

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CMPUS CARAZINHO

DIONATAN MICAEL DA ROZA

**ANÁLISE DE EXPANSÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
ALFA: A UTILIZAÇÃO DE UM ARMAZÉM ALFANDEGADO EM KLAIPEDA -
LITUÂNIA**

CARAZINHO

2019

Dionatan Micael da Roza

ANÁLISE DE EXPANSÃO DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA:
A UTILIZAÇÃO DE UM ARMAZÉM ALFANDEGADO
EM KLAIPEDA - LITUÂNIA

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da Ms. Mônica da Pieve Antunes.

Carazinho

2019

Dionatan Micael da Roza

Análise de expansão da internacionalização da empresa Alfa: a utilização de um armazém alfandegado em Klaipeda – Lituânia

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Faculdade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof^a. Ms. Mônica da Pieve Antunes.

Aprovado em 05 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Mônica da Pieve Antunes – UPF

Prof^a. Me. Juliana Birkan Azevedo

Dedico este trabalho à minha família,
especialmente aos meus pais, Valdomiro e
Lenita, e ao meu irmão, Érico, pelo apoio
incondicional para que eu conquistasse esta
etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo
Aos professores do curso de Administração
À orientadora Prof^a. Me. Mônica da Pieve Antunes,
por ter dedicado seu tempo à minha orientação
A todos que contribuíram, direta ou indiretamente,
para a realização deste trabalho de pesquisa.

RESUMO

ROZA, Dionatan Micael da. **Análise de expansão da internacionalização da empresa Alfa: a utilização de um armazém alfandegado em Klaipeda – Lituânia.** Carazinho, 2019. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a expansão do processo de internacionalização de uma empresa de máquinas e implementos agrícolas, aqui nomeada Alfa, localizada em uma cidade do norte do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Iniciou-se o trabalho através de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de buscar maiores informações sobre internacionalização, globalização, parceria comercial e armazém alfandegado. Na parte prática do trabalho foram realizadas entrevistas com perguntas abertas com o diretor comercial, com o representante comercial da empresa no leste europeu, e com o despachante aduaneiro. Também foi feito o levantamento de dados da empresa, como valores faturados no mercado doméstico e no mercado externo, e preço de venda das máquinas. Além disso, foi realizado orçamento com uma empresa administradora de um armazém alfandegado na Lituânia para se obter os custos com a utilização deste tipo de serviço. Após análise, constatou-se que a utilização de um armazém alfandegado para estocar as máquinas mais próximas de seus clientes do leste europeu, é uma ação que diminui os prazos de entrega das máquinas para aquela região, fazendo com que aumente o nível de satisfação e confiança dos clientes da empresa Alfa. Portanto, este investimento torna-se viável.

Palavras-chave: Internacionalização. Globalização. Armazém alfandegado.

ABSTRACT

This academic study has been carried out with the objective of analyzing the internationalization process expansion of an agricultural machinery company, herein called Alfa, situated in a city in the north of the state of Rio Grande do Sul, Brazil. This work started with a bibliographic research, seeking for information about internationalization, globalization, commercial partnership and bonded warehouse. Interviews with open questions were performed with the commercial director, commercial representative in the Eastern Europe, and customs broker. It was also performed a collection of the company's data, such as invoiced amounts for both domestic and exportation markets, and sale prices of the agricultural machinery produced by the company. In addition, it was requested a budget from a company that manages a bonded warehouse in Lithuania in order to obtain the costs of using this kind of service. After the analysis, it was verified that the use of a bonded warehouse to store the agricultural machinery closer to the clients in the Eastern Europe is an action that decreases the terms of delivering the machines in that region, this way it increases the level of satisfaction and reliance of the clients on the company Alfa. In conclusion this investment is viable.

Keywords: Internationalization. Globalization. Bonded warehouse.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização de Klaipeda - Lituânia.....	28
Figura 2 - Pontos críticos para implementação do projeto	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento Total da Empresa Alfa - 2015 a 2019	34
Gráfico 2 - Faturamento das Exportações da Empresa Alfa - 2015 a 2019	35
Gráfico 3 - Exportações Brasileiras - 2015 a 2019	35
Gráfico 4 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2015	36
Gráfico 5 - Participação no Faturamento – 2015	36
Gráfico 6 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2016	37
Gráfico 7 - Participação no Faturamento - 2016	37
Gráfico 8 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2017	38
Gráfico 9 - Participação no Faturamento - 2017	38
Gráfico 10 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2018	39
Gráfico 11 - Participação no Faturamento - 2018	39
Gráfico 12 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2019	40
Gráfico 13 - Participação no Faturamento - 2018	40
Gráfico 14 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2015	41
Gráfico 15 - Participação no Faturamento 2015	41
Gráfico 16 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2016	42
Gráfico 17 - Participação no Faturamento - 2016	42
Gráfico 18 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2017	43
Gráfico 19 - Participação no Faturamento - 2017	43
Gráfico 20 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2018	44
Gráfico 21 - Participação no Faturamento - 2018	44
Gráfico 22 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2019	45
Gráfico 23 - Participação no Faturamento - 2019	45
Gráfico 24 - Número de Autopropelidos exportados para o leste europeu - 2015 a 2019	46
Gráfico 25 - Faturamento de Autopropelidos exportados para o leste europeu - 2015 a 2019	47

Gráfico 26 - Sazonalidade de Exportações de Autopropelidos no leste europeu - 2015 a 2019	47
Gráfico 27 - Evolução do faturamento daas Exportações por região	48
Gráfico 28 - Porcentagem dos custos de estoque em área aberta sobre o preço de venda	59
Gráfico 29 - Porcentagem dos custos de estoque em pavilhão fechado sobre o preço de venda	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens teóricas da Internacionalização.....	21
Tabela 2 - Lista de Incoterms.....	24
Tabela 3 - Lista de países membros da União Europeia.....	29
Tabela 4 - Orçamento em pátio aberto.....	56
Tabela 5 - Orçamento estoque em pavilhão fechando.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	GLOBALIZAÇÃO.....	18
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.2.1	Parceria comercial	21
2.3	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	22
2.3.1	Incoterms	23
2.3.2	Modais de Transporte Internacional	25
2.3.2.1	<i>Transporte Marítimo Internacional</i>	26
2.3.2.2	<i>Transporte Terrestre Internacional</i>	26
2.3.2.3	<i>Transporte Ferroviário Internacional</i>	27
2.4	ARMAZÉM ALFANDEGADO	27
2.4.1	Determinação do local de armazenagem	28
2.4.1.1	<i>Porto de Klaipeda – Lituânia</i>	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	30
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA.....	31
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	31
3.4	VARIÁVEIS DO ESTUDO	31
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1	HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA EMPRESA.....	33
4.2	DESEMPENHO DE VENDAS	34

4.2.1	Evolução do Faturamento da Empresa Alfa	34
4.2.2	Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações.....	36
4.2.3	Faturamento - Leste europeu versus demais regiões.....	41
4.2.4	Faturamento de pulverizadores autopropelidos no leste europeu	46
4.3	APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	48
4.3.1	Entrevista ao Diretor Comercial da empresa Alfa	49
4.3.2	Entrevista ao Representante Comercial no leste europeu	52
4.3.3	Entrevista com o despachante aduaneiro da empresa Alfa	54
4.4	VIABILIDADE ORÇAMENTO E FATURAMENTO.....	55
4.4.1	Estoque em pátio aberto.....	56
4.4.2	Estocagem em pavilhões.....	57
4.4.3	Custo da armazenagem sobre o valor da máquina	58
4.5	DIAGNÓSTICO DOS EVENTUAIS EMPECILHOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Frente ao difícil cenário econômico que o Brasil vem vivendo, de instabilidade e previsão de diminuição do crescimento da economia, é grande a preocupação das empresas em driblar a crise e não obter prejuízos durante as suas atividades comerciais. É fundamental que as empresas façam uma melhor análise sobre os seus investimentos, tenham redução dos seus custos, aumentem sua capacidade produtiva, busquem inovação e criem fortes laços comerciais.

Uma alternativa encontrada por muitas empresas é a adesão ao comércio exterior, uma vez que elas não dependerão única e exclusivamente do mercado interno para a obtenção de lucros e conseqüentemente crescerem. A integração de empresas brasileiras com outras regiões do mundo possibilita o aumento nas vendas, maior visibilidade de sua marca fora do país, aumento no nível de qualidade de seus produtos, consolidação no mercado externo, geração de empregos decorrente do aumento da demanda de mão de obra para produzir os bens e serviços, além de contribuir para o crescimento do país.

Quando estas empresas começam a atuar fora de seus países de origem, elas começam a passar por um processo de internacionalização. Esta atuação pode ocorrer de várias maneiras: abertura de unidades em outros países, parcerias com empresas experientes no ramo em que atua, ou simplesmente realizando a exportação de seus bens e produtos.

Uma empresa produtora de máquinas e implementos agrícolas localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, que aqui será denominada empresa Alfa, tem investido e focado fortemente no comércio exterior, realizando a exportação de seus produtos para os cinco continentes desde o ano de 1985. A partir do início de suas atividades no exterior, foram firmadas parcerias com empresas atuantes em países de toda a América, África, Ásia, Europa e Oceania.

Com uma rede de revendas e concessionárias espalhadas por vários países, a internacionalização da marca é cada vez mais sólida. A empresa Alfa está sempre buscando a melhoria contínua dos processos de exportação, pois é de suma importância que se tenha maior agilidade ao atender as necessidades de clientes de outros países, com qualidade e eficiência.

A agilidade e rapidez no transporte das máquinas agrícolas são cruciais para que não ocorram atrasos nas entregas dos produtos aos clientes, e também para que a empresa torne-se mais competitiva no mercado internacional.

Contudo, por vezes ocorrem situações internas e externas à empresa, que acabam comprometendo o bom funcionamento da logística até a entrega da mercadoria no país de destino.

Uma alternativa analisada pela empresa Alfa é a utilização de um armazém alfandegado para não comprometer os prazos de entrega das máquinas agrícolas aos seus clientes. Armazém alfandegado é um espaço físico onde mercadorias podem ser estocadas sem passar pelo processo de nacionalização no país onde o mesmo está localizado. Estes armazéns podem ser de propriedade do governo ou privada.

Este trabalho analisou os principais gargalos nos processos de exportação da empresa Alfa que acabam dificultando a expansão do processo de internacionalização da marca. Também foi analisada a viabilidade de utilização de armazém alfandegado para a estocagem das máquinas agrícolas na Europa, com a finalidade de tornar mais rápida a entrega do produto aos importadores.

O porto analisado é o de Klaipeda, na Lituânia, pois é um dos principais portões de entrada para a Europa, e também por fazer parte da União Européia, tendo boas relações com os países para os quais a Alfa exporta seus produtos.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de máquinas e implementos agrícolas nos países do Leste Europeu tem crescido muito nos últimos anos, possibilitando um aumento das exportações para aquela região. As empresas líderes de mercado, norte-americanas e européias, possuem uma rede consolidada de revendedores que atuam naqueles países e também possuem centros de distribuição, tendo assim uma forte presença no mercado.

A venda de pulverizadores autopropelidos tem estimativa de crescimento na região do leste europeu, e o foco da empresa Alfa é conquistar parte deste mercado e consolidar ainda mais a marca entre aqueles clientes, aumentando os fluxos de vendas e também a porcentagem de faturamento oriunda das exportações.

Um dos grandes gargalos nos processos de exportações das máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa, é o tempo gasto com o transporte de seus produtos até os países de destino, principalmente quando se refere à utilização de transporte marítimo. Há casos em que o *transit time* de envio de máquinas e implementos agrícolas chega a ser de 70 dias para países do leste europeu – Bielorrússia, Rússia e Ucrânia.

Como a empresa não tem controle sobre a os serviços prestados pelas companhias marítimas, não há o que possa ser feito no que se refere ao tempo de viagem do Brasil até os portos de destino. Além disso, a empresa depende de disponibilidade de espaço nos navios para alocar os contêineres com suas mercadorias.

Para evitar que possíveis atrasos ocorram para atender as demandas dos clientes, a empresa pretende utilizar de armazéns alfandegados para estocar seus produtos e assim poder entregar as mercadorias em um período de tempo mais curto.

A análise de viabilidade de utilização de armazém alfandegado tem grande importância para empresa, pois pode ser um dos grandes passos para a empresa alcançar seus objetivos.

Diante do exposto, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: **É viável a utilização de armazém alfandegado na Lituânia, pela empresa Alfa, como uma alternativa de expansão da internacionalização da marca?**

1.2 OBJETIVOS

Este tópico mostram os objetivos que guiaram o presente estudo, e está estruturado em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Realizar a análise quanto à utilização de estoque em recinto alfandegado em Klaipeda – Lituânia, como uma alternativa que possibilite uma expansão na internacionalização da marca através da melhora no processo logístico de entrega de máquinas agrícolas da empresa Alfa no leste europeu.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar do desempenho de vendas na região do leste europeu, versus o atendimento do prazo de entrega, a partir de 2015;
- Identificar os principais gargalos no que diz respeito ao canal de distribuição para o leste europeu (Rússia, Cazaquistão, Ucrânia e Bielorrússia);
- Fazer o estudo de viabilidade de utilização de armazém alfandegado no leste europeu, para estocar máquinas com projeção de venda para aquela região;
- Realizar orçamentos com empresas que prestam serviço de armazenagem aduaneira no Porto de Klaipeda, na Lituânia;
- Apresentar e discutir os resultados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os seguintes subtítulos têm como objetivo principal proporcionar melhor entendimento sobre o tema proposto.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

A globalização pode ser definida como o aumento das relações sociais, em proporção mundial, entre localidades muito distantes umas das outras, onde acontecimentos locais podem ser influenciados por circunstâncias que estão ocorrendo muito distante dali (GIDDENS, 1991).

Dias e Rodrigues (2012, p. 154) citam que “o termo globalização tem sido empregado com mais frequência no sentido de indicar a existência de uma profunda interdependência, principalmente econômica, entre os países”.

Dias cita (2012, p. 155) alguns aspectos que contribuem no processo de globalização, tais como os avanços tecnológicos nas áreas de transporte, comunicação e informação, além do crescimento do compartilhamento de idéias e conhecimentos que acontecem entre indivíduos do mundo inteiro. As grandes organizações prezam pela maximização de rentabilidade e aumento de capital, e pressionam os governos para que haja uma integração global de maneira mais fácil, e assim proporcionem o crescimento da economia mundial.

De acordo com Coutinho et al. (1992 apud DIAS; RODRIGUES, 2017, p. 157), o processo de globalização se dá por vários fatores, como o surgimento de várias mudanças resultantes da Terceira Revolução Científico-Tecnológica. Outro fator que impacta na globalização é o fato de as empresas produzirem produtos com componentes originários de um grande número de países, assim como a prestação de serviços que determinada empresa pode prestar em outros países. Também podemos levar em consideração o aumento do consumo de produtos produzidos integralmente em outro país, mas consumido por clientes de outro. A queda de barreiras alfandegárias também contribui para o processo de globalização, pois permite a abertura de novos mercados entre os países, e também a criação de blocos econômicos regionais. Por fim, com a maior facilidade de acesso à produtos importados faz com que os Estados nacionais não tenham controle severo sobre processos econômicos e políticos internos.

Bond e O'Byrne (2014, p. 24) citam que o interesse em se explorar os processos e desafios gerados pela globalização nos negócios e também na literatura, é crescente. O conceito e os processos de globalização têm sido analisados por uma perspectiva única por maior parte da literatura desta área, que considera a globalização como processos de integração econômica; convergência de mercados; prática da administração transcultural; associação e resultados da globalização e da tecnologia; os efeitos que a globalização causa em escolhas estratégicas.

Para Bayraktar e Ndubisi (2014, p. 30), à proporção que o comércio mundial expande, as corporações, tanto domésticas quanto multinacionais, enfrentam uma grande competição. Esta competição faz com que as empresas se tornem globais, e com isso, elas deverão concentrar-se em seus esquemas e passar por reformas organizacionais. Além disso, estas empresas deverão desenvolver estratégias globais adequadas. A literatura é rica em investigações dos fatores que estabeleçam a extensão da globalização nas empresas.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme citado por Dias e Rodrigues (2012, p. 169), as empresas precisam se modernizar e se tornar competitivas em escala internacional, pois quando as mesmas se dedicam em atender as necessidades apenas do mercado interno, elas poderão obter baixos resultados por conta da concorrência de produtos estrangeiros comercializados em seus próprios territórios.

Para Pieray (1981, p.27) a internacionalização é definida como o grau e o tipo de comprometimento que uma organização e sua administração com os negócios fechados com clientes de outros países, e não somente os clientes do mercado nacional. A importância desta definição está na aptidão de se fornecer mecanismos para segmentar as exportações. Para que ocorra a internacionalização de uma empresa, deverão ser tomadas várias decisões que são conectadas, e que envolvem a aprendizagem, incorporação e o uso dos conhecimentos sobre os mercados externos e suas operações, e por conseqüência haverá um aumento no comprometimento da empresa com o mercado exterior.

Dias e Rodrigues (2012, p.169) ainda afirmam que existem fatores que tornam o processo de internacionalização um tanto quanto difíceis, tais como a

cultura, os hábitos, legislações, idiomas. Este último é um fator que por vezes acaba por vezes dificultando inclusive o fechamento de contratos e até mesmo transações.

Uma empresa que se internacionaliza jamais deverá deixar o mercado internacional pelo fato de o mercado interno está sendo promissor. Com isso ela deverá ter definido quais serão os bens e serviços a serem exportados, e para quais regiões ocorrerão estas exportações (DIAS; RODRIGUES, 2012, p. 170).

Quando uma empresa começa a atuar no mercado exterior, ela desenvolve nova cultura, por estar em contato direto com outros países, e passa por um processo de aprimoramento de seus métodos administrativos e organizacionais. Além disso, a diversificação de mercado fará com que a empresa aperfeiçoe sua estratégia mercadológica, desenvolva novas técnicas de produção e comercialização, e também utilize seus planos de marketing de maneira mais aprofundada. Tudo isso fará com que a empresa tenha maior competitividade tanto no mercado externo quanto no mercado interno (LOPEZ; GAMA, 2005, p. 29).

A exportação é fator de grande importância para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, pois gera aumento do ingresso das divisas, amplia e melhora a capacidade produtiva, gera melhores oportunidades de trabalho, além de gerar capital e redistribuição de renda (BORGES, 2012, p. 23 *apud* SZABO, 2016, p. 75).

São vários os fatores que levam uma empresa a começar a passar pelo processo de internacionalização através da exportação de seus produtos. Seus produtos obterão preços mais competitivos frente ao mercado; ter maior segurança e estabilidade financeira frente a possíveis dificuldades financeiras no mercado interno; diversificar os mercados para que não dependam única e exclusivamente do mercado interno; melhorar a qualidade de seus produtos, uma vez que as exigências do mercado interno não são as mesmas para o mercado externo, e a empresa deverá se adaptar a elas (MINERVINI, 2012, p. 4).

Empresas que começam a atuar no mercado exterior obterão aumento nos seus lucros decorrente do aumento de suas vendas; terão uma ampliação de seu mercado consumidor, alcançando regiões mais distantes; ofertarão novos produtos por consequência do surgimento de novas demandas; terão aumento de produção e produtividade; utilizará eficientemente capacidade máxima de produção; passará por uma melhora na qualidade dos produtos ofertados; agregará tecnologia aos seus produtos; reduzirá seus custos de produção; irá adquirir conhecimento sobre os

procedimentos a serem utilizados no mercado exterior; irá obter idéias inovadoras decorrentes das mais variadas demandas do mercado externo e conseqüentemente irá crescer (LOPEZ; GAMA, 2005, p. 30).

Tabela 1 - Abordagens teóricas da Internacionalização

Perspectiva teórica	Características
<i>Market power approach</i>	Acredita que as firmas continuamente ampliariam sua participação de mercado (<i>market share</i>) doméstico via aquisições e fusões. A alta concentração conduziria para maior poder de mercado (<i>market power</i>) e maiores lucros. Após certo ponto, o mercado doméstico se tornaria pequeno, uma vez que seria impossível se expandir, e apenas algumas firmas sairiam do mercado. Então, as elevadas rendas derivadas da posição de (quase) monopólio no mercado doméstico seriam investidas em operações internacionais, conduzindo para um processo semelhante de crescente concentração da indústria no mercado internacional (<i>international market power</i>).
Teoria da internacionalização	A ênfase recai sobre a eficiência das operações das firmas e os custos de transação como a lógica que justifica um mercado (contratual) ou o uso de uma estrutura internalizada (hierárquica).
<i>Ecleritic paradigm of international production</i>	Considera que as firmas multinacionais possuiriam vantagens de "propriedade" (<i>ownership</i>), por exemplo, melhores recursos, e explorariam as vantagens de localização (<i>location</i>). Além disso, as firmas poderiam explorar as vantagens de internalização (<i>internalization</i>) derivadas do controle sobre suas operações internacionais, ao invés de construir parcerias com <i>players</i> estrangeiros ou licenciando seus produtos, serviços ou tecnologias. Ao manter total controle sobre suas operações, uma firma pode ser capaz de melhor captar os retornos de seus distintos produtos ou tecnologia, ou mesmo uma melhor coordenação de seus ativos complementares.

Fonte: DALLA COSTA, SOUZA SANTOS, 2011, p. 87.

As empresas que pretendem exportar deverão estar bem preparadas para atuarem no mercado exterior, e para isso, deverá haver uma avaliação da capacidade exportadora. De acordo com Minervini (2012, p. 5), capacidade exportadora é a habilidade que a empresa tem em ajustar-se às diversas variáveis existentes no processo de internacionalização. A empresa irá realizar diversas mudanças internas para se adequar ao atendimento das necessidades do mercado externo. Estas mudanças ocorrerão na área de recursos humanos, projetos, produção, comunicação e gestão.

2.2.1 Parceria comercial

Segundo Almeida Filho (2008, p. 15), "parceria comercial é a união de duas ou mais empresas para atingir um fim de interesse comum, que será alcançado

somente através do trabalho colaborativo, com os riscos e benefícios compartilhados entre os parceiros”.

As empresas procuram criar parcerias comerciais, pois nem todas possuem tudo o que precisam. Elas podem estar precisando de mais dinheiro, aumentar o número de clientes, buscar novos produtos, entre outros, e comprar ou encontrar um parceiro pode ser uma boa solução para ambos (ALMEIDA FILHO, 2008).

Durante a formação de parcerias comerciais, alguns dos obstáculos que poderão surgir no que deis respeito ao caráter corporativo, são: o comportamento cético; opiniões inflexíveis sobre o mercado e também sobre os parceiros; falsas expectativas sobre o que se pode alcançar com uma parceria comercial; prioridades incompatíveis entre os parceiros. Com relação ao caráter pessoal os problemas que poderão surgir são: incapacidade de se criar parcerias; falta de autoridade; cargo com foco muito fechado em um único objetivo; não crer que a parceria comercial será bem sucedida (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 20).

Todos os parceiros têm a expectativa de que os benefícios sejam superiores aos riscos ao criarem a parceria comercial. Ao se criar uma parceria comercial o coordenado de implementação desenvolverá as suas habilidades, a empresa terá acesso à uma maior rede de contatos e desta maneira fará com que sua marca tenha uma alcance maior no mercado. Haverá também uma melhora na eficiência nos processos operacionais, melhora na qualidade e aumento de inovação tecnológica em seus produtos, aumento no nível de confiabilidade da marca no mercado, uma melhor exploração dos recursos, além da aquisição de *know-how* (ALMEIDA FILHO, 2008, p.21).

2.3 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Quando falamos em exportação, é importante destacarmos a importância das logística internacional. Ela uma das áreas de maior destaque nas empresas globalizadas.

A logística internacional abrange várias áreas dentro de uma organização, por conta da complexidade e burocracia dos vários processos de exportação. No que diz respeito à logística internacional, pode-se dizer que ela acompanha vários processos dentro da organização, iniciando pelo processo de negociação de matérias primas com os fornecedores; transporte, recebimento e estocagem destes materiais;

processo produtivo para se obter o produto final; novamente armazenagem, porém agora do produto acabado; negociações comerciais para a venda destes produtos; despacho aduaneiro das mercadorias a serem exportadas; assistências técnicas tanto antes como após a venda dos produtos; processamento das vendas e análises de crédito; e por fim todo o controle de contas a pagar e receber (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 71).

Conforme citado por Ballou (1993, p. 19), os países e as populações que os habitam não são igualmente produtivos. Isso quer dizer que uma região tem certa vantagem sobre outra no que diz respeito à especialidade na produção de bens e serviços. Desta maneira pode-se afirmar que uma logística eficiente auxiliará as regiões a explorarem melhor suas vantagens de produção, para que estes produtos sejam exportados para outras regiões. Isso fará com que ocorra um aumento na qualidade dos produtos, tornando-os mais competitivos no país de destino.

2.3.1 INCOTERMS

Borges (2012, p. 46) explica que *International Commercial Terms* (Incoterms) são um conjunto de regras que são utilizadas para padronizar e orientar exportadores e importadores em seus processos de compra e venda, estabelecendo quais serão suas responsabilidades logísticas, custos e riscos.

Os Incoterms são normas oficiais da Câmara de Comércio Internacional (*International Chamber of Commerce*), que foram criadas para estabelecer regras e gerenciar possíveis divergências originárias da interpretação de contratos internacionais estabelecidos por importadores e exportadores para a realização de suas atividades comerciais, e que são padrão de contrato no mundo todo (DIAS; RODRIGUES, 2012, p. 276).

Diez (2016, p. 33) relata que os Incoterms foram publicados pela primeira vez em 1936, pela Câmara de Comércio Internacional, com o intuito de diminuir impasses entre exportadores e importadores durante suas negociações comerciais com relação às responsabilidades de cada uma das partes. Desde então os Incoterms vêm conduzindo o comércio internacional.

Em caso de divergências em transações internacionais, os Incoterms são essenciais para se analisar quais são as responsabilidades de cada uma das partes – exportador e importador. Os Incoterms ditarão as responsabilidades no que

tangem: o local de entrega da mercadoria; o momento em que as partes assumem ou deixam de assumir os riscos das operações; quais serão os custos sob responsabilidade do exportador e do importador; e qual será a parte responsável por gerenciar todo o procedimento documental (DIAS; RODRIGUES, 2012, p. 277).

Tabela 2 - Lista de Incoterms

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
EXW	EX WORKS (named place of delivery)
	NA ORIGEM (local de entrega nomeado)
	O vendedor limita-se a colocar a mercadoria à disposição do comprador no seu domicílio, no prazo estabelecido, não se responsabilizando pelo desembarço para exportação nem pelo carregamento da mercadoria em qualquer veículo coletor.
	Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
FCA	Nota: em virtude de o comprador estrangeiro não dispor de condições legais para providenciar o desembarço para saída de bens do País, fica subentendido que esta providência é adotada pelo vendedor, sob suas expensas e riscos, no caso da exportação brasileira.
	FREE CARRIER (named place of delivery)
	LIVRE NO TRANSPORTADOR (local de entrega nomeado)
	O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando entrega a mercadoria, desembarçada para a exportação, ao transportador ou a outra pessoa indicada pelo comprador, no local nomeado do país de origem.
FAS	Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
	FREE ALONGSIDE SHIP (named port of shipment)
	LIVRE AO LADO DO NAVIO (porto de embarque nomeado)
	O vendedor encerra suas obrigações no momento em que a mercadoria é colocada, desembarçada para exportação, ao longo do costado do navio transportador indicado pelo comprador, no cais ou em embarcações utilizadas para carregamento da mercadoria, no porto de embarque nomeado pelo comprador.
FOB	Utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).
	FREE ON BOARD (named port of shipment)
	LIVRE A BORDO (porto de embarque nomeado)
	O vendedor encerra suas obrigações e responsabilidades quando a mercadoria, desembarçada para a exportação, é entregue, arrumada, a bordo do navio no porto de embarque, ambos indicados pelo comprador, na data ou dentro do período acordado.
CFR	Utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).
	COST AND FREIGHT (named port of destination)
	CUSTO E FRETE (porto de destino nomeado)
	Além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FOB, o vendedor contrata e paga frete e custos necessários para levar a mercadoria até o porto de destino combinado.
CIF	Utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).
	COST, INSURANCE AND FREIGHT (named port of destination)
	CUSTO, SEGURO E FRETE (porto de destino nomeado)
	Além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FOB, o vendedor contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o porto de destino combinado.
	Utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).

CPT	CARRIAGE PAID TO (named place of destination)
	TRANSPORTE PAGO ATÉ (local de destino nomeado)
	Além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FCA, o vendedor contrata e paga frete e custos necessários para levar a mercadoria até o local de destino combinado. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
CIP	CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (named place of destination)
	TRANSPORTE E SEGURO PAGOS ATÉ (local de destino nomeado)
	Além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FCA, o vendedor contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o local de destino combinado. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
DAT	DELIVERED AT TERMINAL (named terminal at port or place of destination)
	ENTREGUE NO TERMINAL (terminal nomeado no porto ou local de destino)
	O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, num terminal de destino nomeado (cais, terminal de contêineres ou armazém, dentre outros), descarregada do veículo transportador mas não desembarçada para importação. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
DAP	DELIVERED AT PLACE (named place of destination)
	ENTREGUE NO LOCAL (local de destino nomeado)
	O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando coloca a mercadoria à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, num local de destino indicado que não seja um terminal, pronta para ser descarregada do veículo transportador e não desembarçada para importação. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
DDP	DELIVERED DUTY PAID (named place of destination)
	ENTREGUE COM DIREITOS PAGOS (local de destino nomeado)
	O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, no local de destino designado no país importador, não descarregada do meio de transporte. O vendedor, além do desembarço, assume todos os riscos e custos, inclusive impostos, taxas e outros encargos incidentes na importação. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.
	Nota: em virtude de o vendedor estrangeiro não dispor de condições legais para providenciar o desembarço para entrada de bens do País, <u>este termo não pode ser utilizado na importação brasileira</u> , devendo ser escolhido o DAT ou DAP no caso de preferência por condição disciplinada pela ICC.

Fonte: Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior. Ministério da Economia. *Resolução Nº21, de 07 de abril de 2011*. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/noticias/62-resolucoes-da-camex/em-vigor/996-resolucao-n-21-de-07-de-abril-de-2011>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

2.3.2 Modais de Transporte Internacional

Nos processos de exportação de mercadorias, podem-se utilizar os seguintes modais de transporte: marítimo, rodoviário, ferroviário e aéreo. Muito dificilmente um processo de exportação será realizado através de um único meio de movimentação.

Geralmente ocorre o transporte terrestre a partir da origem do produto, posteriormente um transporte aéreo ou marítimo até, e, novamente, uma movimentação via transporte terrestre. À este processo dá-se o nome de transporte intermodal (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 113).

2.3.2.1 Transporte Marítimo Internacional

O transporte marítimo internacional é muito utilizado para o transporte de mercadorias de grande porte, e que será transportada entre grandes distâncias, na maioria das vezes cruzando os oceanos. É um meio de transporte muito eficiente por conta da segurança com relação a perdas de carga, e também por ser muito versátil com no transporte dos mais variados tipos de mercadoria

As navegações de logo curso são realizadas por navios especializados por tipo de mercadoria, dos quais podemos citar: os graneleiros, que são aqueles que carregam sólidos e líquidos; os navios porta-contêineres, cujas mercadorias são dispostas dentro de contêineres; os navios *Roll-on Roll-off* – Ro-Ro, que é utilizado para veículos automotores; dentre outros. Percebe-se o aumento na utilização dos navios porta-contêineres, uma vez que existem contêineres para os mais diversos tipos de carga, e pro conseqüência há uma diminuição na utilização de navios de carga seca (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 123).

2.3.2.2 Transporte Terrestre Internacional

O transporte terrestre internacional possui vantagens e desvantagens quanto à sua utilização. Como vantagens, Robles e Nobre (2016, p. 143) citam que este tipo de transporte apresenta grande oferta de serviços já que o número de transportadoras é muito grande, existe ampla variedade de tipos de veículos a serem utilizados de acordo com a necessidade, flexibilidade quanto à soluções de eventuais problemas que possam ocorrer, malha rodoviária em condições regulares, e talvez o mais importante de todos, a possibilidade de entregar a mercadoria porta a porta (*door-to-door*).

Quanto às desvantagens sobre a utilização do transporte rodoviário, os autores citados no parágrafo anterior comentam sobre o impacto que este modal tem sobre o meio ambiente, já que ocorre grande emissão de gases poluente, além

do fato de nos grandes centros haver grandes congestionamentos (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 144).

2.3.2.3 Transporte Ferroviário Internacional

Uma das possibilidades de modal de transporte a ser utilizada pela empresa Alfa, desde o porto de Klaipeda até os países de destino, é o transporte ferroviário.

O transporte ferroviário pode ser descrito como tendo alta capacidade pelo alto custo de implantação, porém com custos operacionais baixos por itens transportados (tonelada por quilometro), além de possuir uma importante eficiência energética. As mais diversas mercadorias poderão ser transportadas através do transporte rodoviária, uma vez que existem diversos tipos de vagões, que também podem transportar grandes volumes por grandes distâncias (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 144).

2.4 ARMAZÉM ALFANDEGADO

Armazéns alfandegados são prédios ou áreas localizadas em portos, aeroportos, e pontos de fronteira, que disponibilizam de espaços para o fluxo de materiais que estão em processo de importação e exportação. Nestes locais serão feitos todos os processos de recebimento; identificação e classificação dos produtos que ali estiverem circulando; conferência documental e física; estocagem; e desembaraço aduaneiro.

A armazenagem de produtos, tanto na logística doméstica quanto na logística internacional, tem papel extremamente importante para que se obtenha economia no transporte, nos processos de produção, e também na exploração de descontos que poderão ser adquiridos em compras de determinadas quantidades e compras antecipadas. Também se pode citar que a armazenagem tem papel importante em políticas de atendimento aos clientes, pois as empresas estarão aptas a atenderem às necessidades dos mesmos com maior eficiência. Outro fator importante a ser destacado é de que as empresas poderão estar preparadas para as variáveis do mercado, como sazonalidade e flutuação de demanda. O objetivo da armazenagem é suprir às demandas de mercado no tempo e na quantidade corretos (ROBLES; NOBRE, 2016, p. 85).

2.4.1 Determinação do local de armazenagem

Segundo Vanichchinchai e Apirakkhit, a localização estratégica de armazém ou a facilidade de produção é crucial para a competitividade no negócio. A correta localização pode reduzir o tempo até o mercado alvo, e os custos de estoque, armazém e transporte (2018, p. 749).

São muitos os fatores que devem ser levados em consideração ao se escolher a melhor localização de um armazém, tais como os custos totais, a proximidade com os clientes, fornecedores, clima de negócios, qualidade e infraestrutura do porto, zonas de livre comércio, entre outros (RUSSEL e TAYLOR, 2014; CHASE *et al.*, 2006, *apud* VANICHCHINCHAI; APIRAKKHIT, 2018).

2.4.1.1 Porto de Klaipeda – Lituânia

O porto a ser analisado neste projeto de pesquisa, é o Porto de Klaipeda, na Lituânia, por estar geograficamente localizado próximo aos países para os quais a empresa Alfa tem maior volume de exportações, como Bielorrússia, Moldávia, Rússia, Sérvia e Ucrânia. Na imagem a seguir é possível visualizar a localização do porto de Klaipeda com relação aos países mencionados anteriormente.

Figura 1 - Localização de Klaipeda - Lituânia



Fonte: Google Maps, 2019.

Outro importante fator na tomada de decisão para a escolha da Lituânia como país para se fazer a utilização de um armazém alfandegado, é o fato de ela fazer parte da União Europeia, mantendo assim boas relações com os países fronteiriços.

Ao leste e ao sul da União Europeia encontram-se muitos países que passaram – ou ainda estão passando – por mudanças políticas dramáticas. Para acompanhar transição deles para uma democracia plena, a Política Europeia de Vizinhança foca em manter relações sólidas e amigáveis com

os países de fronteira com a União Europeia. Promover a democracia, boa governança e os direitos humanos enquanto abrindo mercado e cooperando em várias áreas, incluindo a migração e vistos, são alguns dos objetivos da Política (traduzi) (EUROPEAN UNION, 2016. Disponível em <https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3637/eus-international-roles_en>. Acesso em 9 jun. 2019).

São países membros da União Europeia, conforme a Tabela 2.

Tabela 3 - Lista de países membros da União Européia

Alemanha	Dinamarca	Grécia	Malta
Áustria	Eslováquia	Hungria	Países Baixos
Bélgica	Eslovênia	Irlanda	Polônia
Bulgária	Espanha	Itália	Portugal
Chéquia	Estônia	Letônia	Reino Unido
Chipre	Finlândia	Lituânia	Romênia
Croácia	França	Luxemburgo	Suécia

Fonte: UNIÃO EUROPÉIA, 2019.

Além de estar localizado geograficamente próximo aos países para os quais a empresa Alfa exporta suas máquinas no leste europeu, constata-se que a Lituânia é um país que não traz conflitos com nenhum destes países, proporcionando maior segurança para se realizar o processo de armazenagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 47), “metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Roesch (2013) destaca que a metodologia tem por objetivo fazer com que o aluno obtenha maior conhecimento sobre pesquisa científica, podendo assim aprofundar-se no tema escolhido e fazer toda a coleta de dados necessária para o bom resultado da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à análise da efetividade da utilização de estoque alfandegado pela empresa Alfa. Também classifica-se como quantitativa no que se refere à medição das variáveis possíveis com a implementação ou não do estoque alfandegado.

Diehl e Tatim (2004, p. 31) citam que “as abordagens qualitativa e quantitativa são duas estratégias diferentes pela sua sistemática e, sobretudo, pela forma de abordagem do problema que constitui o objeto de estudo”.

Para Roesch (2013) é recomendada a utilização da pesquisa quantitativa ao se fazer estudos sobre resultados sobre sistemas e projetos.

Segundo Roesch (2013, p. 154), “argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Este trabalho é exploratório descritivo, pois tem a finalidade de avaliar o desempenho e a evolução das vendas para a região do leste europeu, e analisar a possível utilização de armazém alfandegado para a estocagem de máquinas com projeção de vendas para esta região.

O trabalho será realizado através pesquisas em livros, artigos, internet e jornais relacionados ao tema, além da análise de planilhas e relatórios sobre o desenvolvimento do faturamento da empresa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foi realizada a coleta de dados na empresa, através de relatórios de faturamento, e entrevistas com perguntas abertas ao diretor comercial, representante comercial atuante no leste europeu, e com o despachante aduaneiro.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Roesch (2013), “as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios”.

Vergara (2007, p. 54) cita que “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. Estas questões poderão ser abertas ou fechadas. As questões abertas, segundo citado por Mendes e Tachizawa (2005, p. 125), “é aquele em que as perguntas, apesar de objetivas, dão ao entrevistado a opção de respostas livres”, enquanto nos questionários fechados as perguntas serão objetivas e diretas, mas com alternativas que serão definidas para o entrevistado (MENDES; TACHIZAWA, 2005).

Será feito levantamento de dados através de relatórios de faturamento, entrevistas semiestruturada com a gerência da área comercial da empresa, e levantamento de orçamentos com empresa que presta serviço de armazenagem alfandegada em Klaipeda, na Lituânia.

3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Dias e Rodrigues (2012, p. 155) cita que o termo globalização é utilizado “como sinônimo de liberalização comercial, compreendendo maior abertura das economias nacionais”.

“A internacionalização da empresa consiste em participar ativamente nos mercados externos” (DIAS; RODRIGUES, 2012, p. 169).

Para Almeida Filho (2008, p. 15), “parceria comercial é a união de duas ou mais empresas para atingir um fim de interesse comum, que será alcançado somente através do trabalho colaborativo, com os riscos e benefícios compartilhados entre os parceiros”.

Robles e Nobre (2016, p. 113) citam que um item que se destaca com relação à logística internacional e que é um dos principais responsáveis pelo tempo e custo que se tem em um processo de exportação é o transporte. Eles também citam sobre a importância sobre a especialização dos veículos de transporte que irão realizar toda a logística, como navios, aviões e caminhões.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Roesch (2013) cita que ao final de pesquisas de caráter quantitativo, o pesquisador terá uma grande quantidade de informações textuais que deverão ser organizadas para então serem interpretadas.

Serão analisados relatórios de faturamento, gráficos que demonstram a evolução das vendas e quais os principais produtos exportados para o leste europeu. Também será realizada entrevista com o diretor comercial da empresa para se obter interpretação dos dados da entrevista que ocorrerá por meio de análise de conteúdo.

Para Bardin (1977, p.35), a análise de conteúdo tem a intenção de aumentar os níveis de descoberta e engrandecer a tentativa exploratória, além de ter uma função de administração da prova, cujas perguntas ou afirmações serão analisadas para se ter uma confirmação ou não sobre determinado assunto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico é apresentado o histórico da empresa e apresentadas as entrevistas realizadas com o diretor comercial, com o representante comercial da empresa Alfa no leste europeu e com o despachante aduaneiro. Também serão mostrados dados de faturamento da empresa e orçamento com empresa administradora de uma armazém alfandegado em Klaipeda – Lituânia.

4.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alfa foi fundada na década de 1960, em uma cidade localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, por imigrantes europeus que haviam chegado ao Brasil anos antes. Inicialmente, a empresa era uma pequena ferraria que tinha como principal atividade a montagem e manutenção de máquinas e implementos agrícolas que eram importados da Europa. Desde o início de suas atividades, a empresa sempre teve espírito inovador e tradição de proporcionar soluções inteligentes aos agricultores.

Com o intuito de alavancar os seus negócios, no ano de 1985 a empresa Alfa começou um processo de internacionalização, através da realização de exportações de suas máquinas e implementos agrícolas para países vizinhos ao Brasil, como o Paraguai e Uruguai.

Visando o aumento no volume de suas exportações, a empresa começou a participar de feiras internacionais e também a fazer demonstrações de seus produtos fora do país. Isso fez com que clientes de outros países e de diferentes culturas começassem a ter conhecimento sobre a marca.

Para a empresa Alfa, a participação nas principais feiras internacionais de agricultura é extremamente importante, pois além de poder demonstrar seus produtos aos clientes finais, fortes parcerias comerciais podem ser fechadas e assim conquistar novos mercados. E foi desta maneira que a empresa começou a exportar os seus produtos para clientes do leste europeu, como a Bielorrússia, Rússia e Ucrânia.

A empresa tem grandes ambições para o seu futuro, e focar no mercado externo, deixando de depender única e exclusivamente do mercado doméstico para alcançar os seus resultados, é fundamental para a conquista de seus objetivos.

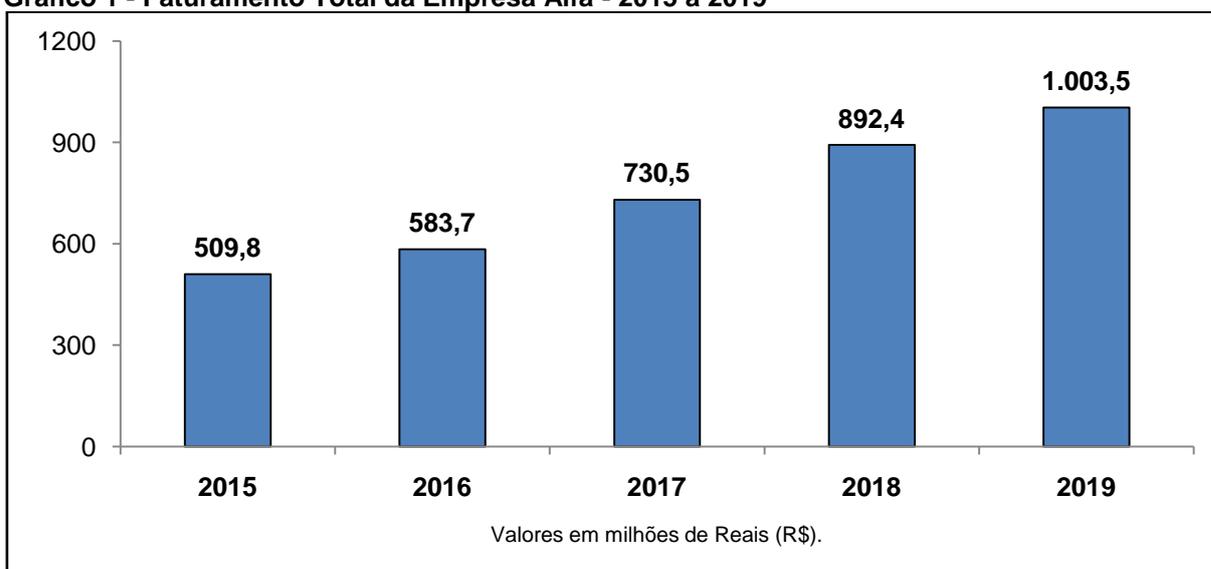
4.2 DESEMPENHO DE VENDAS

Para que tenhamos melhor conhecimento sobre a evolução de vendas da empresa Alfa nos últimos cinco anos, foi realizado um levantamento dos dados de faturamento no mercado doméstico e no mercado externo. Desta maneira é possível analisar o desempenho de vendas e comparar um mercado ao outro.

4.2.1 Evolução do Faturamento da Empresa Alfa

No Gráfico 1, mostrado abaixo, pode perceber-se que a evolução do faturamento da empresa, do ano de 2015 para o ano de 2019, foi muito expressiva. Houve um crescimento de 96,84% entre estes dois períodos. Para se obter esta taxa de crescimento, foi utilizada a seguinte equação:

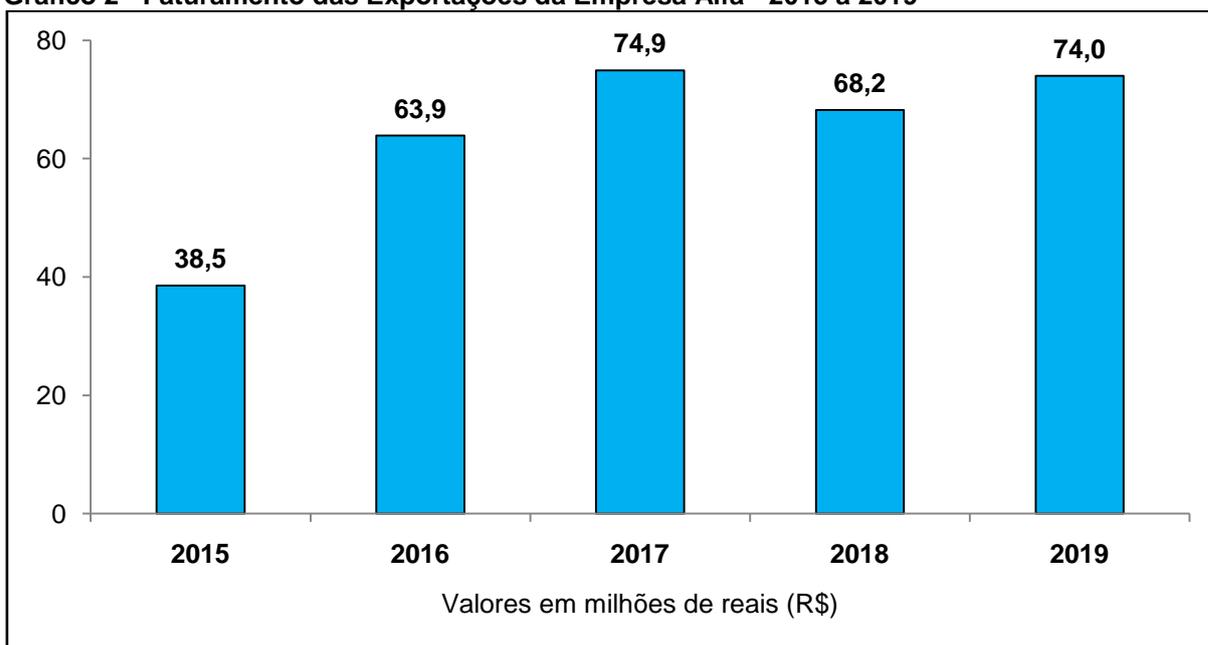
Gráfico 1 - Faturamento Total da Empresa Alfa - 2015 a 2019



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

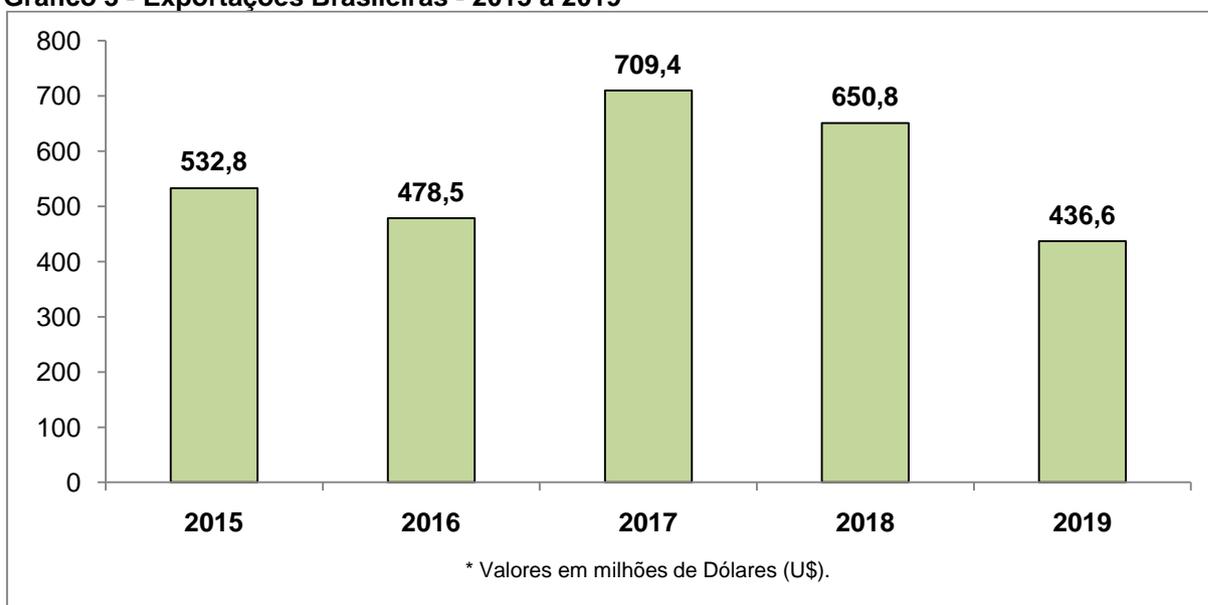
A taxa média de aumento do faturamento ano a ano neste período foi de 17,75%, enquanto se compararmos o faturamento do ano de 2015 com o faturamento do ano de 2019 houve um aumento de 92,21%.

No Gráfico 2 é possível verificar a evolução do faturamento das exportações da empresa Alfa entre os anos de 2015 e 2019. Houve um aumento de R\$35,5 milhões de reais se comparado o ano de 2015 ao ano de 2019. Este valor representa um aumento de 92,2% de aumento neste período.

Gráfico 2 - Faturamento das Exportações da Empresa Alfa - 2015 a 2019

Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No Gráfico 3 é mostrado o avanço das exportações brasileiras de máquinas e aparelhos de uso agrícola, exceto tratores.

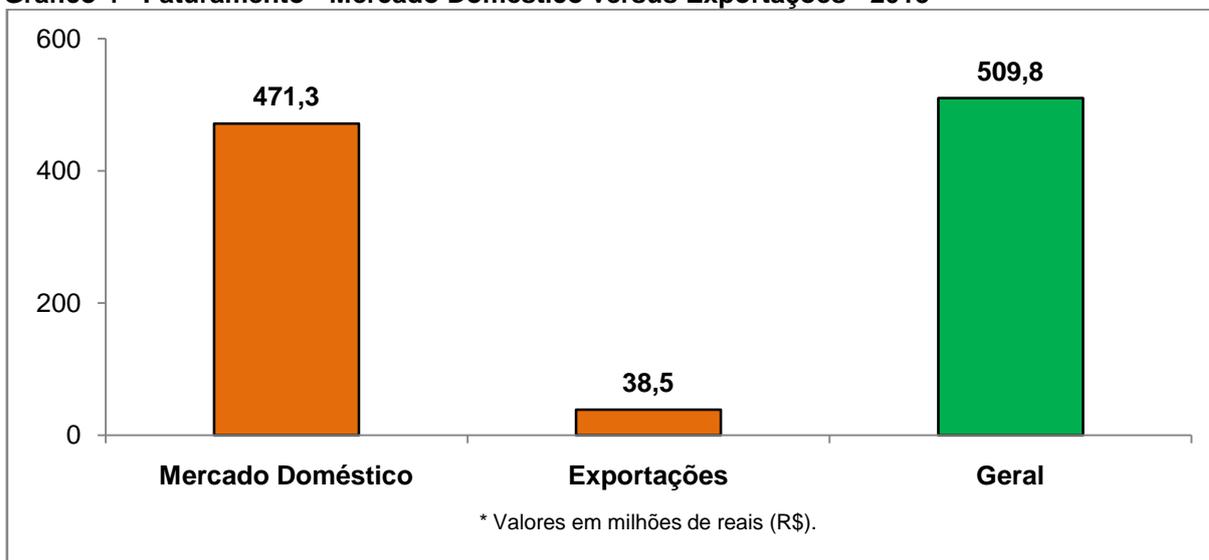
Gráfico 3 - Exportações Brasileiras - 2015 a 2019

Fonte: Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

4.2.2 Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações

No Gráfico 4 é possível fazer uma comparação entre os valores faturados entre o mercado doméstico e as exportações no ano de 2015.

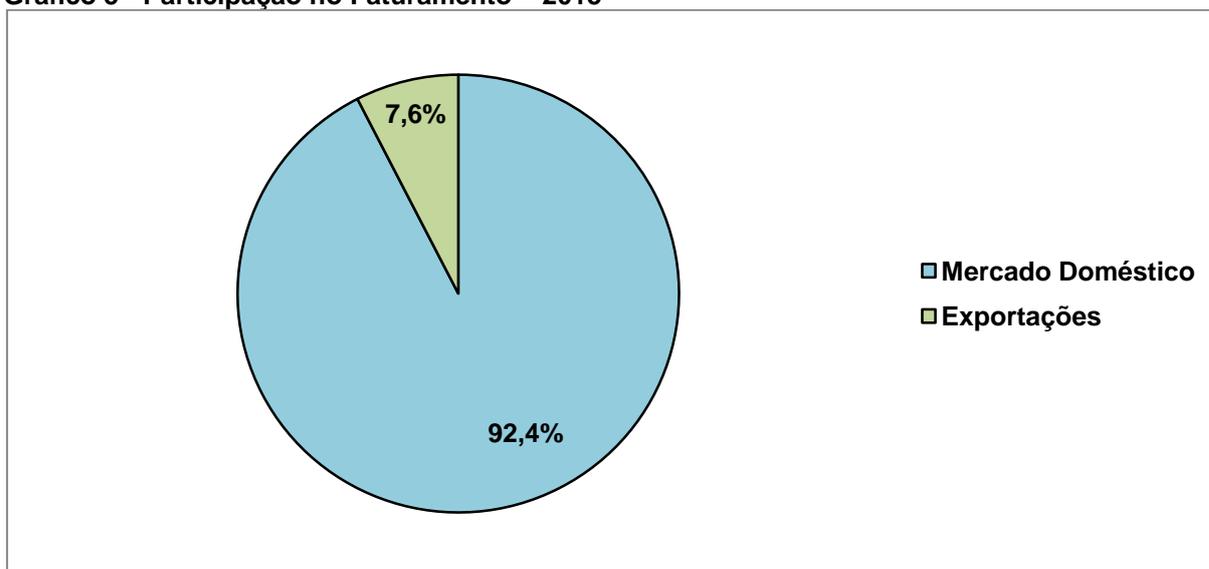
Gráfico 4 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2015



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2015 as exportações realizadas pela empresa Alfa foram responsáveis por 7,6% do faturamento total no período, como pode ser visto no Gráfico 5.

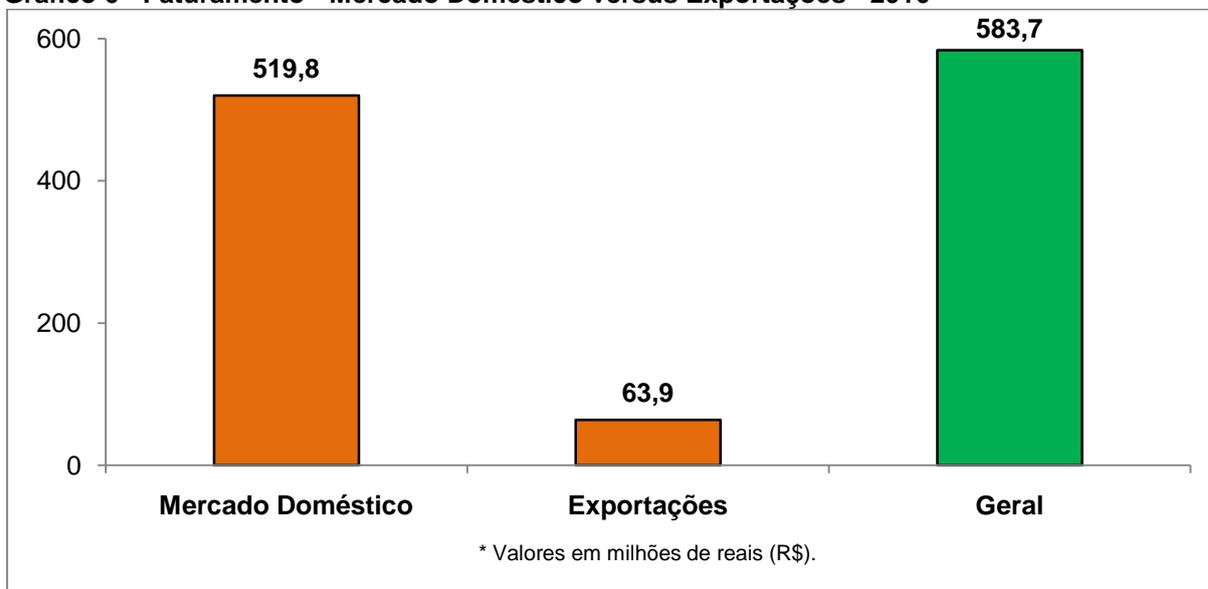
Gráfico 5 - Participação no Faturamento – 2015



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No Gráfico 6 é possível fazer uma comparação entre os valores provenientes do faturamento das vendas realizadas para o mercado doméstico e das vendas realizadas para a exportação.

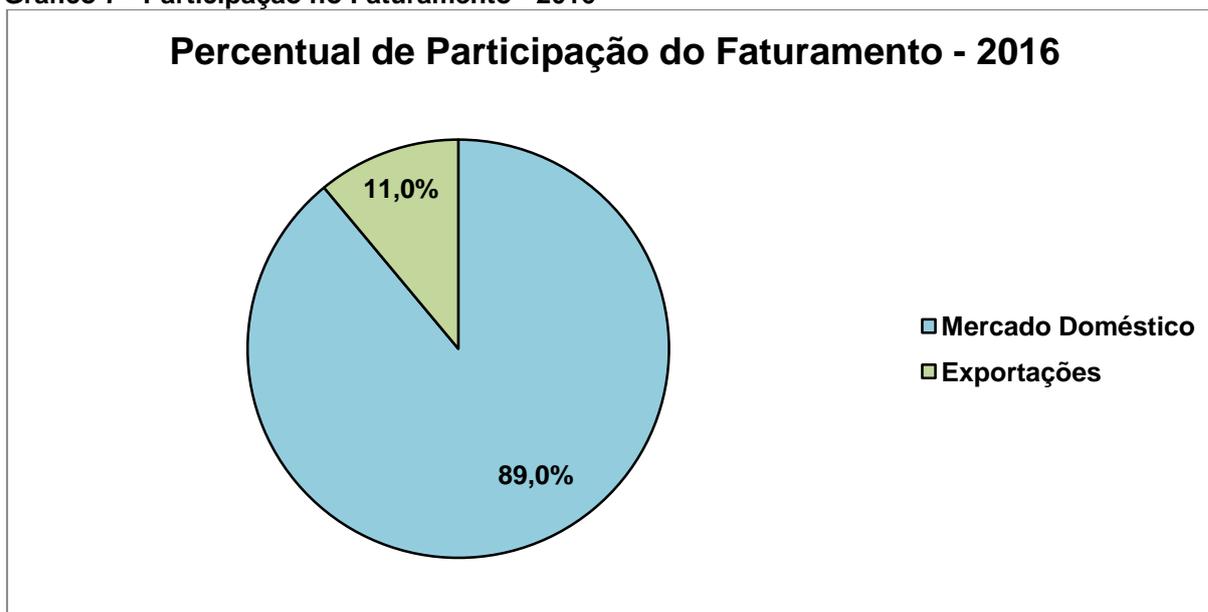
Gráfico 6 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2016



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2016 o faturamento total das exportações representou 11% do faturamento anual da empresa, como é mostrado no Gráfico 7.

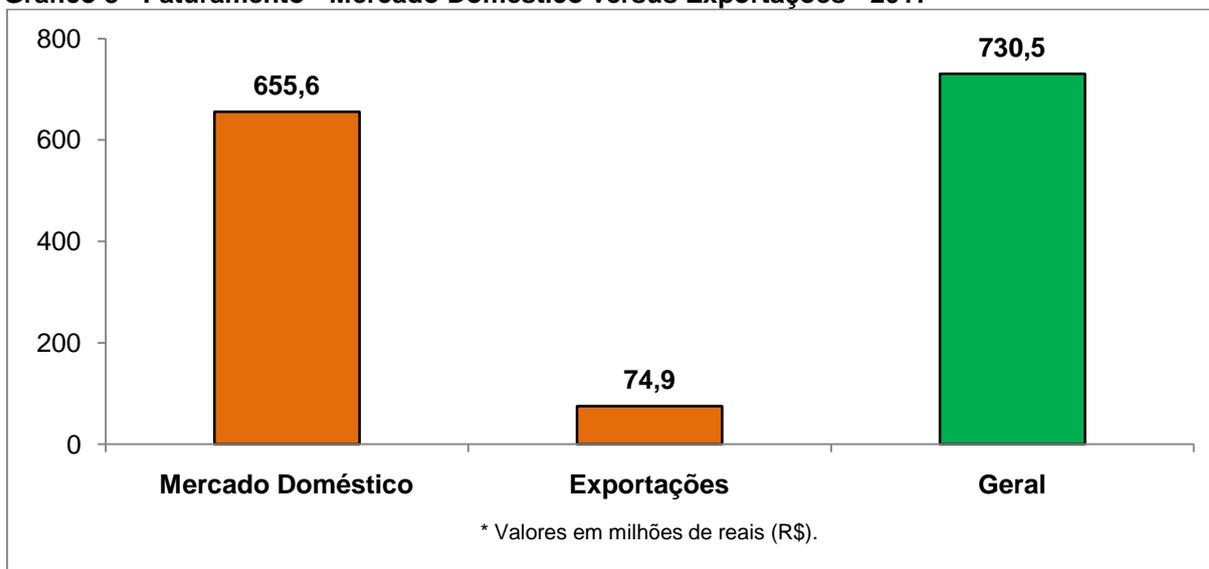
Gráfico 7 - Participação no Faturamento - 2016



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2017 as exportações representaram um valor de 74,9 milhões de reais no faturamento total da Empresa Alfa, enquanto o faturamento para o mercado doméstico faturou 655,6 milhões de reais.

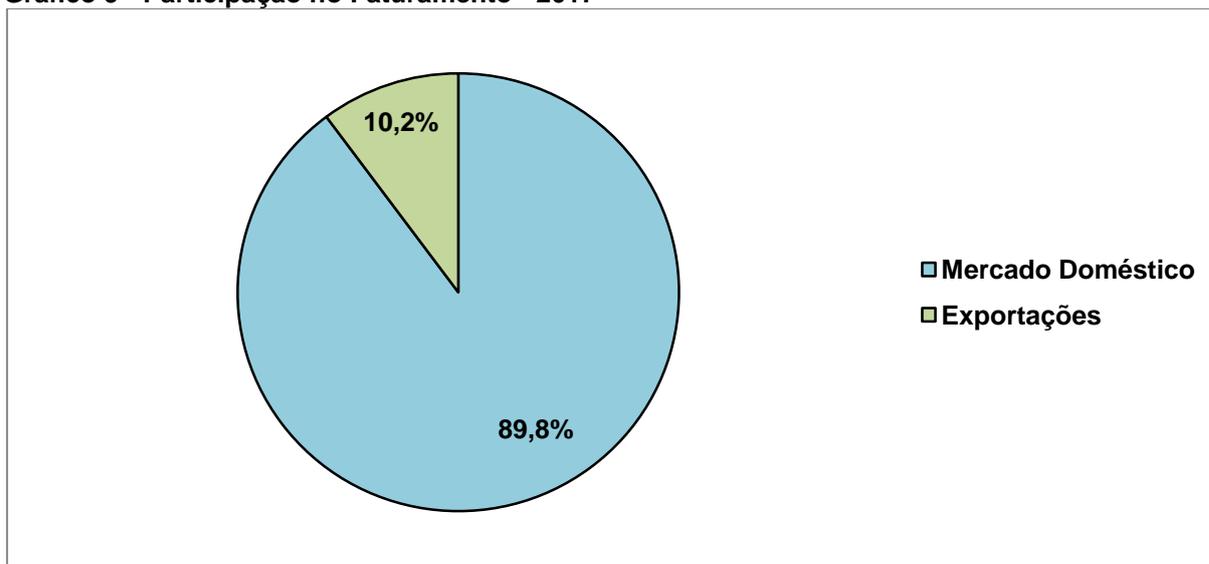
Gráfico 8 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2017



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

As exportações realizadas pela empresa Alfa no ano de 2017 foram responsáveis por 10,2% do faturamento anual, como pode ser verificado no gráfico

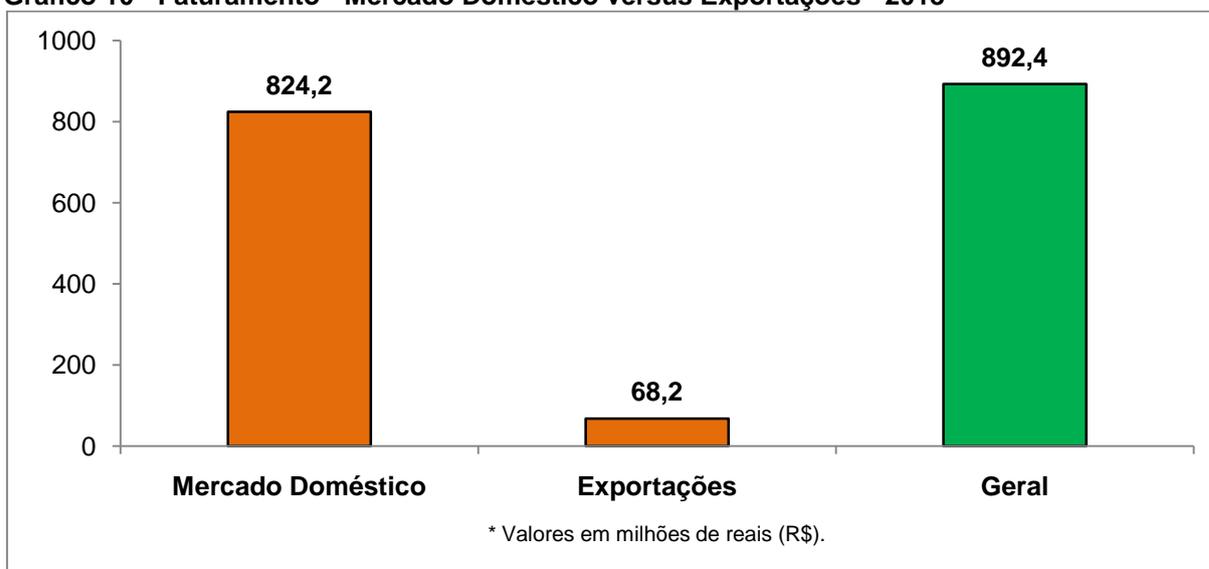
Gráfico 9 - Participação no Faturamento - 2017



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2018 a empresa obteve um faturamento total de 892,4 milhões de reais. Como pode ser visto no gráfico 10, 824,2 milhões de reais foram realizados através das vendas ao mercado doméstico, enquanto 68,2 milhões de reais foram originárias das exportações.

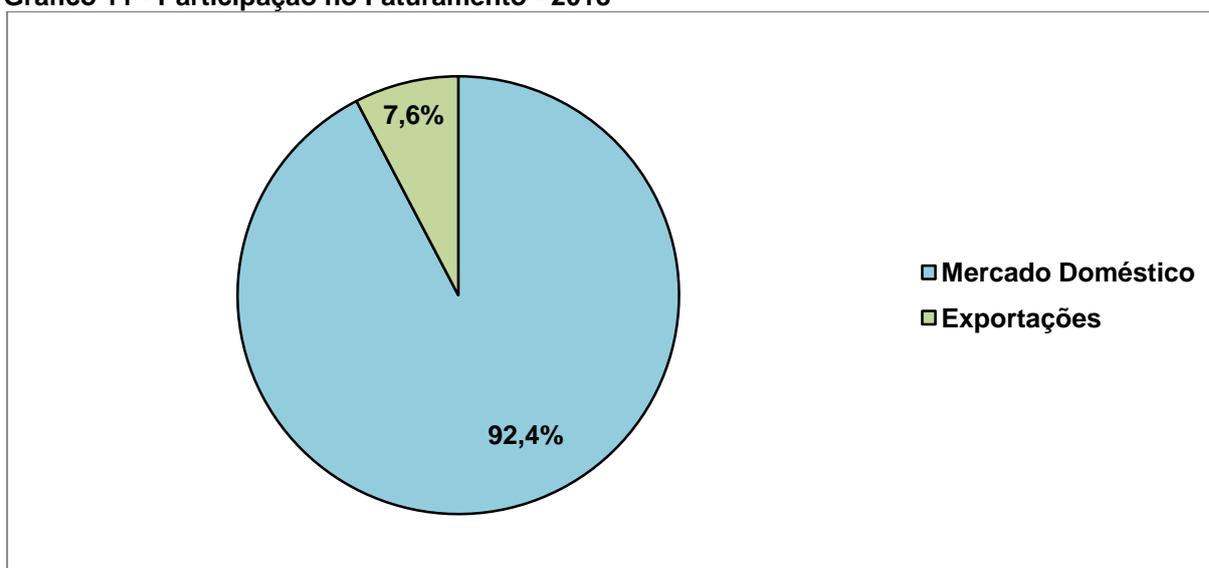
Gráfico 10 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2018



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2018 as exportações da empresa Alfa foram responsáveis por 7,6% do faturamento anual, como é mostrado no gráfico 11.

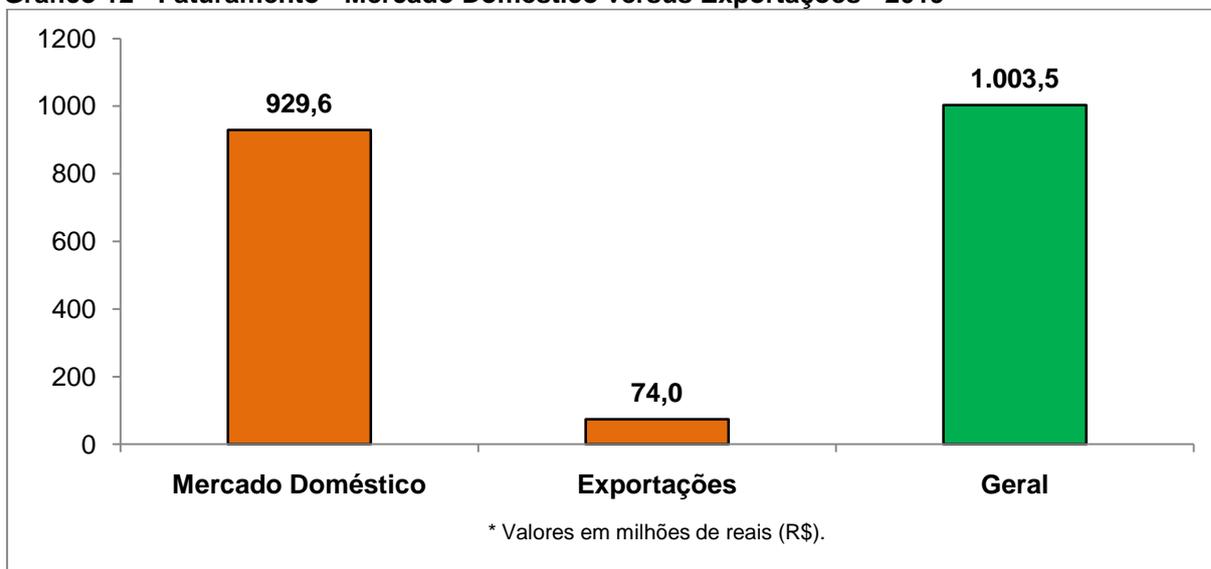
Gráfico 11 - Participação no Faturamento - 2018



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Em 2019 o faturamento da empresa Alfa é expressivo, ultrapassando 1 bilhão de reais faturados no período. Deste valor total, 74,0 milhões de reais são originários do faturamento realizados através das exportações.

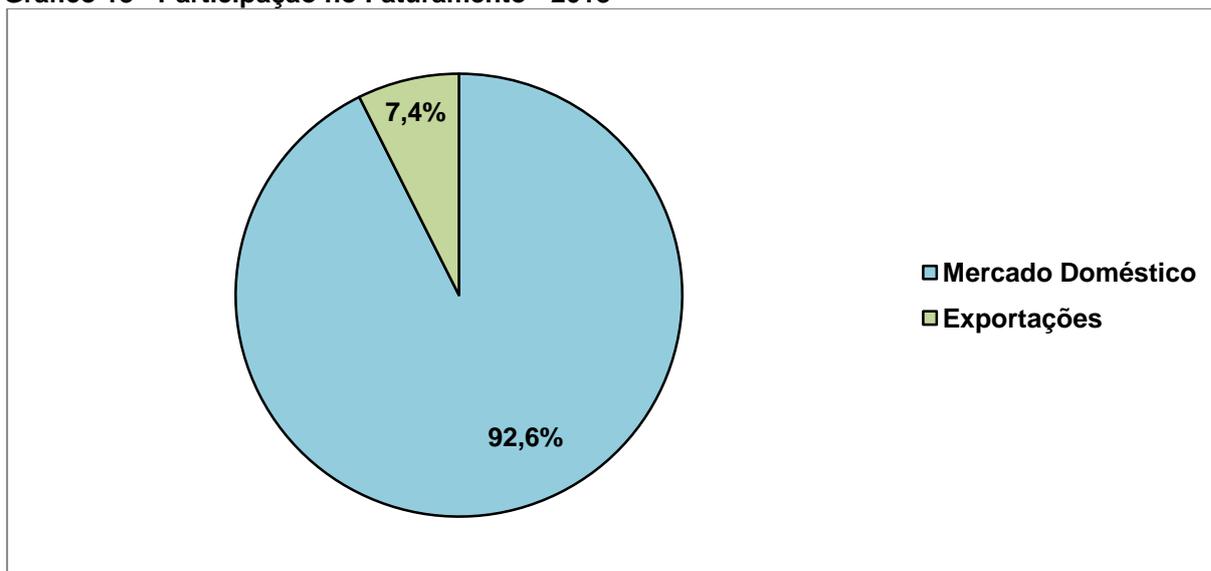
Gráfico 12 - Faturamento - Mercado Doméstico versus Exportações - 2019



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

As exportações são responsáveis por 7,4% do faturamento total da empresa Alfa no ano de 2019

Gráfico 13 - Participação no Faturamento - 2018

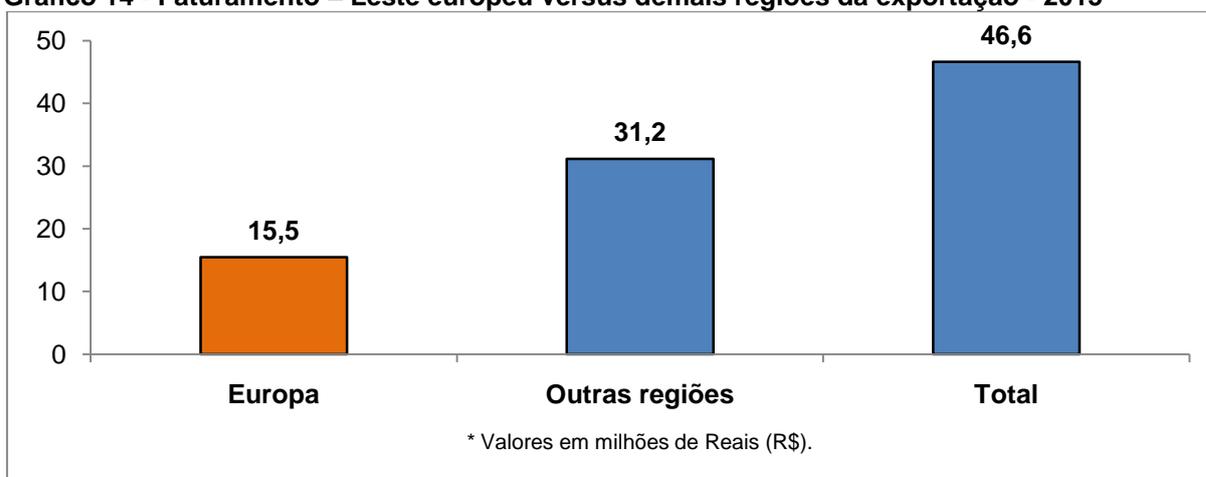


Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

4.2.3 Faturamento – Leste europeu versus demais regiões

O gráfico 14 apresenta os valores que foram faturados pela empresa Alfa no ano de 2015 para o leste europeu, e também para outras regiões de exportação. As exportações para o leste europeu foram responsáveis por um valor de 15,5 milhões de reais no faturamento da empresa neste período.

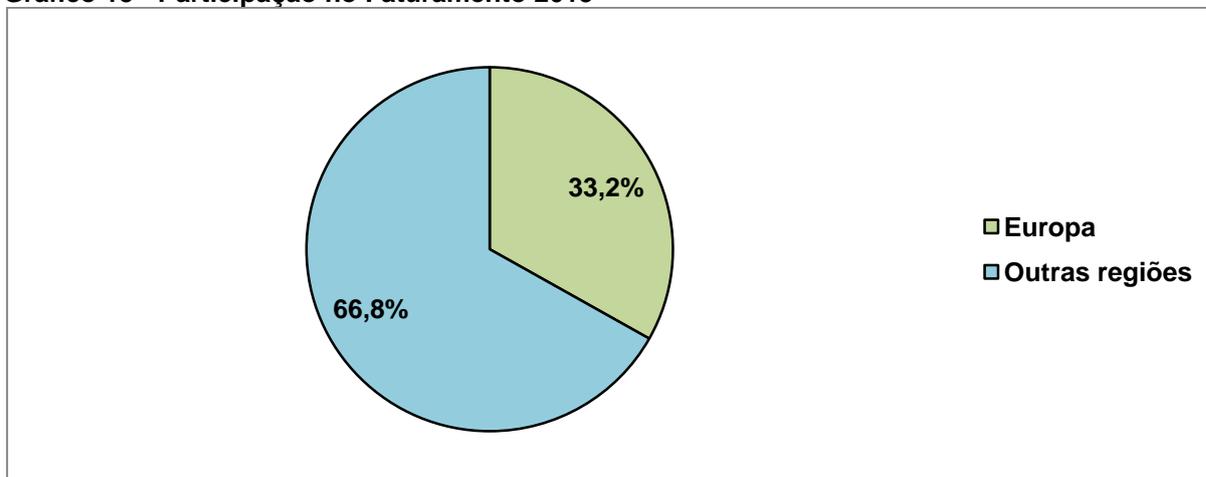
Gráfico 14 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2015



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

O gráfico 15 mostra o percentual de participação das exportações de máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa para o leste europeu e também para as demais regiões para as quais ocorreram exportações naquele ano. Em 2015 32,2% das exportações foram realizadas para o leste europeu.

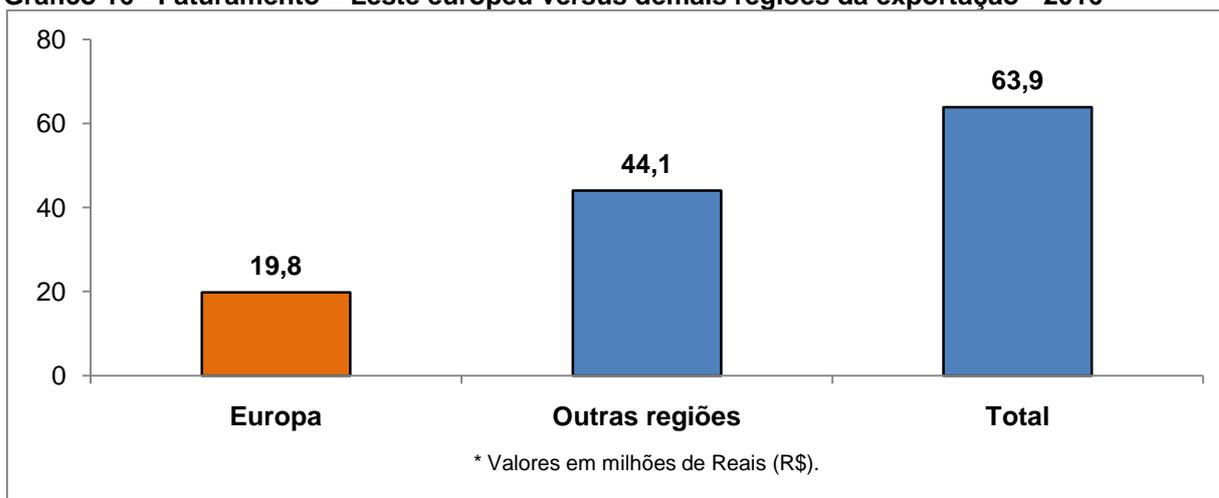
Gráfico 15 - Participação no Faturamento 2015



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2016 o valor de exportações feitas pela empresa Alfa para o leste europeu foi de 19,8 milhões de reais, enquanto para as outras regiões para onde também ocorreram exportações este valor foi de 44,1 milhões de reais, totalizando assim, um valor total de 63,9 milhões de reais durante o ano, conforme mostrado no gráfico 16.

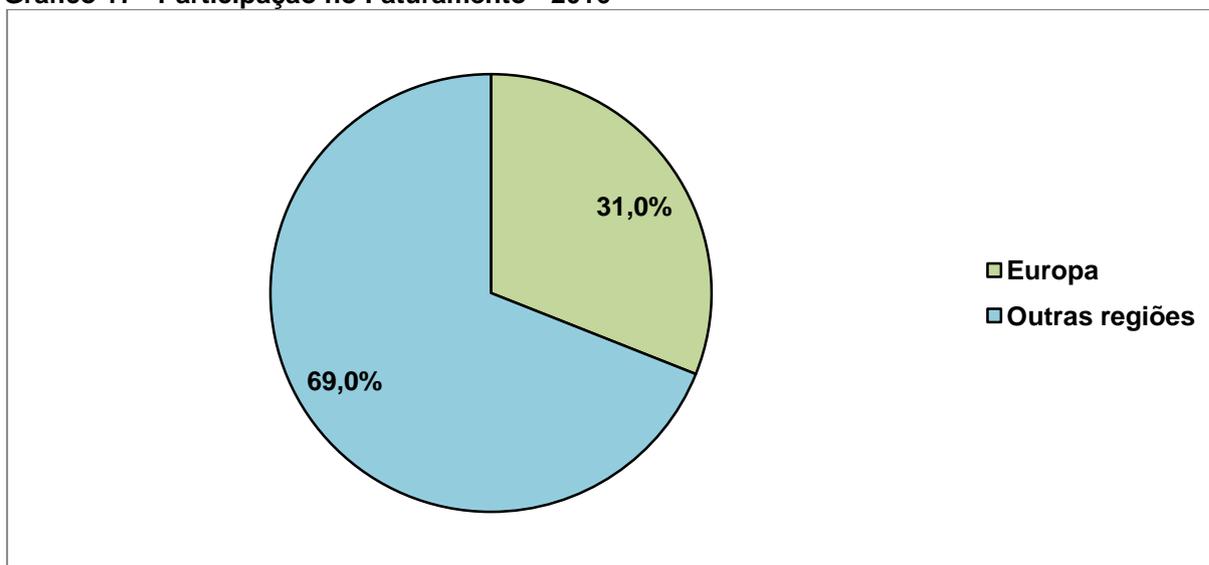
Gráfico 16 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2016



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Em 2016 as exportações de máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa para o leste europeu representou 31,0% do volume total de vendas, enquanto para as demais regiões este percentual foi de 69,0% conforme mostrado abaixo.

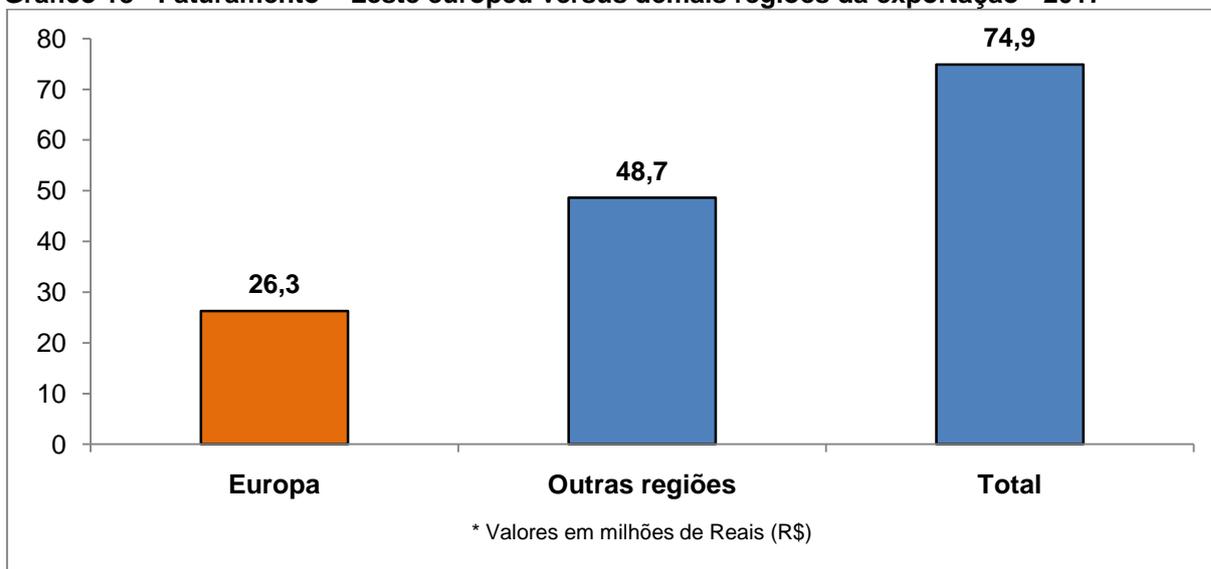
Gráfico 17 - Participação no Faturamento - 2016



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

O valor total de exportações realizadas pela empresa Alfa no ano de 2017 foi de 74,9 milhões de reais, sendo que 26,3 milhões de reais foram faturados para clientes do leste europeu, conforme mostrado no gráfico 18.

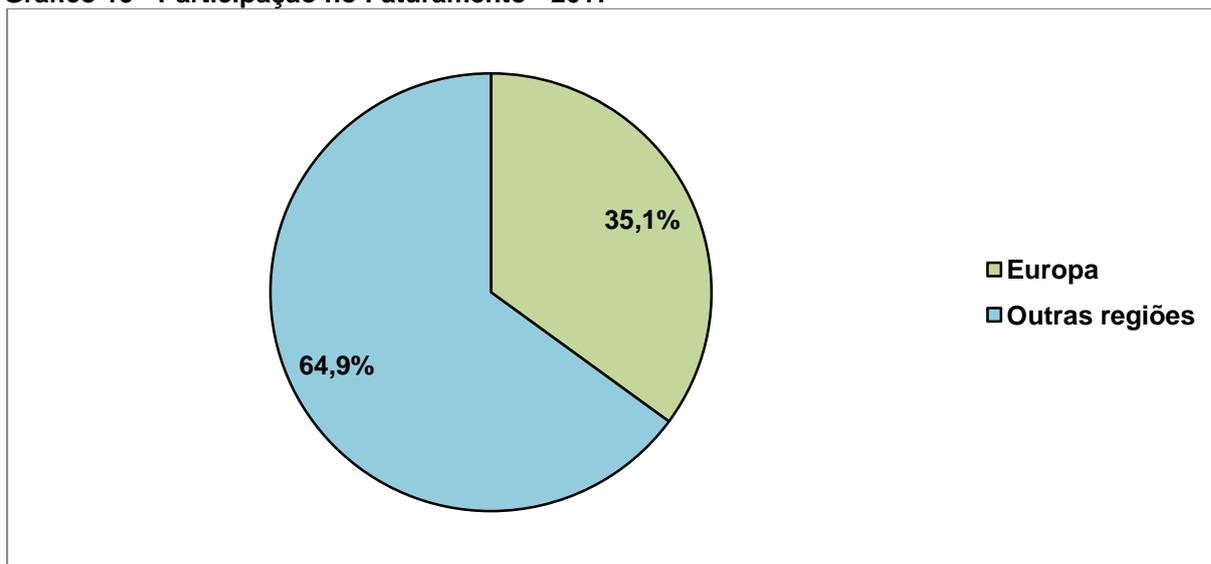
Gráfico 18 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2017



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

O percentual de vendas realizadas para o leste europeu no ano de 2017 foi de 35,1% como demonstrado no gráfico 19.

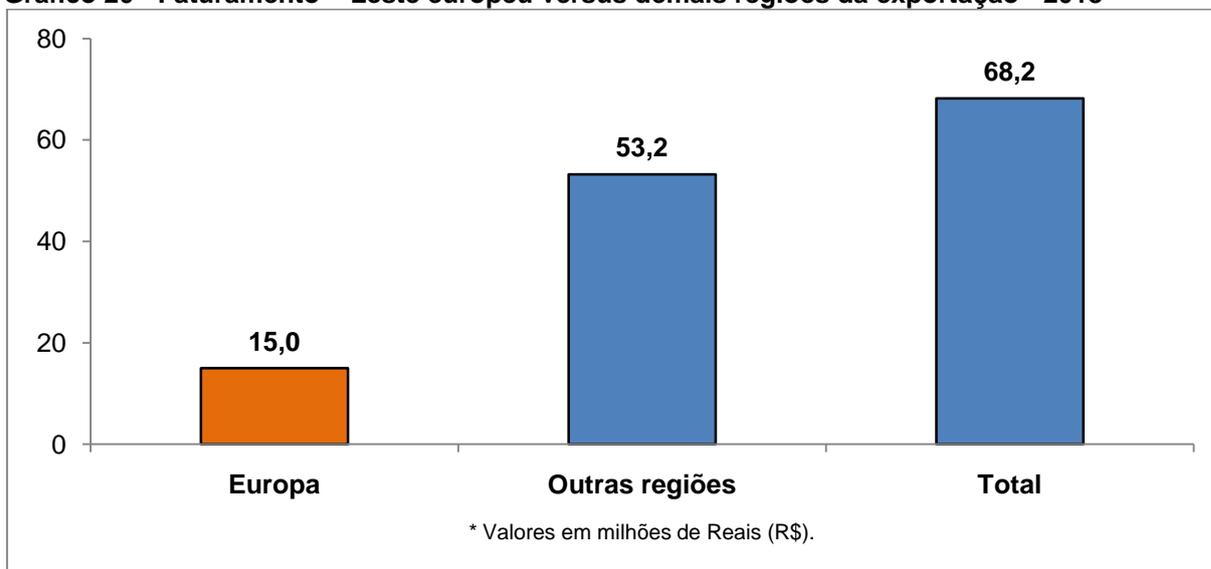
Gráfico 19 - Participação no Faturamento - 2017



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Em 2018, as exportações realizadas pela empresa Alfa totalizaram um valor de 68,2 milhões de reais, e destes, 15,0 milhões foram realizados para clientes do leste europeu, como mostrado no gráfico 20.

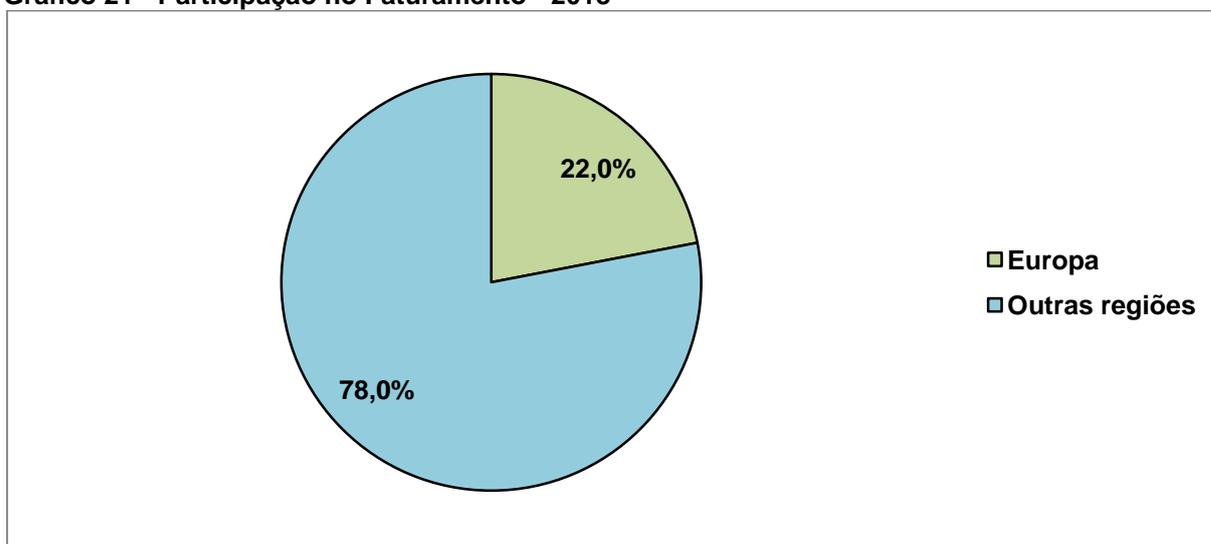
Gráfico 20 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2018



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No gráfico 21 é possível verificar que o faturamento proveniente das exportações para clientes do leste europeu, foi responsável por 22% do valor total das exportações de máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa no ano 2018.

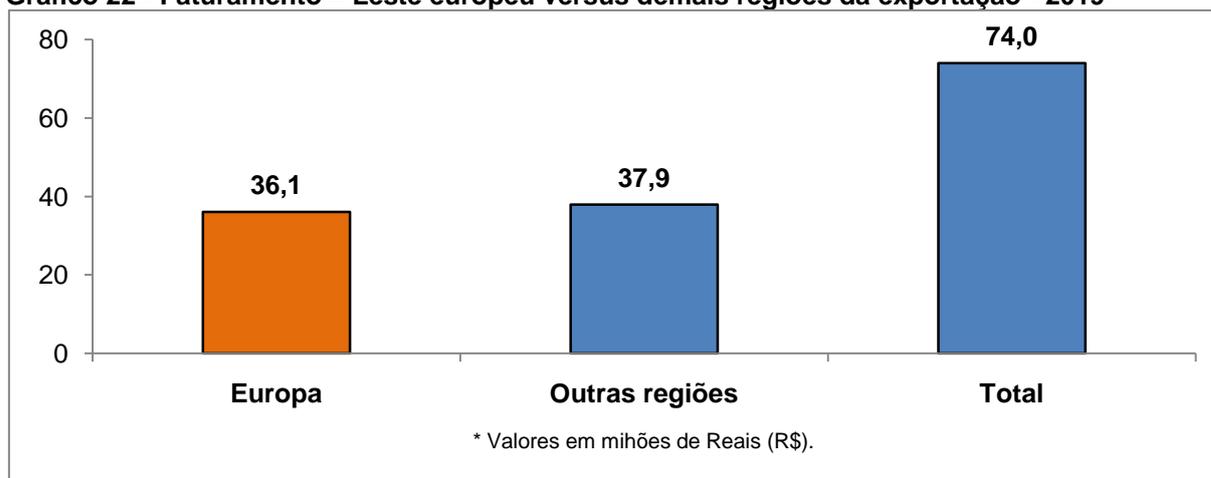
Gráfico 21 - Participação no Faturamento - 2018



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2019 as exportações realizadas pela empresa Alfa totalizam um valor de 74 milhões de reais. Neste ano, é possível verificar que o valor exportado para o leste europeu, 36,1 milhões de reais, é quase equivalente ao valor exportado para as demais regiões de exportação. Isso demonstra o nível de importância que esta região tem para a empresa.

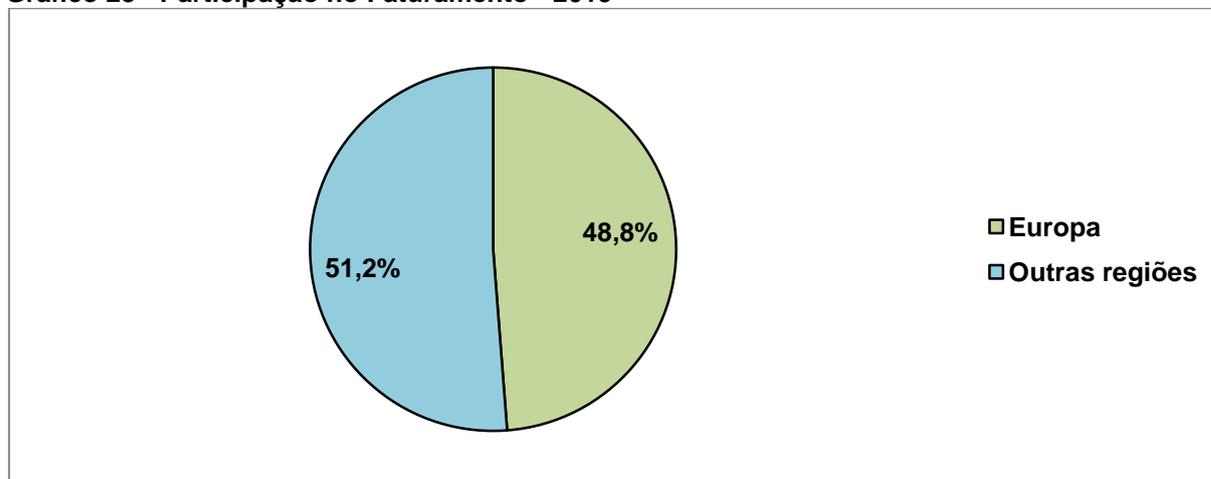
Gráfico 22 - Faturamento – Leste europeu versus demais regiões da exportação - 2019



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

As exportações para a Europa e para as demais regiões fora do país para onde a empresa Alfa exporta suas máquinas e implementos agrícolas, foram bem equilibradas. As exportações para o leste europeu representaram 48,8% de todas as exportações do ano, enquanto para as demais regiões o percentual de faturamento ficou em 51,2%, como mostrado no gráfico 23.

Gráfico 23 - Participação no Faturamento - 2019



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

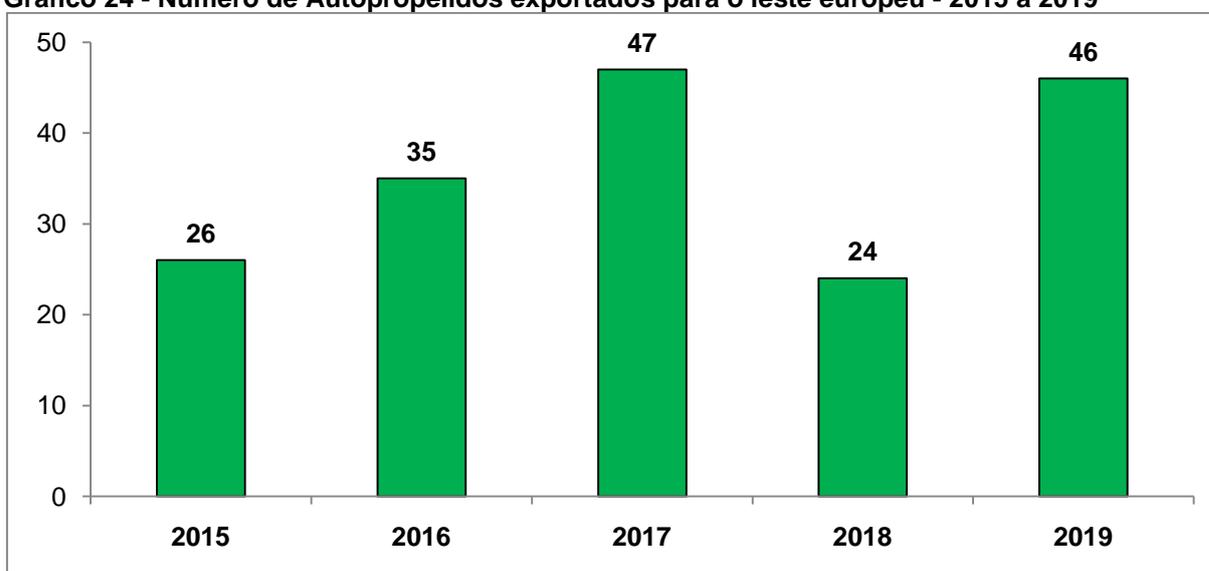
4.2.4 Faturamento de pulverizadores autopropelidos no leste europeu

A empresa Alfa possui um amplo portfólio de máquinas e implementos agrícolas, que vai desde máquinas leves – como subsoladores e plainas, até máquinas que possuem alta tecnologia embarcada – como plantadeiras, distribuidores e pulverizadores autopropelidos.

Os pulverizadores autopropelidos, que são máquinas que possuem motor próprio e não necessitam de outra máquina para poderem desempenhar suas funções, são as máquinas com maior volume de vendas para clientes do leste europeu, e por este motivo, serão apresentados dados de faturamento desta linha da máquinas no período de 2015 até 2019.

O gráfico 24 mostra a evolução do número de máquinas autopropelidas que foram exportadas para o leste europeu. Percebe-se que o ano com maior volume de vendas deste tipo de máquinas foi 2017, seguido do ano de 2019.

Gráfico 24 - Número de Autopropelidos exportados para o leste europeu - 2015 a 2019

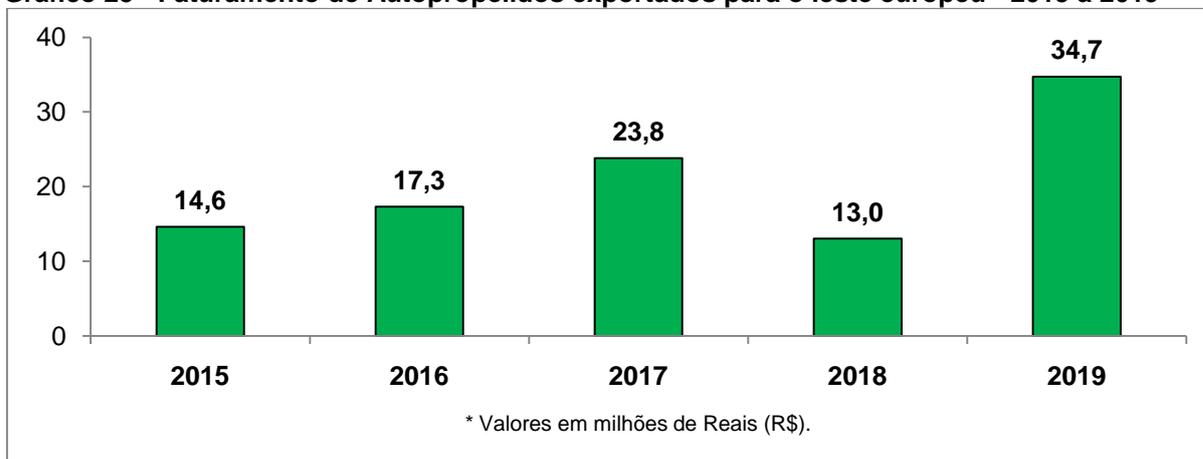


Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Com relação aos valores procedentes do faturamento de máquinas autopropelidas para o leste europeu, podemos verificar no gráfico 25 que o ano com maior valor faturado foi o ano de 2019. O número de máquinas faturadas em 2019 é semelhante ao número de máquinas faturadas em 2017, porém a diferença de valor faturado nestes dois anos, explica-se pelo fato de no início de 2019 a empresa Alfa

ter feito o lançamento de novos modelos de pulverizadores autopropelidos, que têm maior valor agregado.

Gráfico 25 - Faturamento de Autopropelidos exportados para o leste europeu - 2015 a 2019

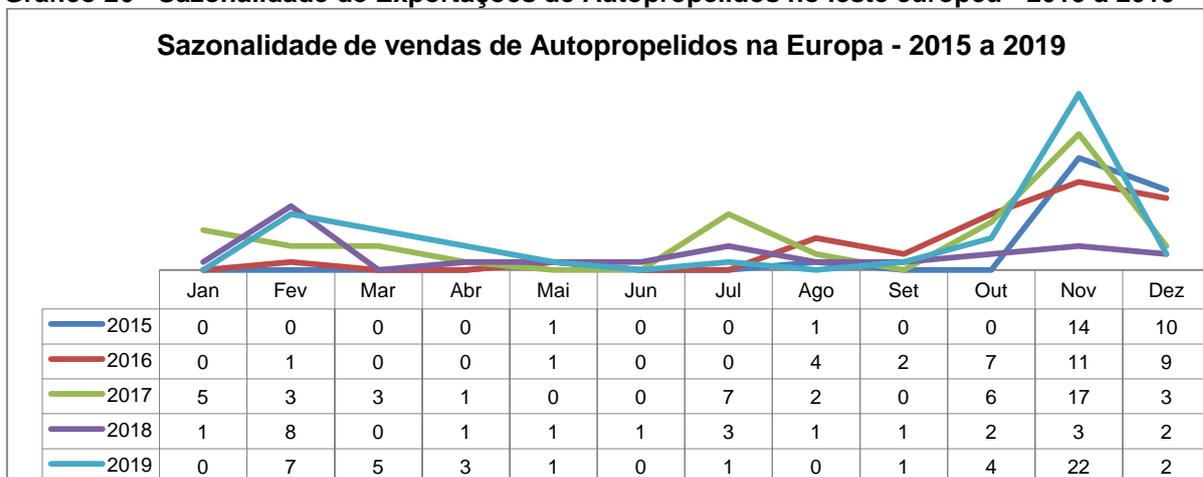


Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

As exportações das máquinas autopropelidas fabricadas pela empresa Alfa para o leste europeu, têm um maior volume de vendas sempre ao final de cada ano, conforme demonstrado no gráfico 26. Isto ocorre pelo fato de o inverno ter início ao final de dezembro no hemisfério norte, o que faz com que a produção agrícola pare na região até que as temperaturas voltem a subir.

Neste período os clientes realizam as compras das máquinas, para que as mesmas cheguem ao leste europeu no início do próximo ano, que é o período em que se inicia o plantio.

Gráfico 26 - Sazonalidade de Exportações de Autopropelidos no leste europeu - 2015 a 2019

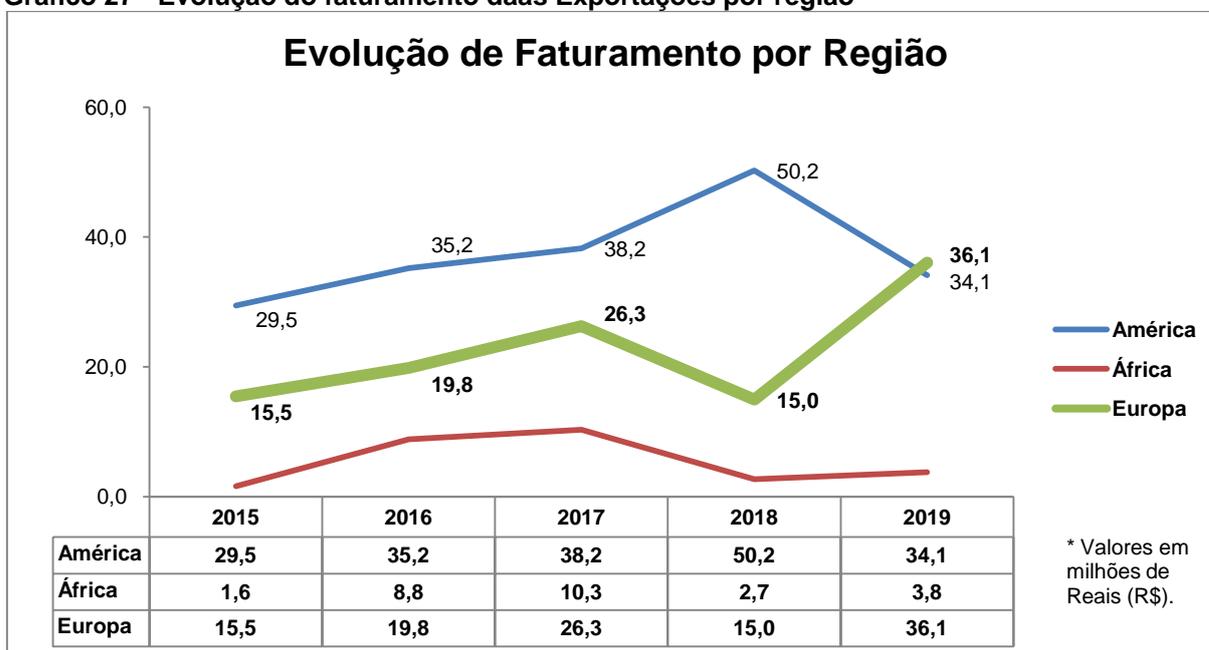


Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

O gráfico 27 apresenta a evolução do faturamento das exportações da empresa Alfa no decorrer dos últimos cinco anos. É possível verificarmos de que houve um crescimento nas exportações para o leste europeu entre os anos de 2015 e 2017. Já no ano de 2018 houve uma redução de 43% no valor faturado para a região.

Contudo, pode-se observar que no ano de 2019 houve um aumento significativo nas vendas para o leste europeu. O valor faturado passou de R\$15,0 milhões em 2018 para R\$36,1 milhões em 2019, o que representa um aumento de 240,6% no valor faturado.

Gráfico 27 - Evolução do faturamento das Exportações por região



Fonte: Dados disponibilizados em relatórios de faturamento da empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Diante do exposto neste tópico, nota-se que a empresa Alfa tem um faturamento expressivo para a região do leste europeu, porém as vendas para a região têm maior volume ao final de cada ano.

4.3 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Com o intuito de se obter maiores informações sobre a visão da empresa Alfa com relação à expansão da internacionalização da marca através das exportações,

foram realizadas entrevistas com o diretor comercial, com o representante comercial no leste europeu, e também com o despachante aduaneiro.

A empresa Alfa está constantemente buscando aumentar o seu faturamento proveniente de sua participação no comércio exterior, aumentando o número os resultados de vendas para clientes de outros países.

4.3.1 Entrevista ao Diretor Comercial da empresa Alfa

Foi realizada entrevista presencial com o diretor comercial da empresa Alfa, no dia 03 de outubro de 2019, na sede da empresa, com perguntas abertas como mostradas abaixo.

Ao ser questionado sobre de que maneira a empresa Alfa busca novos clientes no mercado externo, o diretor comercial afirma de que a empresa possui equipe de vendas que é dividida entre regiões, e parte dela é destinada ao atendimento aos clientes de exportação. Estas equipes de vendas trabalham a campo para buscar entender melhor quais são as características de cada mercado, e assim a empresa pode trabalhar para atender a estes mercados.

Os perfis dos países também são analisados, principalmente no que diz respeito ao potencial e tamanho de mercado, além da segurança e estabilidade política. Como exemplo o diretor comercial da empresa cita: *Um exemplo disso é o Irã, que tem uma grande área de cultivo para agricultura, mas que não tem segurança política. Como exportar máquinas agrícolas para um país como este? É complicado.*

Outro indicador importante para a abertura de uma nova área de atuação é a presença de concorrência estabelecida naquela região. *“Se há concorrência, há mercado. A empresa Alfa busca atender aos mercados que possuem uma maior capacidade de crescimento e com grande potencial de vendas.”*

Quando uma empresa começa a atuar no mercado externo, podem surgir dificuldades tanto em seus processos produtivos quanto na prestação de serviços. Com a empresa Alfa isso não foi diferente.

No início de suas atividades relacionadas ao comércio exterior a empresa teve dificuldades com a falta de conhecimento sobre as características do mercado exterior, problemas relacionados aos fatores logísticos, bem como a adequação da empresa aos diferentes padrões culturais.

A criação de um departamento de exportação dentro da empresa foi de extrema importância, além da criação de viés de mercado exterior nos departamentos de Engenharia, Produção, Logística, Pós Venda, Marketing, entre outros. *“Ainda temos alguns desafios, principalmente na área de marketing, com relação à adequação cultural da empresa”*, cita o diretor comercial da empresa Alfa.

Outro fator que foi um gargalo no início do processo de internacionalização da marca, foi a questão cambial. O Brasil é um país que tem muita oscilação de câmbio, e que proporciona pouca segurança para se fazer negócios de longo prazo. *“Nós enfrentamos uma concorrência muito forte no mundo inteiro, e estas oscilações não são bem vistas por economias que são maduras e têm inflação baixa”*, menciona o diretor comercial da empresa Alfa.

O leste europeu é uma das regiões que mais importa as máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa. As primeiras exportações realizadas para a Europa ocorreram nos anos de 2005 e 2006. Pouco tempo depois, entre os anos de 2008 e 2009, houve uma crise mundial que acabou diminuindo as vendas para aquela região. No ano de 2011 houve uma alavancagem nas exportações para aquela região e desde então estas exportações vêm crescendo ano a ano.

Uma das principais barreiras enfrentadas pela empresa Alfa em seus processos de exportação para a Europa é o crédito. Os importadores daquela região não costumam trabalhar com carta de crédito uma vez que o custo para isso é alto. Por muitas vezes a empresa acaba efetuando exportações menores do que sua capacidade produtiva, devido à incapacidade de crédito. *“Nós não efetuamos vendas descobertas, ou de carta de crédito, ou de seguro de crédito, porque existe um risco país para alguns países da Europa”*, destaca o diretor comercial.

Para o diretor comercial da empresa Alfa, os seus concorrentes têm grande vantagem logística para a entrega de seus produtos e também na prestação de serviços e assistências técnicas por já possuírem centros de distribuição e equipes preparadas para o atendimento das necessidades dos clientes daquela região.

A adequação dos produtos produzidos pela empresa Alfa também é um gargalo com relação às negociações comerciais naquela região. A linha de pulverizadores autopropelidos da empresa já está adequada àquele mercado, porém a linha de plantio ainda precisa adequar-se à filosofia utilizada na Europa. *“Nós temos um pouco de dificuldades, e temos que adequar os nossos produtos para aquele mercado.”*

Ao final do ano de 2016 a empresa Alfa montou um planejamento estratégico e a consolidação da marca no exterior tem grande importância neste plano. Estão sendo definidos novos canais de distribuição na Europa para aumentar a presença da marca na região. Já existem canais de distribuição na Bielorrússia, na Rússia e na Ucrânia, mas ainda assim há a projeção de novos até o final de 2019. O diretor comercial destaca que *“Isso tudo faz com que nossa marca esteja cada vez mais consolidada no mercado europeu.”*

Hoje uma das principais reclamações dos importadores da Europa com relação às negociações com a empresa Alfa, é o prazo de entrega de suas mercadorias. Com isso, há uma reivindicação de que a empresa Alfa comece a utilizar um recinto alfandegado para estocar as suas máquinas na Europa e desta maneira atender as demandas dos clientes com maior agilidade.

A utilização de um armazém alfandegado para a estocagem de peças de reposição também pode ser um plano que ajudará a empresa a diminuir os níveis de insatisfação dos clientes com relação aos prazos de entrega. O diretor comercial da empresa Alfa destaca: *“Temos graves problemas logísticos que acabam nos atrapalhando e gerando insatisfação nos clientes finais. Por isso também iremos estudar a possibilidade de termos um distribuidor de peças dentro da Rússia, que irá suportar os demais importadores.”*

A utilização de um armazém alfandegado em Klaipeda, na Lituânia, se dá pelo fato de este país fazer parte da União Européia e não possuir barreiras com nenhum dos países com os quais a empresa Alfa tem maior volume de exportações, como a Bielorrússia, Rússia e Ucrânia. *“A União Européia, para quem exporta, traz muita segurança política, segurança jurídica, e segurança nas questões comerciais mundiais”*, destaca o diretor comercial da empresa Alfa.

Outro fator importante na escolha do porto de Klaipeda para a realização do estudo de utilização de armazém alfandegado para a estocagem das máquinas, é a questão geográfica. O porto é muito bem localizado na Europa, fazendo com que as exportações para os países europeus sejam muito fáceis.

A empresa Alfa tem expectativa de crescimento e os planos de expansão para os próximos anos são audaciosos. Há uma meta de se dobrar o faturamento das vendas para o Paraguai, além de um potencial de crescimento muito grande na Bolívia e na Colômbia.

Até o ano de 2025 espera-se que o volume de faturamento para a Europa triplique com base nos resultados do ano de 2019. Espera-se também que as exportações para a África do Sul, principal país do continente africano, e também para a Zâmbia, aumentem nos próximos anos, além de serem retomadas negociações no Quênia. A empresa também pretende fazer uma imersão na Austrália, pois é uma área grande e com grandes oportunidades. O diretor comercial da empresa alfa comenta que: *“Estas são as nossas expectativas com relação à nossa atuação no mercado externo, e é aí onde residem as grandes oportunidades da nossa empresa para os próximos anos”*.

A utilização de um armazém alfandegado para estocar as máquinas da empresa Alfa na Europa contribuirá muito no plano de expansão da internacionalização da marca. *“Temos planos audaciosos para o futuro da empresa, e o mercado do leste europeu é essencial para alcançarmos estes resultados”*, salienta o diretor comercial.

4.3.2 Entrevista ao Representante Comercial no leste europeu

Foi realizada entrevista com o representante comercial da empresa Alfa no leste europeu, no dia 29 de outubro de 2019, através da utilização de um aplicativo de troca de mensagens, devido ao fato de o vendedor estar fora do país.

No início de suas atividades comerciais na Europa, a empresa Alfa teve algumas dificuldades por não ter conhecimento sobre as legislações daquela região. A burocracia é um dos fatores que mais tornam difíceis as exportações para alguns países da Europa. *“Quando fazemos exportações de peças de reposição para a Rússia, por exemplo, precisamos enviar uma lista onde é descrito o tipo de material que compõe cada um dos itens pertencentes àquele processo, assim como fotos dos itens. Isso tudo torna os processos muito burocráticos dentro da empresa”*, cita o representante comercial.

O leste europeu é uma região que produz pouquíssimos bens, pois não contam com áreas fabris por decorrência de ter sido uma região governada por um governo socialista. Isso faz com que o mundo todo queira vender naquela região. Existem concorrentes do mundo todo atuando no leste europeu.

Outro fator que torna esta região muito visada por várias empresas do ramo agrícola é o tamanho da área agrícola, que chega a ter aproximadamente 50

milhões de hectares. *“Existem fabricantes locais, mas com um nível de qualidade muito baixo. Então, quando um produtor do leste europeu busca um produto diferenciado, ele deverá recorrer ao mercado de importados, onde reside toda esta alta concorrência”*, destaca o representante comercial da empresa Alfa no leste europeu.

Os concorrentes da empresa Alfa no mercado do leste europeu fazem a utilização de estoques em armazéns alfandegados, e isso agrada bastante aos importadores. Desta maneira os importadores não precisam imobilizar o dinheiro deles como fazem com a empresa Alfa atualmente. Em meados do mês de outubro os importadores efetuam os pagamentos das parcelas de entrada das máquinas para que as mesmas sejam colocadas em produção. Estas máquinas que tiveram suas entradas pagas em outubro chegarão ao leste europeu em meados de janeiro, quando, por vezes, os prazos de pagamento do restante das máquinas já estiver vencendo. Isso acaba fazendo com que o importador tenha a máquina em seu estoque, sem ter tido tempo suficiente para efetuar as vendas. O representante comercial da empresa Alfa cita que: *“Utilizando um armazém alfandegado para estocar as máquinas facilitaria muito, pois a máquina já estaria disponível em estoque e o tempo de trânsito do estoque até a revenda seria muito inferior ao que é hoje em dia.”*

A marca da empresa Alfa já é muito respeitada na região do leste europeu, mas ainda há muito a ser feito. Aquele mercado é grande e com enorme potencia, e os concorrentes estão trabalhando para permanecerem evoluindo sempre. Os concorrentes possuem fábricas e também estoques na região, o que aumenta a qualidade deles no que diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes com maior eficiência. O mercado de autopropelidos tem a tendência de aumentar muito em um futuro muito próximo, já que os clientes estão em fase de emigrarem de pulverizadores de arrasto para os pulverizadores autopropelidos. O representante comercial da empresa alfa no leste europeu afirma: *“O mercado nos próximos cinco anos vai crescer muito naquela região.”*

Para algumas das revendas que importam as máquinas da empresa Alfa, principalmente para as menores, seria muito mais cômodo e prático comprar máquinas se as mesmas estivessem em estoques na região, pois isso diminuiria o tempo de entrega aos clientes, e por conseqüência diminuiria a insatisfação causada por tal problema. Alguns clientes acabam comprando marcas intermediárias, pois as

mesmas possuem máquinas em estoque na região, e a empresa Alfa perde nas negociações por conta dos prazos de entrega.

A principal diferença cultural entre o Brasil e o leste europeu está na maneira de relacionamento entre as pessoas. Os europeus são mais frios e diretos, enquanto os brasileiros são mais afetivos e conversam mais. No início das negociações isso era um pouco complicado quando recebíamos feedbacks dos clientes, o que tornava os atendentes da empresa um pouco receosos. Mas esta diferença cultural acaba sendo positiva nas negociações, uma vez que os importadores do leste europeu com os quais trabalhamos gostam bastante do jeito brasileiro. *“Hoje em dia estas diferenças culturais já são normais para ambos os lados”*, destaca o representante comercial da empresa Alfa.

A utilização de um estoque alfandegado ajudaria muito a empresa a aumentar a participação das exportações nos resultados finais da empresa. Isso faria com que não perdêssemos vendas por conta dos prazos de entrega atuais. Sempre há clientes que decidem comprar máquinas de última hora e querem utilizá-la em um curto período de tempo. O representante comercial da empresa Alfa assegura que: *“A utilização de um armazém alfandegado para estocarmos nossas máquinas mais próximas daquela região seria com certeza uma solução muito interessante.”*

4.3.3 Entrevista com o despachante aduaneiro da empresa Alfa

Foi realizada entrevista com o despachante aduaneiro da empresa Alfa, através da utilização de aplicativo de troca de mensagens, no dia 29 de outubro de 2019.

Devido ao fato de as máquinas ainda não estarem vendidas, não é possível enviá-las como uma venda, pois ainda não existe um importador definido para ela. Com isso, as máquinas deverão ser embarcadas em consignação. Produtos que são enviados em consignação para o mercado externo, podem permanecer desta maneira fora do país por um ano, sendo possível a prorrogação deste período por mais um ano, totalizando dois anos de consignação. *“Como não há uma venda, não há um importador. Vejo que a melhor maneira de serem embarcadas estas máquinas, é em consignação”*, destaca o despachante aduaneiro.

Ao se iniciar um processo de exportação como este, de utilização de armazém alfandegado, a empresa exportadora deverá estar ciente sobre todos os riscos que ela irá correr.

Como as máquinas ficarão estocadas sem passar pelo processo de nacionalização, deverá ser definido quem será o importador, o consignatário e o *notify* nos processos de exportação. *“Um cuidado muito grande que deve se ter é na escolha do consignatário da mercadoria, uma vez que ele terá poderes para fazer o que bem entender com a mercadoria.”* O despachante aconselha de que deverá ser elaborado um contrato que descreva em detalhes quais serão os deveres e obrigações de todas as partes.

Com relação ao Incoterm a ser utilizado pela empresa Alfa para o envio das máquinas até o armazém alfandegado, o melhor a ser utilizado é o DAT – Entregue no Terminal (*Delivered at Terminal*). Com a utilização deste Incoterm o exportador entregará a mercadoria descarregada no terminal de destino. Ao ser realizada a venda das máquinas, a responsabilidade sobre as formalidades aduaneiras de exportação, além do transporte do porto até o cliente final, será responsabilidade do importador. *“Este é o Incoterm mais adequado a ser utilizado, uma vez que a empresa Alfa arcará com os custos do frete principal e da estocagem”*, assegura o despachante aduaneiro.

4.4 VIABILIDADE ORÇAMENTO E FATURAMENTO

Neste subcapítulo são demonstrados os orçamentos realizados com uma empresa administradora de um armazém alfandegado em Klaipeda, na Lituânia.

Foram solicitados orçamentos para a estocagem em pátio aberto e também em pavilhões. O orçamento foi realizado com valores mensais em um período estipulado entre um mês, e no máximo seis meses.

Além do orçamento para levantar os custos de armazenagem na Lituânia, foi realizado orçamento de frete marítimo de contêiner 40 HC (*high cube*) até o porto de Klaipeda. Também foi realizado orçamento com o despachante aduaneiro, para se ter conhecimento sobre os gastos com o desembaraço aduaneiro e emissão de documentos de exportação.

Para a conversão dos valores dos orçamentos de dólar para real, foi utilizada a taxa de 3,9821 que é a média do valor do dólar no segundo semestre de 2019.

4.4.1 Estoque em pátio aberto

Uma das possibilidades levantadas pela empresa Alfa para realizar o armazenamento de suas máquinas, é em pátio aberto. Os custos de armazenagem neste tipo de área são menores, uma vez que a infraestrutura necessária para isso é básica.

O valor da armazenagem em pátio aberto é calculado através do número de dias que a máquina permanecerá estocada, vezes o peso da máquina em toneladas. Este resultado deverá ser multiplicado ainda por R\$1,31, que é o valor do espaço que será utilizado no pátio.

No orçamento apresentado na Tabela 4 são demonstrados todos os custos que incorrerão desde o envio das máquinas do Brasil até a Lituânia.

Tabela 4 - Orçamento em pátio aberto

PRODUTO A	PESO: 15,6 t					
	Dias em estoque					
	30	60	90	120	150	180
THC – Terminal Handling Service (Despesa de Manuseio de Terminal)	R\$661,00	R\$661,00	R\$661,00	R\$661,00	R\$661,00	R\$661,00
Declaração de trânsito	R\$155,30	R\$155,30	R\$155,30	R\$155,30	R\$155,30	R\$155,30
Movimentação do contêiner	R\$133,40	R\$133,40	R\$133,40	R\$133,40	R\$133,40	R\$133,40
Descarregar mercadoria do contêiner	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75
Armazenagem	R\$613,08	R\$1.226,16	R\$1.839,24	R\$2.452,32	R\$3.065,40	R\$3.678,48
Taxa de manuseio da carga	R\$241,70	R\$241,70	R\$241,70	R\$241,70	R\$241,70	R\$241,70
Declaração de trânsito	R\$352,40	R\$352,40	R\$352,40	R\$352,40	R\$352,40	R\$352,40
Carregamento da mercadoria	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75
Taxa extra de armazenagem após 90 dias	R\$0,00	R\$0,00	R\$440,00	R\$440,00	R\$440,00	R\$440,00
Emissão de documentos de	R\$0,00	R\$0,00	R\$221,00	R\$221,00	R\$221,00	R\$221,00

Carregamento da mercadoria	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75	R\$2.056,75
Taxa extra de armazenagem após 90 dias	R\$0,00	R\$0,00	R\$440,00	R\$440,00	R\$440,00	R\$440,00
Emissão de documentos de armazenagem acima de 90 dias	R\$0,00	R\$0,00	R\$221,00	R\$221,00	R\$221,00	R\$221,00
SUBTOTAL	R\$7.094,06	R\$8.530,82	R\$10.628,58	R\$12.065,34	R\$13.502,10	R\$14.938,86
Frete Marítimo Contêiner 40HC	R\$8.561,00	R\$8.561,00	R\$8.561,00	R\$8.561,00	R\$8.561,00	R\$8.561,00
Despacho aduaneiro	R\$1.632,60	R\$1.632,60	R\$1.632,60	R\$1.632,60	R\$1.632,60	R\$1.632,60
TOTAL	R\$17.287,66	R\$18.724,42	R\$20.822,18	R\$22.258,94	R\$23.695,70	R\$25.132,46

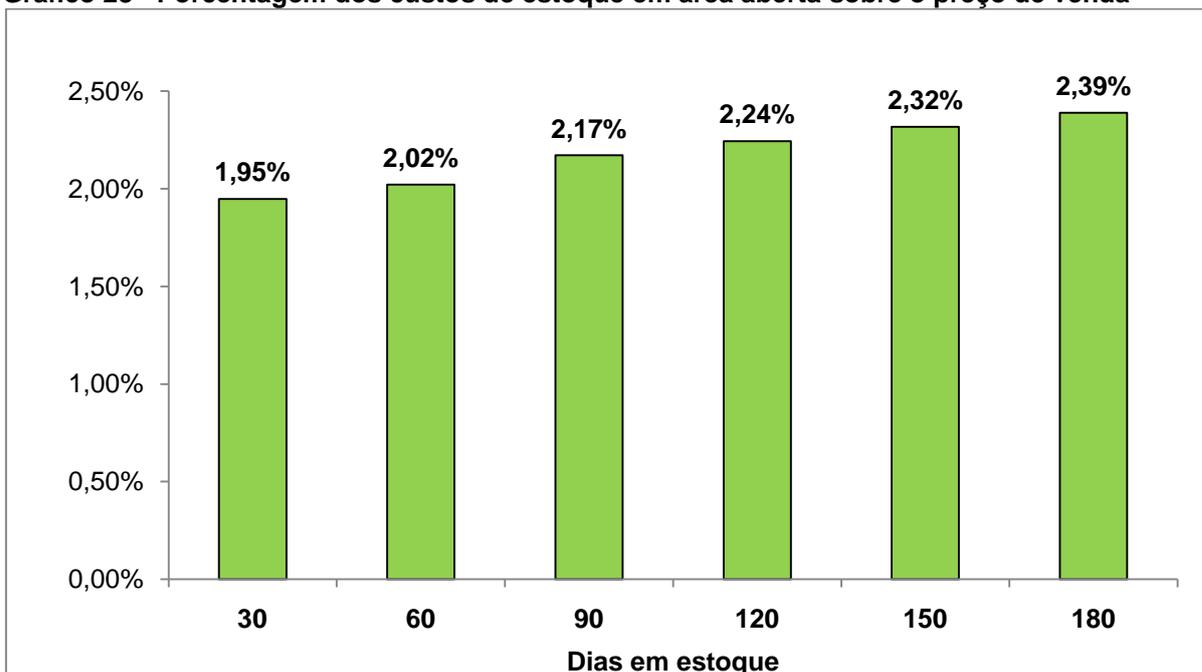
Fonte: Dados levantados pelo autor (2019).

Verificando este orçamento é possível verificarmos que o valor de armazenagem em pavilhão fechado sofre um aumento de 45,37% se compararmos o período de um mês de armazenagem, que é o melhor dos cenários, com o seis meses de armazenagem, que é o prazo máximo estipulado para que as máquinas permaneçam estocadas naquele armazém. Esta porcentagem representa um valor de R\$7.844,80 de diferença.

4.4.3 Custo da armazenagem sobre o valor da máquina

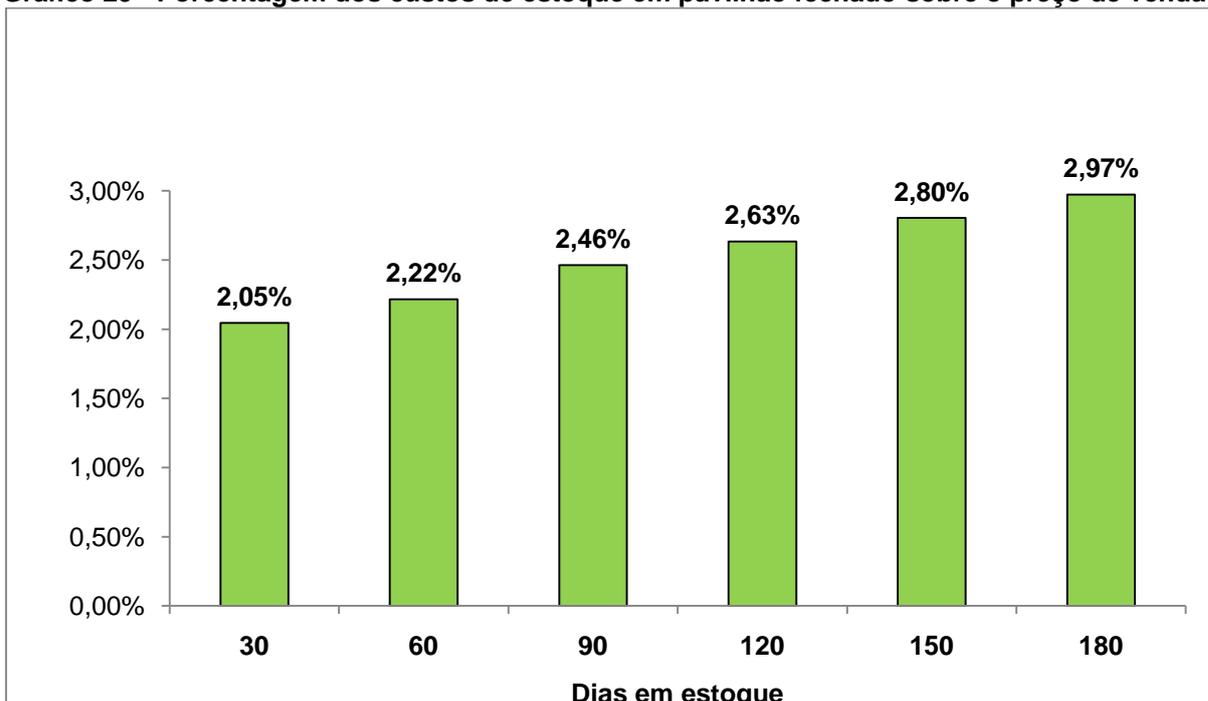
Ao analisarmos os valores da armazenagem, tanto em pátio aberto quanto em pavilhão fechado, pode-se perceber que os valores são expressivos. Para que possa ocorrer uma melhor visualização sobre o que estes valores representam no valor de venda das máquinas, foram realizados cálculos que apresentam estes custos em porcentagem.

O produto A, que é a principal máquina a ser estocada no armazém alfandegado, possui treze configurações diferentes que representam treze valores diferentes. A média geral do preço de venda destas máquinas é de R\$845 mil.

Gráfico 28 - Porcentagem dos custos de estoque em área aberta sobre o preço de venda

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Observando o gráfico 28 constata-se de que a variação entre o custo de armazenagem de trinta dias para o custo de cento e oitenta dias não é expressiva. Esta diferença é de 0,44%, o que representa um valor de R\$3.718,00 do preço de venda da máquina.

Gráfico 29 - Porcentagem dos custos de estoque em pavilhão fechado sobre o preço de venda

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa Alfa, e gráfico elaborado pelo autor, 2019.

No gráfico 29 é possível verificar que a porcentagem do custo de armazenagem sobre o preço de venda, varia de 2,05% em trinta dias, até 2,97% em cento e oitenta dias. Esta diferença, que é de 0,92%, representa um valor de R\$7.774,00 no preço de venda da máquina.

4.5 DIAGNÓSTICO DOS EVENTUAIS EMPECILHOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação do projeto de utilização de um armazém alfandegado para estocar as máquinas e implementos agrícolas da empresa Alfa, alguns aspectos deverão ser muito bem analisados para que não ocorram empecilhos que possam vir a dificultar os seus processos de exportação.

Nas entrevistas percebeu-se que a empresa preza por fazer parte de mercados que tenham economias fortes e estáveis. O fato de a empresa atuar em mercados como o do leste europeu lhe traz segurança para futuras negociações.

Ao utilizar um armazém alfandegado na Lituânia, a empresa deverá estar sempre atenta a todas as novidades e a todas as notícias no dizer respeito aos aspectos políticos, econômicos e financeiros da União Européia. É extremamente importante que todas estas áreas não estejam passando por momentos turbulentos ao se manter o estoque de máquinas naquele país.

Uma vez que as máquinas serão armazenadas em estoque administrado por uma empresa terceirizada, o Departamento Jurídico da empresa Alfa deverá elaborar um contrato junto à administradora do armazém alfandegado, com cláusulas que garantam segurança à empresa caso ocorrer qualquer problema durante o processo de estocagem. Este contrato deverá definir muito bem quais serão os poderes que a empresa administradora do armazém alfandegado terá sobre as máquinas da empresa Alfa.

Deverá ser feita análise de mercado para que se tenha uma projeção do número de máquinas que deverão ser enviadas para o armazém alfandegado da Lituânia. Com isso, a empresa Alfa evitará custos com a armazenagem desnecessária de máquinas no estoque alfandegado.

Esta análise de mercado também será de extrema importância para que a produção da empresa Alfa esteja preparada para produzir o número de máquinas necessárias e entregá-las nos prazos determinados. Os atrasos na entrega das máquinas por parte da produção acarretará em atrasos nas entregas das máquinas

no armazém alfandegado, que por conseqüência também podem gerar atrasos na entrega do produto ao cliente final.

Figura 2 - Pontos críticos para implementação do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Todos estes fatores deverão ser levados em consideração para que se tenha eficácia na utilização do armazém alfandegado na Lituânia. Tudo isso fará com que diminua a probabilidade de ocorrerem quaisquer inconvenientes durante todo o processo, reduzindo assim custos, atendendo as necessidades dos clientes, e fortalecendo ainda mais a marca da empresa Alfa no mercado do leste europeu.

A empresa Alfa deverá atentar-se a todos os aspectos mencionados neste tópico, pois desta maneira terá maior segurança na utilização do armazém alfandegado. Salienta-se a importância sobre a elaboração de um contrato com o administrador do armazém alfandegado, onde deverão constar todas os deveres e direitos de ambas as partes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste trabalho se pôde perceber a notável importância de as empresas passarem por um processo de internacionalização. Empresas que possuem metas e objetivos audaciosos, deverão expandir-se e não depender unicamente do mercado doméstico para conquistar lugar de destaque e sucesso no mercado em que atua. Um processo de internacionalização proporcionará às empresas a oportunidade de aumentar o nível de qualidade dos produtos e serviços que ela oferece, além de agregar valor à marca e torná-la competitiva frente aos seus concorrentes.

Ao iniciar o processo de internacionalização da marca as empresas enfrentarão obstáculos no que diz respeito ao conhecimento técnico que elas possuem sobre processos de exportação, legislação aduaneira, barreiras fiscais, transações financeiras internacionais, entre outros itens a serem observados durante o processo. Para isso as empresas deverão criar departamentos que tratarão única e exclusivamente de assuntos relacionados à sua atuação no mercado exterior.

Possuir um departamento de pesquisa e desenvolvimento para extrair informações dos mercados-alvo e ter conhecimento sobre quais são as demandas daquela região, para então desenvolver produtos que supram estas necessidades. Na área de marketing deverá existir uma equipe que esteja preparada para negociar com clientes de diferentes culturas, buscando agregar valor aos produtos ofertados pela empresa frente a estes consumidores. Um departamento de exportações também é extremamente fundamental para a empresa que atua no comércio exterior. Sugere-se que os colaboradores que atuam neste departamento sejam treinados para que adquiram vasto conhecimento sobre todo o processo de internacionalização, além de terem obtido domínio sobre outros idiomas, para que assim haja comunicação eficiente durante o progresso das atividades comerciais.

Os departamentos citados acima são os principais que deverão dar máxima atenção ao mercado externo, porém a empresa como um todo deverá atuar pensando não somente em suprir as necessidades do mercado doméstico. Como exemplos podem ser citados os departamentos de produção, que deverá aumentar o seu nível de qualidade para atender às demandas de acordo com as necessidades de cada país importador; departamento de recursos humanos, que deverá estar preparado para realizar expatriação de colaboradores que possam vir a residir fora

do país; e departamento financeiro, que deverá ter colaboradores treinados para realizar transações financeiras entre países. Estes são exemplos de como a empresa deverá estar atuando de maneira internacionalizada.

Durante as entrevistas realizadas na empresa Alfa, foi possível perceber a preocupação que existe em manter o nível de satisfação dos clientes elevado. Uma das principais críticas recebidas pela empresa é a questão de tempo de envio das máquinas para o leste europeu, que por vezes acaba sendo muito elevado. Este fator acaba gerando insatisfações aos importadores, pois eles exigem maior agilidade nas exportações.

Entretanto, por vezes a empresa Alfa depende de fatores externos para tornar suas exportações mais ágeis e assim atender as expectativas dos importadores. Ao realizar orçamentos junto às companhias marítimas, a empresa deve atentar-se à frequência de navios que irão realizar o trajeto até o porto de destino, frequência esta que pode ser de longos períodos de tempo. Ainda assim a empresa deverá sujeitar-se à disponibilidade de espaço na embarcação que realizará este transporte.

Outro fator que a empresa Alfa está sempre atenta é a atuação de seus concorrentes nas regiões para as quais ela comercializa os seus produtos. No leste europeu seus concorrentes têm forte participação no mercado por estarem geograficamente mais perto daquela região. Como mencionado nas entrevistas, maioria dos concorrentes naquela região é europeia.

Durante o desenvolvimento do projeto, constatou-se que o processo de envio das máquinas até o armazém alfandegado não se difere de outros processos de exportação no que diz respeito à documentação. Porém, ao enviar as máquinas em consignação para a empresa que realizará a administração do estoque, a empresa Alfa deverá estar muito bem amparada juridicamente no que diz respeito aos poderes que serão dados à administradora do estoque.

Para isso sugere-se o departamento jurídico da empresa realize um estudo sobre quais são os direitos e responsabilidades, tanto da empresa administradora do estoque quanto da empresa Alfa, enquanto se estiver utilizando o armazém alfandegado.

Os custos apresentados nos orçamentos para que sejam estocadas as máquinas da empresa Alfa no armazém alfandegado mostram-se acessíveis, uma vez que o valor máximo que seria gasto representa 2,97% do valor médio das máquinas, no cenário de máquina estocada por 180 dias em um pavilhão fechado.

O conhecimento adquirido através deste trabalho é extremamente importante, pois nele podem ser vistos aspectos de gerenciamento de regiões de venda, relação entre a empresa e os importadores, prazos de entrega das máquinas e custos.

Este trabalho é de grande valia para a empresa Alfa, pois com base nele poderão ser realizados estudos ainda mais aprofundados sobre a expansão de internacionalização da marca.

Portanto, conclui-se que a utilização de um armazém alfandegado pela empresa Alfa, para estocar suas máquinas em Klaipeda, na Lituânia, é um fator que poderá sim auxiliar a empresa a expandir a internacionalização de sua marca. Isso fará com que ela fique mais próxima do mercado do leste europeu, a tornará mais competitiva no mercado, aumentará o nível de satisfação de seus clientes, aumentarão as vendas para a região, e por conseqüência haverá um crescimento no seu faturamento proveniente das exportações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA FILHO, *Parceria Comercial: Como Localizar e Qualificar um Parceiro Comercial Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2008.
- BALLOU, R. H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- BARDIN, L. *Análise do conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAYRAKTAR, A.; NDUBISI, N. O.; The role of organizational mindfulness in firms' globalization and global market performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. p. 26 – 46, jul. 2014.
- BOND, C.; O'BYRNE. Challenges and conceptions of globalization: An investigation into models of global change and their relationship with business practice. *Cross Cultural Management: An International Journal*. p. 23 – 38, jan. 2014.
- BORGES, J. T. *Financiamento ao Comércio Exterior: O que uma empresa precisa saber*. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- DIAS, R.; RODRIGUES, W. (Orgs.). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C., *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DIEZ, R. R. *Minuto Comex: O comércio exterior em artigos direcionados ao mercado brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 2016.
- DALLA COSTA, A. J.; SOUZA SANTOS, E. R., *Estratégias e Negócios das Empresas Diante da Internacionalização*. Curitiba: Ibpx, 2011.
- EUROPEAN UNION, *The EU's International Roles*. 2016. Disponível em <https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3637/eus-international-roles_en>. Acesso em 09 jun. 2019.

GIDDENS, A. *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. *Comércio Exterior Competitivo*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

MENDES, G.; TACHIZAWA, T. *Como Fazer Monografia na Prática*. 10. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2005.

MINERVINI, N. *O Exportador*. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS – MDIC. 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/series-historicas>>. Acesso em 17 nov. 2019.

PIERAY, N. Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*. v. 15, n. 3, p. 26 – 40, mar. 1981.

ROBLES, L. T.; NOBRE, M. *Logística Internacional: Uma Abordagem Para a Integração de Negócios*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

ROESCH, S. M. A., *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

SZABO, V. (Org.). *Logística Internacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

UNIÃO EUROPÉIA, *Países*. 2019. Disponível em <https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pt>. Acesso em 09 jun. 2019.

VANICHCHINCHAI, A.; APIRAKKHIT, S. *An Identification of Warehouse Location in Thailand*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30, 3ª ed., p. 749-758, <<http://doi.org/10.1108/APJML-10-2017-0229>>, 2018.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.