocar a hipótese de que as exportações realizadas pelas tradings constituem-se em um simples deslocamento de negócios já existentes, e que se realizariam mesmo sem a existência das tradings.

### III. OPERAÇÕES

Após termos analisado os resultados obtidos pelas trading, preocupar-nos-emos agora com sua forma de operar.

Três aspectos das operações nos parecem de particular importância: a geração de novos negócios, a política de fornecimento e a política de clientes. Foi sobre estes aspectos que versou a pesquisa de campo conduzida no primeiro semestre de 1978 pela COPPEAD, junto às trading, simultaneamente à coleta de dados na CACEX.

A geração de negócios inclui, de um lado, os processos utilizados para conseguir negócios, os "passos típicos" nas operações de exportação, a agressividade comercial; de outros o planejamento de vendas e o suporte aos negócios existente sob a forma de uma infra-estrutura física e de informações.

Já a política de fornecedores e a de clientes surgem como dois indicadores importantes das políticas de marketing e da filosofia gerencial dessas empresas.

A forma de operar de uma empresa comercial é fundamental para elucidar as causas do diagnóstico preliminar sugerido no capítulo anterior.

#### III.1 - Características da Amostra

Este capítulo se baseia em dados coletados junto a vinte e uma trading companies, que foram entrevistadas por pesquisadores da COPPEAD nos meses de março e abril de 1978. As empresas entrevistadas estão a seguir caracterizadas quanto a: tamanho, natureza de seus acionistas, atividade econômica dos grupos a que pertencem, localização geográfica, número de empregados e existência anterior ao registro como trading.

De acordo com os parâmetros estabelecidos no capítulo anterior, foram entrevistadas três grandes trading companies, doze médias e cinco trading pequenas, além de uma paralisada. Três entre as cinco grandes trading foram entrevistadas; 46% das trading médias; 42% das pequenas; e uma dentre as cinco empresas paralisadas. Observa-se ainda que a empresa paralisada exerce alguma atividade esporádica, porém apenas como intermediária em operações por conta de terceiros. Assim, qualifica-la de paralisada não é incorreto, pois, como trading, esta qualificação sem dúvida se aplica.

Das três grandes trading entrevistadas, duas são estatais e uma privada. Dada a relevância do papel exercido pelas trading estatais, considerou-se indispensável que fossem entrevistadas as duas principais - Interbras e COBRAC.

Com relação a grupos financeiros, a percentagem da amostra em relação ao universo é mais baixa - apenas 20%; o que ocorre, porém, é que quatro, dentre as trading ligadas a grupos financeiros, estão paralisadas, o que reduz, de fato, o universo, para seis empresas, aumentando o percentual da amostra para 33%.

Nas demais, a exceção das trading independentes, os percentuais da amostra em relação ao universo são bastante elevados. Com relação as independentes, as empresas entrevistadas são principalmente médias e grandes.

Quanto à localização geográfica, das vinte e uma empresas entrevistadas, onze estavam localizadas em São Paulo, sete no Rio de Janeiro, duas em Belo Horizonte e uma em Salvador. Infelizmente não se dispõem de dados relativos ao universo, para efeito comparativo.

As trading companies entrevistadas neste estudo apresentaram uma média de pouco mais de 120 empregados. Esta média é

Na maior parte das empresas foi entrevistado o executivo de topo, cujo cargo varia de presidente a gerente geral, sendo esta última denominação mais comum nas empresas menores, e nas pertencentes a grupos industriais. Quando não entrevistado o executivo principal, os respondentes foram também executivos de alto nível, eventualmente acompanhados de algum assessor ou assistente. O cargo dos entrevistados proporciona maior confiabilidade aos resultados da pesquisa.

Uma última observação quanto às características da amostra transcritas no presente capítulo: os cargos dos executivos entrevistados tra, que é importante para elucidar a origem de algumas opiniões.

#### A. Cargos dos executivos.

Esta informação é de interesse especial, pois ultrapassa uma simples descrição de características da amostra. Significa que dois terços das trading companies já atuavam antes de adotarem a forma jurídica de trading company, e não só atuavam como empresas, mas eram já voltadas para o comércio de exportação.

62% das empresas da amostra já existiam antes de seu registro como trading. Verificou-se que a maior parte das empresas que já existiam, atuavam no mesmo campo.

A discordância nos resultados apresentados será provavelmente resultado de diferenças nas respectivas amostras. No caso da amostra da COPPEAD, foi dado maior peso às empresas de tamanho grande e médio, o que distorce a média obtida quanto a número de empregados, um indicador típico de tamanho.

superior à encontrada pela ABRCE em pesquisas anteriores [6].

### III.2 - Geração de Negócios.

Quais os passos tipicamente seguidos por uma trading na geração de novos negócios?

Com relação a produtos básicos, os processos mais comuns são ilustrados por declarações como estas:

"Quanto ao café, há poucos vendedores e compradores. Não existe a possibilidade de novos clientes. E um mercado muito mais comprador do que vendedor. O comprador pede a cotação de alguns vendedores e define o negócio via telex".

"Operamos com negócios em Bolsas Internacionais, para os mercados presente e futuros. Entramos em concorrência em economias centralizadas (África e Leste Europeu); aproveitamos as oportunidades imediatas de qual quer negócios".

Estas duas declarações ilustram posições bastante distintas. De um lado, tradings que negociam com produtos básicos tradicionais na pauta de exportações brasileiras, e cujo procedimento se resume em receber a consulta quanto a preços e disponibilidade, via telex, e fechar o negócio. O outro extremo estão aquelas - infelizmente muito poucas - que buscam o mercado, em lugar de simplesmente esperar o comprador.

Manufaturados e semimanufaturados recebem um tratamento similar. Da mesma forma que com relação a básicos, predominam atitudes passivas de espera do cliente:

"Recebemos uma consulta via telex; procuramos o cliente: via escritórios ou via cliente diretamente".

"Entramos em contato com prováveis compradores, através de correspondência, indicados nos boletins da CADEX, do Itamaraty e da Associação Comercial. Também através do representante, quando este faz solicitação de envio de amostra, definindo preço, prazos de entrega e quantidade".

"Nosso trabalho vai desde a consulta até a entrega do produto no exterior".

"Com relação ao [produto x], o produtor já tem cliente, e nós simplesmente aplicamos a Resolução 329. Os demais produtos são negociados via telex, depois do envio de amostras".

"Recebemos uma consulta de associado ou contato comercial; então, pesquisamos para encontrar fornecedores. Quando encontramos o produto adequado a consulta, fazemos a oferta ao exterior".

"Os pedidos vem através de representantes (Leste Europeu) ou pedidos diretos de clientes (Alemanha)".

"Exportamos através de contatos no exterior e solicitamos da trading estrangeira, que nos representa em alguns países. Quanto ao fornecedores, repassamos recursos da Resolução 329, cobrando comissão de 5% em média".

"Normalmente os clientes mandam pedido via telex, ou aparecem compradores no Brasil, que nos procuram. Às vezes o pessoal da empresa faz viagem ao exterior".

As observações acima levam a crer que algumas das idéias básicas no marketing de exportação ainda estão por serem aprendidas pela maioria das tradings, tais como a importância de visitar os mercados e conhecer os clientes. É difícil aceitar que em

presas que se intitulam de comércio exterior limitem sua atuação a receber pedidos por telex, localizar um eventual fornecedor e realizar o negócio. Muito mais agressividade comercial e talento de Marketing são necessários para que essas empresas possam desempenhar um papel importante na promoção do comércio exterior brasileiro.

Algumas empresas mostram um pouco mais de dinamismo na captação de negócios, inclusive realizando viagens frequentes ao exterior, estabelecendo escritórios, representações, etc.

"Visitamos o mercado juntamente com o representante se houver -, verificamos o potencial de mercado, e fazemos contatos diretos com futuros clientes".

"A maior parte dos negócios é realizada através dos escritórios no exterior, nos mercados onde mais atuamos, ou de pessoal sediado no Brasil que viaja".

"Em 60% dos casos procuramos diretamente o cliente e realizamos o negócio; os outros 40% são realizados através de agentes no exterior, que enviam pedidos e especificações".

"Onde temos representantes, utilizamos este meio. Onde não, os vendedores viajam para tentar trazer negócios".

"A partir de um interesse qualquer de compra ou venda de produtos exportáveis, iniciam-se contatos para efetivação do negócio; os interesses provêm de informações dos escritórios da empresa no exterior, ou de qualquer outra fonte. No âmbito interno do país são procurados fornecedores capazes de atender ao exterior, quando em tal caso se começa a discutir o negócio".



## A. Previsão de vendas

A que nível se encontra o planejamento das vendas das tradings? Um dos passos mais importantes e elementares no planejamento de vendas é a previsão, seja ela rudimentar, utilizando-se os executivos apenas de sua experiência ou empregando técnicas específicas, que podem chegar a sofisticados modelos matemáticos. Neste estudo procurou-se verificar que empresas utilizam a previsão de vendas, sem preocupações quanto aos métodos utilizados e seu grau de sofisticação.

Em 1977, 45% das empresas entrevistadas obtinham mais de 50% do valor de suas exportações a partir de uma previsão de colocação; 30% realizavam mais de 50% das exportações a partir de pedidos já aceitos; uma empresa realizava outro tanto por venda não programada (*spot business*) e uma outra realizava 95% de suas exportações a partir de um contrato anual de fornecimento. Três empresas não informaram.

Os dados mostram que cerca de metade destas empresas realizam a maior parte de seus negócios a partir de encomendas, ou de negócios eventuais, não havendo, a rigor, qualquer planejamento de vendas. Isso se explicaria pelo próprio processo de geração de negócios, caracterizado como uma esfera passiva do cliente.

## B. A Infra-estrutura física e de informação.

Vimos, como as empresas estudadas obtêm novos negócios. Preocupamo-nos, a seguir, em estudar o suporte existente nessas empresas para identificação e concretização de negócios.

Um fator fundamental para identificação de oportunidades

de negócios é o sistema de informações disponível. As tradings 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 disseminados por todas as partes do mundo; pesquisam constantemente os mercados internacionais; e desta forma criam mercados e estão presentes em todo o mundo.

Quanto às tradings brasileiras, pesquisa anterior realizada pela ABECE revelou que as principais fontes de informação para essas empresas são: representantes e agentes no exterior; visitas e demonstrações no exterior e contatos comerciais em feiras e missões [6].

No que se refere a representantes, apenas duas entre as tradings entrevistadas têm representantes no Brasil; treze têm representantes no exterior.<sup>16</sup>

Entre as empresas que têm representantes no exterior, a política geralmente adotada é que o território de cada representante seja limitado ao país. Em alguns casos, porém, é atribuído ao representante mais de um país (geralmente quatro), ou há mais de um representante no mesmo país.

Algumas empresas têm ampla rede de representações no exterior, chegando a cobrir mais de vinte países.

Parece haver uma correlação negativa entre o tamanho da empresa e ter ou não representantes. A explicação lógica para tal é que, quanto menor a trading, mais difícil será estabelecer escritórios, ou negociar diretamente, tornando-se portanto necessário utilizar alguma forma de intermediação até o cliente final.

Por outro lado, os representantes são uma excelente fonte de informações, de grande valor para estas empresas, como revelou a pesquisa da ABECE.

Todas as empresas dispõem de escritórios no Brasil, sendo que sete dispõem apenas de um, sendo a média de quatro escritórios por trading.

Quanto a escritórios no exterior, sete entre as vinte e uma tradings entrevistadas têm escritórios próprios no exterior, três utilizam-se de escritórios pertencentes a outras empresas do mesmo grupo, e as onze restantes não têm escritórios.

Entre as dez tradings que dispõem de escritórios no exterior (próprios ou do mesmo grupo), cinco também se utilizam de representantes. Todas as três grandes tradings entrevistadas têm escritórios no exterior; das outras sete, seis são médias e apenas uma é pequena.

Contrariamente aos resultados obtidos quanto a representações, parece haver uma relação direta entre o tamanho da empresa e ter escritórios no exterior, provavelmente porque a capacidade de negociação direta com o cliente final deve estar relacionado com o tamanho.

No que se refere à infra-estrutura física de comercialização, o sistema de armazenagem é sobretudo importante. Treze entre as vinte e uma tradings entrevistadas dispõem de armazéns no Brasil (próprios ou de terceiros), mas apenas duas dispõem de armazéns próprios no exterior.

### C. Exibições internacionais

Além da infra-estrutura física, de fundamental importância para o acesso às informações geradoras de novos negócios, outro aspecto merece atenção: a frequência a exibições internacionais.

Das vinte e uma tradings, treze participaram de exibições internacionais realizadas no Brasil, e quatorze de exibições

realizadas no exterior.

O número de exposições internacionais no Brasil, de que participaram as tradings é bastante inferior ao de exposições no exterior, o que é natural, pois poucas têm sido realizadas no Brasil. Contudo, deve-se observar que a grande maioria das tradings participou apenas de uma ou duas feiras, como se verifica pelos valores da mediana e da moda indicados acima, e a média mais elevada pode ser atribuída a duas empresas, ambas grandes, que têm participado ativamente nestes eventos comerciais.

#### D. Pesquisa de mercado.

Entre as vinte e uma tradings, mais da metade (treze) não possui qualquer setor, departamento ou divisão de pesquisa, uma está criando agora um setor deste tipo, e as sete restantes já dispõem do mesmo.

A função de pesquisa é levada a cabo de diversas formas, mesmo para as que não dispõem de um órgão formalizado na estrutura. Assim, as informações são coletadas pelos próprios funcionários, quando viajam, ou são obtidas através de representantes, agentes ou mesmo cliente no exterior.

Afirmou o diretor de uma trading: "Nossa atividade é toda ela praticamente de pesquisa, para obter mercados para os produtos que queremos exportar".

Nove destas empresas declararam contratar pesquisas no exterior, seis o fazem raramente, e as três restantes frequentemente.

Parece haver relação entre o valor exportado e a disponibilidade de órgão de pesquisa formalizado na estrutura. Por outro lado, não parece haver relação direta entre a contratação de pesquisas no exterior e o tamanho da trading. Muito pelo contrário

rio, aparentemente as tradings pequenas estão realizando mais estudos externos do que as maiores. Isso pode ser explicado pelo fato de que as tradings pequenas são basicamente exportadoras de manufaturados, categoria de produto que requer maior esforço mercadológico para colocação no mercado internacional.

Das oito empresas que dispõem de um órgão de pesquisa, cinco têm 1-2 pessoas alocadas ao mesmo e três têm 6-10 pessoas. Entre as últimas, duas são grandes e uma é média.

Com relação a orçamento especialmente destinado a pesquisa, apenas uma empresa dispõe de orçamento para tal.

Pode-se afirmar, portanto, que a infraestrutura das tradings, à data do estudo, é ainda bastante precária. Sem escritórios, representantes e armazéns no exterior, ausentes aos 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? Da mesma forma, dificilmente poderiam estas empresas realizar qualquer tipo de previsão de vendas, já que não dispõem de informações de mercado para tal.

### III.3 - Políticas de Fornecedores e Clientes

Um dos principais fatores a serem analisados para a compreensão da problemática das tradings brasileiras é a política para com seus fornecedores e clientes. A importância atribuída a estes fatores deriva de dois aspectos fundamentais.

O primeiro, conforme colocamos no início deste estudo, é que essas empresas foram criadas com o objetivo de viabilizar as exportações das pequenas e médias empresas, principalmente no campo dos manufaturados, e continuam a ser vistas como a grande solução para canalizar as exportações destes pequenos e médios

bricantes<sup>7</sup>.

O segundo aspecto é que a captação de fornecedores é pa-  
ra as tradings, tão importante quanto a obtenção de clientes: am-  
bas atividades estão intimamente relacionadas, na geração de no-  
vos negócios.

Assim, a análise das políticas de fornecedores e clien-  
tes das tradings parece fundamental para uma avaliação dos "por  
quês" da performance apresentada e é sem dúvida um indicador valio-  
so de tendências futuras.

#### A. Características dos fornecedores.

Ao se analisarem as políticas de fornecedores adotadas  
por uma empresa, um primeiro passo é indagar quem são esses forne-  
cedores.

No nosso caso, a primeira característica que nos inte-  
ressa é o tamanho das empresas fornecedoras.

Observa-se na Tabela 10, que três empresas (ou seja, 15%  
da amostra) não operam com pequenos e médios fornecedores; sete em-  
presas (35%) realizam menos de 20% de suas operações com pequenos  
e médios fornecedores, incluindo-se entre estas uma trading gran-  
de; outras três empresas realizam entre 21 e 40% das operações de  
exportação com estes fornecedores; uma empresa encontra-se na fai-  
xa de 41 a 60%; e, finalmente, quatro empresas (20% da amostra) ope-  
ram quase que exclusivamente com pequenos e médios fornecedores.  
Duas tradings não informaram, argumentando os entrevistados não  
estarem a par da forma como seus fornecedores estariam distribu-  
dos quanto ao tamanho, por se tratarem de grandes tradings. Assim,  
a primeira resposta para nossa indagação anterior é que 65% das  
tradings operam principal ou exclusivamente com grandes fornecedo-  
res, e 20% operam quase que exclusivamente com pequenos e médios.  
O tamanho das tradings não parece apresentar uma relação direta  
com o tamanho dos fornecedores.

Tabela 10

Percentual do Valor Exportado em 1977

Proveniente de Pequenos e Médios  
Fornecedores (1)

Percentual do Valor Exportado	Tradings				
	Total		Grandes	Média	Pequena
	Número	%			
0%	3	15	-	3	-
de 1 a 20%	7	35	1	5	1
de 21 a 40%	3	15	-	2	1
de 41 a 60%	1	5	-	-	1
de 61 a 80%	-	-	-	-	-
de 80 a 100%	4	20	-	2	2
não informaram	2	10	2	-	-
Total	20 <sup>(2)</sup>	100	3	12	5

(1) Para assegurar a uniformidade de medida, os respondentes foram instruídos para considerarem como pequena ou média empresa toda aquela que tivesse menos de 250 empregados.

(2) Uma empresa estava paralisada.

Complementando as observações anteriores, é importante salientar que, do total exportado em 1977 pelas empresas que compõem a amostra, 80% proveio de grandes fornecedores e 20% de pequenos e médios fornecedores. Estes dados foram obtidos ponderando-se o valor exportado pela empresa, segundo dados oficiais da CACEX, pelos percentuais de grande e pequenos e médios fornecedores, conforme informado pelas empresas entrevistadas.

Esses resultados se chocam frontalmente com um dos principais objetivos da criação das tradings, e reforçam a hipótese de que as exportações das tradings são, em sua maior parte, um simples deslocamento de negócios que se realizariam mesmo sem sua existência, já que os grandes fabricantes têm um acesso mais fácil ao mercado internacional, quer diretamente, quer através de outros intermediários.

Com quantos fornecedores operam as tradings na exportação?

Com relação a produtos básicos, as três principais empresas da amostra não informaram. Quanto às demais, o número varia de 1 a 50. As empresas que operam com um único fornecedor são aquelas que exportam principal ou exclusivamente produtos oriundos das empresas do próprio grupo a que estão ligadas.

Quanto a produtos industrializados, incluídos a fios semi-manufaturados e os manufaturados, sua distribuição é apresentada na tabela 11.

Vimos como o principal produto de exportação tem um peso bastante grande nas exportações das tradings. Vejamos agora quantos são os fornecedores do principal produto de exportação das tradings.

Com relação a produtos manufaturados, parece ter ocorrido uma redução no número de fornecedores do principal produto entre 1976 e 1977. Quanto a básicos e semimanufaturados, a situação é



Tabela 11

Número de Fornecedores de  
Produtos Industrializados  
1976/1977

Número de Fornecedores por Faixas	Anos					
	1977			1976		
	Freq. Absol.	%	% AC	Freq. Absol.	%	% AC
até 5	2	10	10	2	12	12
6 a 10	7	35	45	3	19	31
11 a 20	2	10	55	3	19	50
21 a 50	2	10	65	1	6	56
51 ou mais	4	20	85	4	25	81
não informaram	3	15	100	3	19	100
Total	20	100	100	16	100	100

(1) Uma empresa estava paralisada.

mais ou menos a mesma nestes dois anos.

Os fornecedores de produtos industrializados estão localizados em diversos estados e regiões do Brasil (tabela 12).

75% das tradings trabalham com fornecedores paulistas; 65% com fornecedores de outros estados do Sul; 45% com fornecedores do Rio de Janeiro, 30% do Nordeste e 25% de Minas Gerais. As percentagens mantiveram-se relativamente constantes nos dois anos, tendo o Estado do Rio de Janeiro apresentado a maior variação positiva.

#### B. Seleção de fornecedores de manufaturados.

Foram apresentados aos executivos entrevistados uma série de fatores que poderiam ser utilizados na seleção de fornecedores, e solicitou-se a cada respondente que atribuísse um grau em função da importância dada a este fator, na hora de selecionar um fornecedor de produtos manufaturados para exportação. Os graus variavam de 1 (nenhuma importância) a 5 (muito importante). Os resultados obtidos encontram-se na tabela 13.

Não é em nada surpreendente que os resultados indiquem a predominância de três fatores na seleção de fornecedores de manufaturados: prazos de entrega, qualidade e preço/custo. O fator indicado em quinto lugar, "Potencialidade para Exportação" foi entendido pelos executivos basicamente como um agregado dos itens anteriores.

A esses fatores seguem-se, em sexto e sétimo lugar, aspectos administrativos e financeiros, também classificados como importantes ou muito importantes.

Foram considerados como de razoável importância, tendendo para importantes, aspectos da capacidade produtiva, dando-se maior importância à capacidade instalada do que à capacidade ociosa, o que é de estranhar, pois a ampliação das exportações de uma

Tabela 12

Distribuição Geográfica dos  
Fornecedores de Produtos Industrializados  
1976/1977

LOCALIZAÇÃO	Anos			
	1977		1976	
	Número	% s/total	Número	% s/total
Estado do Rio de Janeiro	9	45	5	31
Estado de São Paulo	15	75	12	75
Outros estados do sul	13	65	10	63
Nordeste	6	30	5	31
Minas Gerais	5	25	3	19
Restante Brasil	2	10	1	6
Não Informaram	3	15	3	19
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 13

Importância de Diversos Fatores na  
Seleção de Fornecedores de Produtos  
Manufaturados para Exportação

Importância de Diversos Fatores na Seleção de Fornecedores		Média de Pontos (1)
19	Confiabilidade nos prazos de entrega	4.9
29	Qualidade	4.8
39	Custo competitivo de produção	4.7
49	Preço do produto	4.6
59	Potencialidade para Exportação	4.2
69	Situação Econômico-Financeira	4.2
79	Boa administração/capacidade gerencial	4.0
89	Capacidade produtiva instalada	3.9
99	Experiência anterior em exportação	3.5
109	Capacidade produtiva ociosa	3.1
119	Tradição no mercado interno	3.1
129	Marca conhecida internacionalmente	2.6
139	Tamanho da empresa	2.4
149	Volume de importação	1.9
Total de tradings que operam ou operaram com manufaturados		21

(1) Foi considerada pelos respondentes a seguinte escada:

- 1=nenhuma importância;
- 2=pouco importante;
- 3=razoável importância;
- 4=importante;
- 5=muito importante.

empresa é muito mais função da ociosidade, pois se a empresa já opera a plena capacidade dificilmente realizará investimentos em planta e equipamentos para exportar mais. O fator "experiência anterior em exportação" ficou em 9º lugar.

Os fatores relativos à tradição no mercado interno e externo foram classificados em décimo-primeiro e décimo-segundo lugar, respectivamente. É possível que esses fatores tenham sido considerados menos importantes por existirem poucos fornecedores com tais características, e não por acreditarem os executivos que tais fatores fossem, de fato, de menor importância.

Dois fatores foram classificados nos últimos lugares. Um deles é o tamanho da empresa, a que não se atribuiu importância maior. Por que motivo então as tradings operam basicamente com grandes fornecedores? A resposta deve estar no fato de que os fatores prazo, qualidade e preço/custo, a que se atribuiu importância primordial, provavelmente serão melhor atendidos em grandes empresas do que em pequenas e médias.

Finalmente, o fator considerado como de menor importância merece uma observação mais detalhada: é o "volume de importação". Os executivos das tradings companies entrevistados consideram que o volume de importação de uma empresa é um fator de quase nenhuma relevância na seleção de seus fornecedores de produtos manufaturados para exportação, o que é absolutamente coerente com nossas observações anteriores sobre a pouca importância das importações no contexto dos negócios realizados pelas tradings.

Outros fatores mencionados que não constavam da lista apresentada foram: garantia de manutenção de padrão de qualidade; visão de longo prazo ("que não seja imediatista"; "não considerar a exportação como "spot business", só interessante quando o mercado interno está em recessão"); capacidade de inovação; e segurança no cumprimento dos pedidos. Como se pode observar, todos esses fatores poderiam ser adequadamente sintetizados como "mentalidade do em

presário para exportação", ou seja, uma dimensão de atitude, que não havia sido incluída em nosso estudo.

### C. Problemas e grau de satisfação com fornecedores.

Uma vez que fatores como prazos de entrega, qualidade e preços são considerados da maior importância na seleção de fornecedores, é interessante verificar até que ponto ocorrem problemas deste tipo entre as tradings e seus fornecedores. Nesta análise, incluímos também o volume de fornecimento.

Verifica-se que problemas de prazos de entrega não ocorrem, ou ocorrem muito pouco, para 77% das tradings, não havendo diferenças entre grandes e pequenos e médios fornecedores. Os problemas de qualidade têm ainda menos incidência, sendo praticamente iguais os resultados para as duas categorias de fornecedores. Já problemas de preço e de volume de fornecimento ocorrem mais frequentemente que os anteriores, havendo uma incidência ligeiramente maior de problemas de preços com grandes fornecedores, e bastante maior de volume de fornecimento com pequenos e médios. De uma forma geral, porém, as tradings não parecem enfrentar, em escala significativa, estes problemas, particularmente os dois primeiros.

As tradings, embora afirmem não haver problemas frequentes de qualidade e prazos de entrega, costumam exercer pressão sobre seus fornecedores, da mesma forma que quanto a preços e volume de fornecimento.

Que tipos de pressões são exercidas sobre os fornecedores de manufaturados?

A maioria das empresas simplesmente "cobra o prometido":

"... É uma pressão natural, que se baseia em cobrar o prometido".

" ... Informar sobre listas de preços com pelo menos quinze dias de antecedência".

" ... Cobrar, ficando em cima, o tempo todo, para o atendimento destes itens".

Outras empresas tomam cursos de ação específicos, testando amostras para verificar a qualidade, apresentando amostras de fornecedores de outros países e comparando, no caso de problemas de qualidade; acompanhando a produção dentro da fábrica, no caso de problemas de volume de fornecimento. Outra prefere usar seu poder de barganha derivado do fato de ser grande compradora no mercado interno. Algumas chegam a usar de formas mais rigorosas para o atendimento desses itens, como ameaças de troca de fornecedor e cancelamento do negócio, avisos aos bancos na praça do fornecedor, reclamação na CACEX, etc. Duas empresas não exercem qualquer tipo de pressão.

Estas últimas observações parecem sugerir que estes problemas talvez não sejam tão pouco frequentes quanto admitiram os executivos entrevistados.

Deixando, porém, um pouco de lado problemas específicos, procuraremos agora identificar o grau de satisfação das tradings em sua experiência anterior com grandes e pequenos e médios fornecedores de manufaturados (tabela 14).

Enquanto 72% das tradings consideram satisfatória sua experiência anterior com grandes fornecedores, apenas 39% têm a mesma opinião quando se trata de pequenos e médios fornecedores.

Algumas das queixas relativas aos grandes fornecedores são quanto a preços elevados, qualidade e, prazos de entrega. Em um caso, a queixa foi de que o grande fornecedor "marginaliza a trading, depois de estabelecer contato com o cliente".

Tabela 44

## Grau de Satisfação das Tradings

Com Seus Fornecedores

Grau de Satisfação	Fornecedores			
	Grandes		Pequenos e Médios	
	Número	%	Número	%
Nada satisfatório	-	-	-	-
Pouco satisfatório	1	6	2	11
Razoavelmente satisfatório	3	17	8	44
Satisfatório	13	72	7	39
Não Informou	1	6	1	6
Total de Respondentes	18	100	18	100



Os problemas ocorridos com pequenos e médios fornecedores seguiram em geral a mesma linha, embora mais freqüentes: prazo de entrega, volume de fornecimento, alteração freqüente de preços, problemas de controle de qualidade e de manutenção de padrões de qualidade, e ainda de falta de mentalidade e de conhecimento da exportação:

" ... desconhecendo o mercado, imaginam que o produto, quando exportado, pode conseguir preços muito mais elevados".

" Certas empresas são voltadas para exportar, mas lhes falta estrutura operacional, e, em alguns casos, ocorre até desinteresse em completar informações pedidas pelas tradings em questão".

" Falta de conhecimento específico do processo de exportação, não aceitando especificações ou pedidos maiores sem novos recursos financeiros".

#### D. Funções exercidas pelas Tradings para seus fornecedores.

Muitos intermediários, nas operações de exportação, oferecem uma certa variedade de serviços a seus fornecedores e clientes. Um dos objetivos deste estudo foi determinar quais as funções exercidas pelas tradings brasileiras para seus fornecedores. Pesquisas realizadas pela COPPEAD, revelaram, por um lado, a atuação de intermediários estrangeiros junto as fabricantes brasileiros, exercendo estes intermediários uma série de funções de marketing para o produto brasileiro [8], e de outro lado, baixos graus de controle das empresas brasileiras sobre as variáveis da estratégia de Marketing de Exportação [9]. Tais estudos evidenciaram as profundas carências gerenciais das empresas privadas brasileiras exportadoras de manufaturados para o marketing de seus produtos no exterior. Assim, ao estudarmos as trading companies brasileiras, preocupamo-nos em

verificar se estas empresas estariam, ainda que de uma forma pouco sofisticada, suprimindo as carências detectadas.

Por outro lado, o modelo japonês de trading companies, em que se inspirou a legislação oficial criadora dessas empresas no Brasil, mostra que um dos elementos-chave no sucesso dessas empresas foi a ampla gama de funções de marketing exercidas para os fabricantes japoneses.

Preocupamo-nos aqui em conhecer em que medida as tradings brasileiras estariam desempenhando este papel.

A tabela 15 apresenta, em primeiro lugar, as funções exercidas pelas tradings para seus fornecedores, por categoria de produto (básicos, semi-manufaturados e manufaturados), distinguindo, no caso de manufaturados, entre pequenos e grandes fornecedores. Ao final da tabela tem-se a importância desta categoria de produto nas exportações das tradings, para efeito comparativo.

Observa-se, como seria de esperar, que, no que se refere a produtos básicos, poucas são as funções exercidas, destacando-se a orientação quanto a produto, preços, padrões de qualidade, e financiamento da produção. Chama a atenção o fato de que apenas duas tradings se ocupam do transporte do produto até o cliente.

Quando se fala, porém, de semimanufaturados, verifica-se que, embora esta categoria tenha pouca importância na pauta de exportações das tradings (apenas duas empresas da amostra realizaram em 1977 mais de 20% de seus negócios de exportação com semi-manufaturados, e nenhuma realizou mais de 50%), há maior frequência para quase todas as funções, salientando-se a orientação quanto a padrões de qualidade, o financiamento da produção, a orientação quanto à embalagem, o transporte até o cliente, e a orientação na determinação de preços.

Quanto aos manufaturados, duas funções são pouco exerci

Tabela 15

Funções Exercidas pelas Tradings para seus  
Fornecedores nas Operações de Exportação

FUNÇÕES	CATEGORIA DE PRODUTO			
	Básicos	SemiManu- faturados	MANUFATURADOS	
			Grande Fornecedor	Pequeno/Médio Fornecedor
Orientação quanto ao produto	4	4	10	11
Orientação na determinação de preços	4	5	12	13
Orientação quanto a padrões de qualidade	4	7	12	14
Orientação quanto a métodos de controle de produção	2	2	3	2
Transporte até o porto de em- barque	2	4	10	9
Transporte até o cliente	2	5	11	10
Orientação quanto à embala- gem	2	5	10	12
Verificação do andamento da produção	1	4	8	10
Financiamento da produção	4	6	15	16
Armazenamento	3	3	6	4
Trabalham ou já trabalharam com esta categoria de pro- duto	10	13	21	
Realizaram 20% ou mais da exportação com esta cate- goria de produto em 1977	7	2	15	
Realizaram 50% ou mais da exportação com esta cate- goria de produto em 1977	6	-	14	

das: a orientação quanto a métodos de controle da produção e o ar mazenamento. Considerando que quatorze tradings realizaram, em 1977 mais de 50% de seus negócios de exportação nesta categoria de produto, tomaremos este número como parâmetro, pois o ideal seria que estas quatorze empresas exercessem pelo menos a maioria das funções listadas. Vemos, desta forma que, à exceção do financia mento da produção, as demais funções não atingem esse parâmetro. Contudo, como algumas dessas tradings, como já observamos, não são mais do que simples departamentos de exportação das empresas ou grupos industriais a que estão ligadas, é natural que não exerçam essas funções. A tabela 16 apresenta, em maior detalhe algumas dessas funções, no que se refere a manufaturados.

Verifica-se que as tradings agem de formas distintas para com seus fornecedores. Quanto ao produto, é comum definirem as especificações em alguns casos, ou simplesmente orientarem em ou tros casos, dependendo, naturalmente, do tipo de relacionamento en tre a trading e o fornecedor. Quanto a preços, parece predominar a negociação, sendo poucas as tradings que determinam o preço de compra, e menos ainda as ocasiões em que simplesmente se aceita o preço do fabricante. Uma ou outra situação ocorrerá, evidentemen te, em função do poder de barganha do fabricante. Quanto a padrões de qualidade, a maior parte fornece padrões de qualidade e verifica a qualidade após a entrega: poucas controlam a qualidade na fábrica. Quanto a embalagem, finalmente, elas definem ou orientam quanto a especificações, e raramente acei tam a embalagem do fornecedor.

Esses resultados mostram claramente que, no caso dos manufaturados, as tradings brasileiras estão exercendo diversas funções de marketing, similares àquelas exercidas pelos intermediários estrangeiros que são responsáveis pela exportação de grande número de produtos brasileiros [8]. Essas funções são necessárias, em função de carência de "know-how" específico do fabricante brasi leiro, como verificou empiricamente Souza Coutinho [9]. Embora ha ja um vasto campo para ampliação das atividades das tradings, os passos iniciais parecem já ter sido dados neste sentido.

Tabela 16

Atividades das Tradings para seus  
Fornecedores de Manufaturados

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

Obs.: Ocorrem respostas múltiplas dentro de cada item.

Um aspecto adicional, incluído neste estudo, foi determinar uma possível influência das tradings sobre os fornecedores de matéria prima aos fabricantes de manufaturados que operam com as tradings. O motivo desta pergunta foi verificar se estas últimas estariam em condições de forçar estes fornecedores de matérias primas a uma entrega mais rápida para que os fabricantes de manufaturados pudessem agilizar seus prazos de entrega.

Os resultados obtidos mostram que apenas três entre as vinte e uma tradings entrevistadas estão em condições de exercer alguma pressão neste sentido.

#### E. Contratos, financiamentos e comissões.

Outro aspecto analisado, com relação à política de fornecedores, foi os termos não-financeiros dos contratos celebrados entre as tradings e seus fornecedores, e possíveis distinções entre grandes e pequenos e médios fornecedores (tabela 17).

Para algumas empresas, a maioria dos negócios é feita mediante ordem de compra, onde são estabelecidas as normas a serem seguidas pelas duas partes.

Quanto aos contratos, não parece haver diferenças significativas no que se refere a grandes, e pequenos ou médios fornecedores, à exceção do item "exclusividade para a trading nas vendas com o exterior", ressaltando-se que esta exclusividade se refere, geralmente, a apenas determinados mercados.

Um dos principais atrativos das tradings, é o repasse dos fundos obtidos da Resolução 329/75, para financiamento do fabricante. Das vinte e uma empresas entrevistadas apenas cinco não obtiveram os recursos pleiteados integralmente, e quatro não informaram.

Tabela 17

Termos Não Financeiros dos Contratos  
Celebrados entre as Tradings e seus Fornecedores

TERMOS DO CONTRATO	FORNECEDORES	
	Grande	Pequeno/Médio
- Exclusividade para a trading nas vendas com o exterior	5	8
- Garantia de compras mínimas pela trading	3	4
- Prestação de informações pela trading sobre os mercados de exportação	5	6
- Prestação de informações pela trading sobre os clientes no exterior	6	6
- Exclusividade para a trading de cliente	1	1
- Garantia de qualidade e prazos de entrega	1	1
- Varia para cada pedido/usa geralmente ordem de compra/não tem contrato	5	5
- Não respondeu	1	1
TOTAL	18	18

Quanto às comissões recebidas, verifica-se que, para produtos básicos, varia 0,5% a 3%; e para produtos industrializados, de 3% a 20%. Tais comissões são bem superiores às normalmente cobradas pelas tradings japonesas, devido, provavelmente, a diferenças na escala de operações.

#### F. Política de clientes.

Consideremos agora a política de clientes. Vimos, na seção anterior, que algumas dessas empresas simplesmente esperam o cliente, enquanto outras mostram um pouco mais de agressividade comercial. Com relação a clientes externos, no caso de básicos e semimanufaturados, algumas trabalham com um ou dois clientes, e outras com mais de 50.

Com relação a manufaturados, há um grupo de empresas - 35% da amostra, em 1977, e 30% em 1976 - trabalha com um número bastante reduzido de clientes, enquanto outras (45% e 37% em 1977 e 1976, respectivamente) trabalham com um número maior de clientes (tabela 18). As grandes empresas, naturalmente, são as que apresentam maior clientela.

Muito poucas atividades são exercidas pelas tradings para estes clientes externos (tabela 19).

Por que fazem tão pouco as tradings junto a seus clientes? Diversos motivos foram apresentados, entre eles, obstáculos legais, entraves burocráticos, e o fato de que tais funções só se justificariam para negócios maiores, que compensassem o investimento.

Uma explicação possível é que como estes clientes geralmente procuram as tradings, e não são procurados por elas, o relacionamento comercial se reduz a "fechar o negócio".



Tabela 18

Número de Clientes de  
Produtos Manufaturados no Exterior

Nº DE CLIENTES POR FAIXAS	ANOS					
	1977			1976		
	Freq. Abs.	%	%Ac.	Freq. Abs.	%	%Ac.
Até 5 clientes	2	10	10	2	12	12
6 a 10	3	15	25	2	12	24
11 a 20	2	10	35	1	6	30
21 a 30	1	5	40	-	-	-
31 a 50	-	-	40	2	12	42
51 ou mais	9	45	85	6	37	79
Não informaram	3	15	100	3		
TOTAL	20 <sup>(1)</sup>	100	100	16		

(1) Excluí a empresa paralisada.

Tabela 19

Funções Normalmente Exercidas Pelas Tradings  
Para Seus Clientes Externos Nas  
Operações de Exportação

Funções	Categoria de Produto		
	Básicos	Semi-Manu faturados	Manufa turados
- Promoção/Propaganda conjunta	-	-	-
- Seleção/Treinamento de Pesso al de vendas	-	-	1
- Assistência Técnica	1	1	8
- Colocação de mercadorias em consignação	-	1	5
- Orientação na determinação de preços e condições de vendas	1	2	5
Financiamento de vendas	-	1	9

A esta altura sentimo-nos preparados para afirmar que a forma de atuar destas empresas denota uma variedade de disfunções, que sintetizamos nos seguintes pontos:

- deficiências no contato com o mercado, principalmente devido a suporte informacional precário;
- estrutura de acesso aos mercados inexistentes ou muito primitiva;
- ausência de planejamento de vendas;
- ausência de agressividade comercial.

Cabe aqui chamar a atenção, mais uma vez, para o modelo japonês, e lembrar que a trading japonesa, em plena maturidade, se caracteriza, ainda hoje, apesar de seu gigantesco, por uma grande flexibilidade e uma singular capacidade inovadora.

## SUMÁRIO

Este capítulo focalizou a forma de operar das trading companies brasileiras. Abordamos uma variedade de aspectos relativos à geração de negócios, e às políticas de fornecedores e clientes. Os aspectos seguintes ficaram evidenciados:

- a atuação comercial das tradings é, em regra geral, passiva. Essas empresas são procuradas pelo cliente final, e só a partir daí é que localizam um eventual fornecedor, quando o processo deveria ser claramente o inverso, pelo menos na maior parte dos casos; esta passividade se reflete no planejamento de vendas, que se realiza mais a partir de pedidos que de previsão, e é coerente com a carência de uma infra-estrutura física e informacional.
- a política de fornecedores enfatiza os grandes fabricantes, em detrimento de pequenos e médios, o que se explicaria talvez, por problemas de volume, preço, qualidade e prazos de entrega. Esta explicação não parece, a princípio, satisfatória, pois as declarações dos executivos levam a crer que não há maiores distinções entre os grandes fornecedores e os pequenos e médios. Uma análise mais profunda detectou, porém, a existência de diferenças no relacionamento das tradings com os dois grupos de fornecedores.
- As tradings exercem algumas funções de marketing para seus fornecedores, porém apenas de forma inicial. Quanto aos clientes externos, as tradings 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".

Ao final deste capítulo, observamos que a forma de operar destas empresas denota a ausência de espírito empreendedor e agressividade comercial, carências estas capazes de comprometer o sucesso de qualquer empresa comercial.

#### IV. A IMAGEM DAS TRADINGS

No capítulo II abordamos alguns aspectos relativos às políticas de fornecedores das trading companies brasileiras.

Neste capítulo abordamos a problemática das tradings por outro ângulo. Nosso objetivo é conhecer o relacionamento entre a trading e o fabricante-fornecedor. Para tal, confrontamos os resultados da pesquisa junto às tradings com informações obtidas de cento e cinquenta e três entrevistas com empresários e executivos de topo de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados. As duas pesquisas foram conduzidas simultaneamente.

A informação contida neste capítulo, ainda que limitada, não só diz muito da eficácia ou não dessas organizações, como dá indicadores com relação a seu potencial de crescimento futuro.

##### IV.1 - Porque as Empresas Usam Trading Companies para Exportar

Nesta seção confrontamos as opiniões expressas pelos executivos das tradings quanto aos motivos pelos quais as empresas fabricantes se utilizam de trading companies para exportar, com os próprios motivos informados pelos executivos das empresas fabricantes que utilizam ou já utilizaram trading companies.

Com relação à primeira amostra (executivos das tradings), foi apresentada uma lista de alternativas contendo possíveis motivos, lista esta elaborada em cuidadoso pré-teste. Foram mantidas opções em aberto, de forma a permitir outras respostas que não as previstas. Solicitou-se aos entrevistados que distinguíssem entre grandes fornecedores e pequenos e médios.

Na tabela 20 temos a opinião dos executivos das tradings. Podemos supor, como seria de esperar, que esta opinião retrata a experiência obtida em seu relacionamento com grandes fornecedores, de um lado, e pequenos e médios, de outro.

Tabela 20

## As Empresas Utilizam Trading Companies:

## O Ponto de Vista da Trading

Código do Motivo	Motivos	Fornecedores	
		Grandes	Pequenos Médios
01	Falta de conhecimento de mercados externos	4	18
02	Receio de investir numa estrutura para a exportação	7	15
03	Etapa Inicial para futura exportação direta	8	5
04	Pouca importância atribuída à atividade de exportação	4	9
05	Forma mais eficiente de exportar	7	9
06	Comodidade	4	10
07	Solução para eventuais crises no mercado interno	12	8
08	Entraves burocráticos para exportação	5	13
09	Insatisfação com outros intermediários	2	4
10	Visita de um representante de uma trading	4	7
11	Influência de propaganda da trading	2	5
12	Financiamento da produção	18	17
Total de Respondentes: 21			

As opiniões expressas foram bastante diferentes no que se refere a grandes e pequenos ou médios fornecedores, à exceção do motivo "financiamento da produção", que se destaca em ambos os casos.

Segundo as tradings, os grandes fornecedores exportam através deste tipo de canal por dois motivos principais: o primeiro deles é o financiamento da produção, que seria o principal atrativo, e que é específico das tradings; o segundo é que a trading apareceria como uma solução para eventuais crises do mercado interno, absorvendo instantaneamente excedentes da produção, sem maiores comprometimentos com um programa contínuo de exportação. Aparentemente, acreditam as tradings que os grandes fornecedores as utilizam como um comprador a mais no mercado interno, que paga à vista, e que destina o produto para outros mercados que não o doméstico. Isto é coerente com resultados de pesquisas junto a fabricantes exportadores, anteriormente referidas.

Já com relação a pequenos e médios fornecedores os motivos mais importantes seriam, nesta ordem: a falta de conhecimento de mercados externos, o financiamento da produção, o receio de investir numa estrutura para exportação e os entraves burocráticos para exportar.

A exceção do motivo "financiamento da produção", os outros três relacionam-se com dificuldades típicas de um pequeno e médio empresário ao decidir-se por exportar. A trading seria então, para este empresário, uma forma vantajosa, e de baixo risco.

Comparando as duas situações, parece razoável supor que os grandes fornecedores que utilizam tradings devem ser empresas não comprometidas com a exportação como parte importante ou permanente de seus negócios, enquanto os pequenos e médios fornecedores, que utilizam a trading, veriam este canal como uma importante alternativa de entrada em mercados externos.

Não parece exagerado supor, a partir daí, que o negócio

mais atraente para a trading estaria nos pequenos e médios fornecedores, onde se poderia esperar envolvimento, comprometimento, cooperação e continuidade nos programas de exportação. A realidade, porém, como vimos, é que os pequenos e médios fornecedores têm uma importância reduzida nos negócios das tradings.

Confrontemos agora a opinião das tradings com os motivos indicados pelas empresas fabricantes, que levaram essas últimas a utilizar tradings (Tabela 21).

No caso das empresas fabricantes, foi feita uma pergunta aberta, de forma a que a resposta fosse espontânea. Para efeito comparativo, incluímos na tabela 21 o código de correspondência com as alternativas da tabela 20.

Observando a coluna "total", vê-se que os principais motivos que levaram as empresas entrevistadas a usarem tradings para exportar foram: o conhecimento de mercado externo pela trading, a visita de um representante da trading, o interesse em evitar a burocracia e o pagamento à vista.

A observação mais importante que se pode extrair refere-se aos próprios motivos listados. Entre eles destaca-se o "pagamento à vista" que, em última análise, se poderia associar à alternativa 4 da tabela anterior. A importância dada ao "pagamento à vista" denota a mentalidade do empresário ou executivo de topo mais interessado em entradas de caixa do que em exportar.

#### IV.2 - Porque as Empresas Não Utilizam Trading Companies Para Exportar

Tendo visto os motivos que levam uma empresa a usar a trading, trataremos agora do reverso da questão, ou seja, os motivos que inibem as empresas a usarem este canal. A relevância deste aspecto pode ser adequadamente destacada comparando-se a trading a um produto. Para o empresário é tão importante conhecer porque os consumidores usam seu produto como os motivos porque não o uti-



Tabela 21

Porque as Empresas Utilizam Trading Companies:

O Ponto de Vista das Empresas

Correspon dência com tabela 20	Motivos	Número de Empresas			
		Total		Grande	Pequenas/ Médias
		F.A.	%	F.A.	F.A.
1	Conhecimento de mercado/contatos no exterior/facilidade de acesso da trading	8	22	5	3
2	Fabricante não tem agentes no exterior	5	14	3	2
2	Menor custo/não há empate de capital	2	5	2	-
2	A trading tem vantagens de escala para exportar	2	5	-	2
3	Forma de iniciar as exportações	3	8	2	1
5	Experiência em produtos específicos	1	3	1	-
6	Segurança/Comodidade/Garantia	5	14	4	1
7	Necessidade de exportar devido a estoques elevados	1	3	1	-
8	Evitar burocracia	6	16	3	3
10	A empresa foi procurada por uma trading	8	22	5	3
12	Financiamento	6	5	2	-
	Pagamento à vista/mais fácil	6	16	4	2
	Preço vantajoso	2	5		
	Expectativa favorável	1	3	1	-
	Outros	2	5	1	1
	Trabalham ou já trabalharam com trading	37*	100	25	12
	Nunca trabalharam com trading	116**		47	68
	Total	153		72	80

(\*) A soma dos resultados é superior a 37 por terem ocorrido respostas múltiplas

(\*\*) Uma empresa não informou o número de empregados, não constando portanto de nenhum dos grupos

lizam. Neste último caso, poderia ocorrer, por exemplo, um desconhecimento, por parte do consumidor, da existência do produto; poderia ocorrer um desconhecimento as funções e potencialidades do produto; ou poderia o consumidor ter ouvido referências negativas ao mesmo. Em cada caso, as ações corretivas seriam distintas, sendo o conhecimento dos motivos fundamental para decidir-se por um curso de ação.

A tabela 22 apresenta os motivos que inibem as empresas a utilizarem trading para exportar, segundo a opinião dos executivos das tradings. Mais uma vez, foi apresentada uma lista de alternativas, deixando-se opções em aberto.

Ocorrem diferenças nos principais motivos atribuídos a grandes fornecedores e pequenos ou médios.

Acreditam as tradings que os grandes fornecedores que não as utilizam preferem a exportação direta, ou não o fazem por falta de conhecimento sobre as tradings, por inexperiência das tradings com o produto específico, por utilizarem outros intermediários que os satisfazem, por falta de estrutura das tradings ou por desconfiança em trabalhar com intermediários. Não sobressaíram motivos específicos, atribuindo-se o não uso de tradings a uma ampla variedade de razões, embora a "preferência pela exportação direta" tenha recebido maior número de menções. Estes resultados são coerentes com os anteriores, permitindo conceber melhor o comportamento atribuído à grande empresa com relação à trading: quando envolvida com a atividade de exportação, a grande empresa preferiria exportar diretamente; em caso contrário, utilizaria a trading (ou outro intermediário que lhe oferecesse vantagens comparáveis).

Quanto aos pequenos e médios fornecedores, os principais motivos atribuídos a este grupo foram a falta de conhecimento sobre as tradings e a falta de contatos diretos com as empresas.

Vejamos agora o que dizem os empresários e executivos de topo das cento e cinquenta e três empresas entrevistadas (Tabela 23)

Tabela 22

Porque as Empresas não Utilizam Trading Companies:

O Ponto de Vista das Tradings

Motivos	Fornecedores	
	Grandes	Pequenos e Médios
Pouco tempo de criação das tradings	5	5
Desconfiança em trabalhar com interme diários	10	8
Sentimento de que os termos dos contra tos favorecem principalmente as trad ing	5	9
Falta de estrutura das tradings	10	6
Informações negativas levadas a público a respeito das tradings	6	6
Existência de outros intermediários pres tando bons serviços	10	8
Preferência pela exportação direta	16	5
Falta de conhecimento sobre as tradings	14	12
Falta de contatos diretos das tradings com as empresas	10	10
Inexperiência das tradings com o produ to específico	13	8
Total de respondentes	21	

Tabela 23

Porque as Empresas não Utilizam Trading Companies:

O Ponto de Vista das Empresas

Motivos	Número de Empresas					
	Total		Grandes		Pequenas e Médias	
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%
Pouco tempo de criação das tradings	30	20	22	31	8	10
Desconfiança em trabalhar com intermediário	26	17	11	15	15	19
Sentimento de que os termos dos contratos favorecem principalmente as tradings	32	21	12	17	20	25
Falta de estrutura das tradings	47	31	32	44	15	19
Informações negativas levadas a público a respeito das tradings	20	13	9	12	11	14
Existência de outros intermediários prestando bons serviços	33	22	23	32	10	12
Preferência pela exportação direta	91	59	42	58	49	61
Falta de conhecimento sobre as tradings	48	31	20	28	28	35
Falta de contatos diretos das tradings com as empresas	45	29	22	31	23	29
Inexperiência das tradings com o produto específico	78	51	46	64	32	40
Outros	12	8	7	10	5	6
Total	153*	100	72	100	80	100

(\*) A soma dos subtotais dos dois grupos é inferior a 153 por ter ocorrido uma empresa que não informou o número de empregados.

A estes executivos foi apresentada a mesma lista, com alternativas em aberto.

Considerando-se o total de respostas para cada alternativa, os principais motivos indicados foram, nesta ordem:

- preferência pela exportação direta;
- inexperiência das tradings com um produto específico;
- falta de conhecimento sobre as tradings;
- falta de estrutura das tradings;
- falta de contatos diretos das tradings com as empresas

O motivo mais citado refere-se ao querer do empresário ou executivo de topo, a "preferência pela exportação direta".

O segundo motivo, por sua vez, independe igualmente da atuação das tradings, já que dificilmente se poderia exigir que as mesmas se "especializassem" em cada produto, sobretudo numa etapa ainda inicial de atividades.

Dois outros motivos referem-se a deficiências na comunicação das tradings com os fabricantes.

Em apenas um dentre os principais motivos acima, as opiniões expressas pelas empresas grandes foram bastante distintas das empresas pequenas e médias: trata-se da "falta de estrutura das tradings" considerada um motivo de importância apenas pelas empresas grandes. Dois outros motivos foram indicados com razoável frequência pelas empresas grandes e considerados secundários pelas médias e pequenas: "existência de outros intermediários prestando bons serviços" e "pouco tempo de criação das tradings". Pode-se inferir daí que as grandes empresas não são mais exigentes quanto à experiência e capacidade das tradings, como também têm acesso a outros intermediários cuja atuação é satisfatória, e que constituem a concorrência das tradings no que se refere a seu mercado fornecedor, o que não ocorreria normalmente com os pequenos e médios fabricantes.

### IV.3 - Porque as Empresas Continuam ou Não a Usar Trading Companies para Exportar

Vimos os motivos que levam um fabricante a exportar através de uma trading, o que equivaleria, se estivéssemos a falar de um produto, a analisar o impulso que leva à primeira compra. Em seguida, vimos as barreiras à "primeira compra", e agora nos preocuparemos com a "recompra" que seria simplesmente o resultado do grau de satisfação com a experiência anterior. É exatamente este ponto que focalizaremos nesta seção. A opinião dos fabricantes que já tiveram uma experiência direta com as tradings é um indicador da possível continuidade de seus negócios. Um fornecedor satisfeito tenderá a utilizar sistematicamente um canal, enquanto um fornecedor insatisfeito provavelmente irá em busca de outras alternativas, ou deixará de exportar. Uma experiência mal sucedida dificilmente voltará a repetir-se. Das 153 empresas entrevistadas, apenas 37 (24%), haviam trabalhado com tradings.

Apenas 27% das empresas que trabalham ou já trabalharam com tradings consideram a experiência satisfatória; 11% consideram-na razoavelmente satisfatória, e 60% consideram-na pouco ou nada satisfatória (Tabela 24).

Ao compararmos os resultados de grandes empresas com pequenas e médias, vemos que para a maioria das pequenas e médias empresas a experiência foi pouco ou nada satisfatória, enquanto apenas a metade das grandes empresas se encontra neste caso. Reportando-nos à Tabela 14, do capítulo II, verificamos que as tradings estão substancialmente mais satisfeitas com seus fornecedores que seus fornecedores com elas. Apesar disso, não só a insatisfação com as tradings é menor entre os grandes fornecedores, como encontra paralelo em uma maior satisfação das tradings com estes últimos.

As origens da insatisfação foram estudadas através de uma pergunta aberta, sendo as respostas agrupadas e transcritas na tabela 25.

Tabela 24

## Grau de Satisfação dos Fabricantes

## Fornecedores com as Tradings

Grau de Satisfação	Número de Empresas			
	Total		Grandes	Pequenos e Médios
	F.A.	%	F.A.	F.A.
Nada satisfatória	11	30	7	4
Pouco satisfatória	11	30	6	5
Razoavelmente satisfatória	4	11	2	2
Satisfatória(*)	10	27	9	1
Não responderam	1	3	1	-
Trabalham ou já trabalharam com tradings	37	100	25	12

(\*) Inclui os que consideram a experiência "muito satisfatória".

Tabela 25

## Razões de Insatisfação com as Tradings

Razões	Número de Empresas		
	Total	Grandes	Pequenas e Médias
Roubo/desonestidade/falsidade/espionagem/falta de ética comercial/falta de pagamento	5	5	-
Excessiva diversificação /falta de experiência com produtos específicos	4	3	1
Não cumprimento do prometido quanto a preços/volume/vendas/mercados	4	1	3
Falta de estrutura/mã organização/falta de conhecimento	3	1	2
Falta de interesse da trading	3	1	2
Prejuízo à imagem do fabricante/"estragando" mercados	2	2	-
Prejuízo da operação recaiu sobre fabricante	2	-	2
Burocracia excessiva/demora na remessa de documentos para incentivos	2	2	-
Comissão muito alta/preço não é bom	1	1	-
Perderam concorrência	1	-	1
Total (*)	26	15	11

(\*) Refere-se às empresas fabricantes cuja experiência com as tradings foi classificada de "nada satisfatória", "pouco satisfatória" ou "razoavelmente satisfatória".



As frequências apresentadas são muito baixas para que consideremos as alternativas uma a uma. De qualquer forma, o valor da informação não reside nos números, e sim na natureza das razões apresentadas.

É razoável supor que muitas das razões expostas signifiquem mais a frustração da fabricante do que um comportamento anti-ético das tradings. O que nos interessa é interpretar estas afirmações, e aqui vemos claramente que as tradings têm falhado no atendimento ao fabricante, a ponto de levá-lo a uma rejeição da instituição como um todo. As experiências e as opiniões negativas são transmitidas, e se agrega à imagem de uma organização.

#### IV.4 - A Imagem das Tradings Companies Junto aos Fabricantes

Esta seção trata da imagem das tradings junto a seus fornecedores atuais e potenciais. É evidente que as seções anteriores já fornecem muitos indicadores a este respeito, mas aqui nos preocupamos com a imagem global, que embora contenha os elementos anteriores, é distinta. Voltemos ao caso de um produto, para esclarecer melhor. Poderíamos indagar a um consumidor porque comprou o produto, se ficou satisfeito ou não com seu funcionamento, como funcionou, etc. Isto seria radicalmente diferente de perguntar-lhe qual a imagem que tem do produto. Enquanto as respostas obtidas nas perguntas anteriores tenderiam a ser mais racionais e objetivas, a resposta à última indagação, embora relacionada às outras seria provavelmente mais subjetiva, mais global, incluindo a forma como o percebe, que é o resultado de um processo seletivo, de síntese, e altamente pessoal.

É importante para as organizações conhecerem sua imagem, pois uma imagem negativa pode significar para as tradings barreiras ao aumento do número de seus fornecedores. Além disso, é bastante difícil reverter uma imagem já estabelecida. E uma imagem positiva é um dos mais importantes ativos de uma empresa.

As respostas apresentadas na tabela 26 referem-se às 153

Tabela 26

## Imagem das Tradings Junto aos Fabricantes

Imagem	Nº de Empresas Fabricantes		
	Total	Grandes	Pequenos e Médios
Não necessita de trading; um intermediário como outro qualquer	9	7	2
Um bom conceito mal aplicado	14	8	6
Evita o envolvimento da empresa com exportação	4	0	4
Ajuda a empresa, mas não o suficiente	1	1	-
Propicia economias/facilidades de comercialização/financia/paga à vista/facilita burocracia	9	4	5
Imagem positiva	15	10	5
Algumas têm boa imagem, outras não	3	3	-
Um fracasso/imagem totalmente negativa	8	3	5
Boa para pequenas empresas	1	1	-
Só se interessam por grandes empresas	14	4	10
São excessivamente diversificadas	13	10	3
Só visam lucro/especulação/cobram comissões altíssimas	7	3	4
Falta experiência/organização/têm muita burocracia	11	9	2
Distanciam o fabricante do cliente final	3	3	-
Colocam em risco a reputação do produto	5	4	1
Não atendem objetivos para que foram criados	7	1	6
Não cumprem contratos/utilizam incentivos para proveito próprio	4	1	3
As tradings estrangeiras são melhores	3	2	1
Outros	5	1	4
Não têm opinião formada/não houve contato	30	11	19
Não responderam	6	2	4
Total respondentes	153	72	80

empresas entrevistadas, incluindo aqueles que trabalham ou já trabalharam com tradings na exportação.

Não entraremos aqui no mérito da questão, limitando-nos a uma avaliação objetiva da imagem dessas empresas. O que nos deve preocupar, mais que a frequência das respostas, é a natureza da imagem que emerge das mesmas.

Que se poderia dizer, de forma geral da imagem das tradings junto aos fabricantes? Evidencia-se a predominância de uma imagem negativa, onde até mesmo algumas respostas aparentemente neutras, têm um sentido dúbio. "Boa para pequenas empresas" diz uma empresa grande. "Só se interessam por grandes empresas" afirmam dez empresas pequenas e médias. "Um intermediário como outro qualquer" afirmam nove empresas (mas na verdade, o único intermediário na exportação que se beneficia de regalias fiscais). "Evita o envolvimento da empresa com exportação" - mas até que ponto é isto positivo, ou desejável? Associem-se a estas outras declarações bem mais pesadas, e teremos aí a imagem das tradings junto ao mercado fornecedor.

Por que motivos sofrem críticas tão severas? Será sua atuação tão deficiente e irresponsável que as justifique?

A resposta é provavelmente negativa. No correr deste estudo, emergiu pouco a pouco a convicção de que as tradings não seriam particularmente despreparadas e ineficazes, pelo menos não mais do que alguns dos mais preparados fabricantes exportadores mas que a seriedade das críticas seriam muito mais o produto de um excesso de esperanças depositadas em sua atuação. Elas sofrem o efeito de não serem o que se supunha que seriam e não fazerem o que delas se esperava.

## SUMÁRIO

Abordamos aqui alguns aspectos sobre a imagem das trading companies junto a seus fornecedores, comparando resultados da pesquisa junto às tradings com os da pesquisa simultânea realizada com cento e cinquenta e três empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, onde foi utilizada uma amostra probabilística. Os aspectos analisados neste capítulo envolvem os motivos que levam um fabricante a exportar através de tradings, os que inibem o fabricante a usá-las e os que levam o fabricante a deixar de trabalhar com elas. Além disso, preocupamo-nos em estudar a imagem global que têm junto ao fabricante.

Os principais resultados desta análise foram os seguintes:

- as tradings estão substancialmente mais satisfeitas com seus fornecedores do que vice-versa;
- a insatisfação com as tradings é menor entre os grandes fornecedores;
- de acordo com as opiniões expressas, os pequenos e médios fornecedores deveriam constituir, para as tradings, um mercado fornecedor mais atraente que os grandes fornecedores.
- as tradings têm uma imagem bastante negativa junto a seu mercado fornecedor.

Os resultados obtidos levaram a uma hipótese de trabalho: as tradings seriam alvo de críticas tão severas não por sua atuação em si, mas devido a infundadas esperanças em sua atuação. Ao serem criadas as tradings, prometeu-se mais do que estas organizações eram capazes de cumprir, ao menos a curto e médio prazo.

## V. CONCLUSÃO

Em nossas pesquisas sobre o papel do fabricante no Marketing de exportação, observamos que os fabricantes exportadores brasileiros delegavam aos intermediários o controle do programa de exportação. Esta delegação não era uma escolha consciente do fabricante, mas muito mais o resultado de um baixo poder de barganha com relação ao intermediário. Isto se evidenciava, por exemplo, no caso da indústria de calçados, onde o intermediário era, com frequência, um grande importador americano, ou uma grande trading japonesa, enquanto a empresa brasileira era normalmente média ou pequena. Nesses casos, era o intermediário quem capitaneava o programa de exportações, ou seja, assumia o papel de líder dos canais de exportação. Assumir a liderança do canal significa que cabe a um elemento do circuito fabricante-consumidor final a coordenação das atividades necessárias para levar o produto ao consumo final em um mercado externo. A influência do líder se faz sentir em todo o processo de conduzir a mercadoria, desde a produção até o mercado, iniciando-se tal processo, na maior parte dos casos, antes mesmo do produto ser fabricado, através da determinação de especificações, estilo, desenho, materiais, etc. e terminando após a venda do produto, pela prestação de serviços pós-venda e assistência técnica, e pela avaliação da performance do produto junto ao consumidor ou usuário.

A questão que se propõe aqui é, portanto, que se pode fazer para que a trading company brasileira passe a assumir o papel de líder dos canais de exportação. Acreditamos que a implantação do conceito de marketing nestas organizações, no sentido mais amplo do termo, é a única forma pela qual se pode concretizar este papel. Assumir este conceito implica numa profunda análise da missão a ser cumprida por estas empresas. Significa indagam-se quais são as necessidades que estão preparadas para servir: qual é, enfim, o seu negócio. Uma análise desta ordem levará a uma reformulação das políticas de fornecedores, diante da evidência de que, no caso da trading, o fornecedor também é um cliente. Levará a uma reformulação do *portfolio* de serviços da trading, dentro de uma concepção integrada das políticas de fornecedores e clientes

externos, das atividades de exportação e importação.

Para assumir este papel de liderança, três requisitos são fundamentais:

- uma orientação de marketing;
- um espírito empreendedor;
- um sistema de informações eficiente.

Uma orientação de marketing implica numa visão da organização como prestadora de serviços no campo internacional, visão esta que deve permear toda a empresa, desde a direção até os níveis mais baixos. Dentro desta visão, a determinação de objetivos e políticas, além de um planejamento integrado, são requisitos importantes para evitar desvios da missão a ser cumprida por estas organizações. Quando usamos a têrmo missão, não nos referimos a aspectos sociais, e sim à definição do negócio em que se encontra a trading. A partir desta definição, clara e explícita, a organização se torna mais apta a cumprir seus objetivos, de forma eficaz e lucrativa.

O espírito empreendedor é igualmente um requisito indispensável: tem a ver com o ambiente externo em que atuam estas empresas. Para seu desenvolvimento, as tradings devem estar preparadas para identificação e prospecção de novos mercados, e desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, não um simples deslocamento de negócios já existentes, como se verificou no decorrer deste trabalho.

Finalmente, um sistema de informações eficiente se constitui no apoio indispensável aos dois requisitos anteriores. Um sistema de informações eficiente significa estar presente nos mercados externos, através de escritórios e representações, como ocorre com as grandes tradings japonesas.

Um elemento que poderá desempenhar um papel negativo no desenvolvimento futuro dessas organizações é, como vimos, a imagem

junto aos fornecedores. Como poderiam as tradings modificar esta imagem? De um lado, a reformulação total das políticas de fornecedores é um passo importante neste sentido. Uma vez que o fabricante perceba que a trading é capaz de conduzir o negócio de exportação, com baixo risco e de forma rentável, e que, além disso, seus interesses e os da trading se identificam, haverá uma substancial melhoria dessas relações. Por outro lado, a educação do fabricante para a exportação deverá ser um elemento importante neste processo. O fabricante deve ser esclarecido quanto à sistemática de operação da trading, e todos os aspectos envolvidos com a exportação. A orientação ao fabricante, inclusive através de assessoramento no próprio processo de produção, poderá ser um caminho natural a ser seguido. É evidente que o amadurecimento da trading como líder requer substanciais investimentos em termos de formação de pessoal, não só do ponto de vista técnico, como sobretudo do ponto de vista de marketing e gerencial. Requer também tempo, no sentido de que tais modificações não se processam de um dia para outro, já que implicam numa mudança radical de filosofia e orientação.

## NOTAS DE RODAPÉ

- <sup>1</sup> Alguns dirigentes das tradings realizam a importância das atividades de importação, como um diretor da Marcelino Martins, que afirmou: "Ninguém pode pensar só em exportar, e a mentalidade atual é de que as empresas comerciais foram feitas para exportar. As importações mais interessantes - as de produtos alimentícios - só são permitidas às tradings oficiais" <sup>5</sup>
- <sup>2</sup> A esse propósito deve-se assinalar que além de estabilizar receitas da empresa, o envolvimento no comércio de importação é outro fator que pode aumentar a eficiência operacional de empresas especializadas no comércio de exportação, desde que um relativamente reduzido investimento adicional adaptaria sua estrutura de comercialização para operar com a aquisição de produtos no exterior, e o aumento da escala de operações repercutiria favoravelmente no custo comercial médio na exportação". <sup>6</sup>
- <sup>3</sup> Em entrevista a Exame, Carlos Sant'Anna, então, vice-presidente da Interbrás, fez a seguinte afirmação: "... a Interbrás está dando certo, mas nós temos o respaldo da Petrobrás, cuja marca é conhecida mundialmente, e cujo poder de compra nos permite grande margem de negociações na hora de exportar. A Petrobrás é o nosso guarda-chuva protetor. E todos precisam de um guarda-chuva para entrar no mercado internacional" <sup>7</sup>
- <sup>4</sup> Principal acionista da trading
- <sup>5</sup> Pesquisas anteriores realizadas pela COPPEAD junto às empresas fabricantes e exportadoras de manufaturados revelaram que a maioria dessas empresas exportam para países subdesenvolvidos, especialmente para a América Latina.
- <sup>6</sup> Em recente Encontro Nacional de Exportadores, foi apresentado um documento onde se afirma: "Para evitar o afastamento das empresas pequenas e médias das exportações brasileiras, deve-se dispor de mecanismos que sejam capazes de atraí-las para a ati-



vidade; tais mecanismos devem propor soluções basicamente para os seguintes problemas, característicos da empresa de porte médio: volume de produção, disponibilidade e custo de informações, e, principalmente, custos de comercialização...

... A empresa especializada no comércio exterior parece apresentar algumas vantagens... Entre essas coloca-se a figura das empresas comerciais exportadoras - as "trading companies", que são especializadas na comercialização externa..."<sup>6</sup>

## BIBLIOGRAFIA

1. MINCHINTON, W.E. et alii. The growth of english overseas trade in the seventeenth and eighteenth centuries. London, Methuen & Co, 1969. p.3
2. YOSHINO, M.Y. The Japanese marketing system: adaptations and innovations. Cambridge, Mass, The MIT Press, 1971.
3. MCMILLAN, C. & PAULDEN, S. Export agents - a complete guide to their selection and control. Essex, Gower Press, 1974.
4. KLINGENBERG, Martin F. et alii. Trade with China. American Management Association, 1972.
5. TRADING companies: uma fórmula japonesa com um papel ainda a cumprir. Bolsa (353): 22-8, 11 set. 1978.
6. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS COMERCIAIS EXPORTADORAS, Rio de Janeiro. Comercialização externa. 1978. Documento apresentado no IV ENAEX, Encontro Nacional de Exportadores.
7. AS TRADINGS ainda não cumpriram seu papel. Exame. (158): 55-6, 23 ago. 1978.
8. SCHMIDT, Angela. Gerência de exportação no Brasil: um estudo exploratório. Revista de Administração, 13 (2): 40-55, abr./jun. 1978.
9. COUTINHO, Gaspar Souza; FLEURY, P.F.; SCHMIDT, A. A Estratégia de marketing 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.

