

# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA O CRESCIMENTO DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE DESPACHO E ASSESSORIA ADUANEIRA

Daniele Brito da Conceição<sup>1</sup>  
Keli Wohlenberg<sup>2</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

## RESUMO

Diante do crescimento da competitividade no âmbito organizacional é de suma importância definir uma estratégia voltada ao negócio, a fim de direcionar o administrador para a melhor tomada de decisões. Desta forma, o tema deste artigo é administração estratégica voltada para o crescimento de empresa prestadora de serviço de despacho e assessoria aduaneira. Este trabalho delimita-se em: administração estratégica voltada para o crescimento da empresa Bertol Despachos Assessoria Aduaneira que atua como prestadora de serviço de despacho e assessoria aduaneira, localizada na cidade de Porto Mauá – RS. O objetivo geral desta pesquisa visa identificar as estratégias mais adequadas para o crescimento do negócio, com o intuito de manter a empresa competitiva no mercado. Diante dos expressivos resultados que a administração estratégica tem causado perante o cenário econômico, esta pesquisa norteia a questionar: Quais as estratégias mais adequadas no processo de consolidação no mercado de Assessoria Aduaneira? Como metodologia, esse trabalho classifica-se em: pesquisa aplicada, qualitativa e explicativa. Os procedimentos técnicos basearam-se em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Inicialmente, como estrutura do trabalho, foi descrito o referencial teórico, tendo como assuntos: estratégia empresarial, tipos de estratégia, estratégia de crescimento, comércio exterior e comércio exterior brasileiro. Através da análise, sugeriu-se melhorias para os processos organizacionais, com o propósito de alavancar o negócio. Propôs-se treinamentos dos funcionários voltados para o comércio exterior, desenvolvimento de parcerias e inter-relações com empresas nacionais, incrementação da ferramenta do marketing, fidelização de clientes e implantação do segmento de importação e exportação em demais portos nacionais.

Palavras-chave: Administração - Estratégia – Comércio Exterior.

## ABSTRACT

Faced with the growth of competitiveness in the organizational sphere, it is extremely important to define a business-oriented strategy in order to direct the administrator to better decision-making. In this way, the theme of this article is strategic management aimed at the growth of a company that provides customs dispatch and advisory services. This work is delineated in: strategic administration

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. daani.conceicao@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. keli@bertoldespachos.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

focused on the growth of the company Bertol Despachos Assessoria Aduaneira, which acts as a dispatcher and customs advisory service, located in the city of Porto Mauá - RS. The overall objective of this research is to identify the most appropriate strategies for the growth of the business, in order to keep the company competitive in the market. In view of the significant results that the strategic administration has caused in the economic scenario, this research questions the question: What are the most appropriate strategies in the consolidation process in the Customs Advise market? As a methodology, this work is classified as applied research, qualitative and explanatory. The technical procedures were based on bibliographic, documentary and case study research. Initially, as a work structure, the theoretical framework was described, focusing on business strategy, types of strategy, growth strategy, foreign trade and Brazilian foreign trade. Through the analysis, improvements were suggested for the organizational processes, in order to leverage the business. It was proposed training of employees focused on foreign trade, development of partnerships and inter-relations with national companies, increase of the marketing tool, customer loyalty and implementation of the import and export segment in other national ports.

Keywords: Administration - Strategy - Foreign Trade

## INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, o cenário econômico transita por constantes mudanças o qual requer das empresas a adaptação ao ambiente de mercado. Diante do crescimento da competitividade no âmbito organizacional é de suma importância definir uma estratégia voltada ao negócio, a fim de direcionar o administrador para a melhor tomada de decisões, aproveitando oportunidades e as transformando em resultados vantajosos, que abrangem todo o empreendimento.

Desta forma, o tema deste artigo é administração estratégica voltada para o crescimento de empresa prestadora de serviço de despacho e assessoria aduaneira. Na atualidade, o desenvolvimento de empresas tem eliminado barreiras culturais e comerciais, restaurando os conceitos econômicos, gerado novas relações de trabalho e novos empregos, movimentando as economias.

Sendo assim, o estudo deste trabalho delimita-se em: administração estratégica voltada para o crescimento da empresa Bertol Despachos Assessoria Aduaneira que atua como prestadora de serviço de despacho e assessoria aduaneira, localizada na cidade de Porto Mauá – RS.

Atualmente os administradores se deparam com desafios complexos, provocados pelos variados problemas diante de um novo negócio. Diante dos expressivos resultados que a administração estratégica tem causado perante o

cenário econômico, esta pesquisa norteia a questionar: Quais as estratégias mais adequadas no processo de consolidação no mercado de Assessoria Aduaneira?

O objetivo geral desta pesquisa visa identificar as estratégias mais adequadas para o crescimento do negócio, com o intuito de manter a empresa competitiva no mercado. Dessa forma, os objetivos específicos são: a) Conhecer o atual modelo de gestão adotado pela empresa; b) Elaborar a análise ambiental interna e externa, com o intuito de identificar pontos relevantes; c) Propor à organização ações que podem ser implementadas, a fim de alavancar/ampliar o negócio.

Esta pesquisa vem para corroborar no âmbito acadêmico a fim de qualificar o discente, ampliando seu conhecimento sobre o tema. Tenciona a conduzir a mudanças significativas na metodologia de ensino e aprendizagem, além de estimular a criação de mercados inovadores entre estudantes e professores que desejam constituir seu próprio negócio.

No contexto empresarial, o resultado deste estudo visa auxiliar o profissional a manter sua empresa consolidada por um extenso período de tempo, sobressaindo-se diante das várias dificuldades encontradas no decorrer de sua trajetória. No atual cenário, a análise desta pesquisa tende a contribuir para a sociedade com o intuito de motivar o administrador a desenvolver novos empreendimentos. Estes novos mercados geram novos empregos e renda, além de movimentar e expandir a economia da Região.

Como metodologia, este trabalho classifica-se em: pesquisa aplicada, qualitativa e explicativa. Os procedimentos técnicos basearam-se em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Os principais autores referenciados são: Assumpção; Cavusgil, Knight, Risenberger e Oliveira.

Inicialmente, como estrutura do trabalho, foi descrito o referencial teórico, tendo como assuntos: estratégia empresarial, tipos de estratégia, estratégia de crescimento, comércio exterior e comércio exterior brasileiro. Posteriormente, abordou-se a metodologia adotada: categorização da pesquisa, geração dos dados, análise e interpretação dos dados, análise dos resultados e conclusão do artigo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico auxilia a desenvolver o projeto de pesquisa, através de obras diversificadas de consagrados autores. Sendo assim, o referencial teórico é

composto pelos seguintes tópicos: estratégia empresarial, tipos de estratégia, estratégia de crescimento, comércio exterior e comércio exterior brasileiro.

## 1.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Atualmente, as frenéticas mudanças no meio organizacional têm exigido adaptação por parte das empresas. Por isso, é necessário que as organizações se adequem e estabeleçam estratégias empresariais para que possam se manter numa posição destaque em relação à concorrência.

Segundo Oliveira, as estratégias empresariais têm a finalidade de estabelecer quais serão os caminhos, cursos e programas de ação que devem ser seguidos para alcançarem os resultados ou objetivos definidos pela organização. Esse conceito está associado à ligação da empresa ao seu ambiente, a qual procura definir e operacionalizar as estratégias para que maximizem os resultados (OLIVEIRA, 2014).

A administração estratégica é um desafio contínuo para os administradores. Os ambientes se modificam constantemente, exigindo agilidade e assertividade nas decisões, o que determinará um posicionamento estratégico que vise o sucesso permanente da organização. Portanto, são vários os fatores que evidenciam a importância da estratégia no cenário globalizado (CERTO; PETER, 2005).

Através das estratégias pode-se determinar metas e objetivos, além de identificar possíveis adversidades que podem acontecer durante a jornada, minimizando riscos futuros para a empresa. Porter salienta que a estratégia de negócios deve ser instituída a partir da condição de mercado a qual as organizações exercem (PORTER, 2004).

Oliveira descreve a administração estratégica sendo a administração moderna, que de modo sistêmico, estruturado e intuitivo compõe o conjunto de funções e normas para impulsionar o progresso da empresa. Bem como avaliar os resultados dos fatores ambientais de maneira otimizada, apoiada pelo aumento das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2012).

As organizações que planejam estrategicamente obtêm um desempenho superior em relação à concorrência. As empresas que prosperam procuram a adequação às condições do ambiente externo à sua estratégia. A estratégia define a estrutura organizacional e dos métodos internos, com o intuito de obter resultados positivos sobre a performance organizacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Rezende, não só as funções básicas do administrador (planejar, organizar, dirigir e controlar), devem conduzir a elaboração do planejamento estratégico. A administração estratégica necessita ser compreendida no momento de sua elaboração (REZENDE, 2015).

Certo e Peter descrevem a administração estratégica sendo os procedimentos ou fases do negócio. As etapas que abrangem o processo da administração estratégica englobam: a execução de uma análise do ambiente, definir a diretriz organizacional, implementar a estratégia organizacional e controlar a gestão estratégica (CERTO; PETER, 2005).

O processo inicial da administração estratégica se dá com o propósito de observar o ambiente organizacional, apontando riscos e oportunidades atuais e futuras. A partir dessa análise os administradores devem compreender os níveis que existem no micro e macro ambientes econômicos (CERTO; PETER, 2005).

Ao estabelecer uma diretriz organizacional se direciona a definição da missão, visão e valores organizacionais. Para Maximiano é de suma importância identificar quais produtos ou serviços serão oferecidos e para quais mercados ou clientes serão ofertados. A missão deve apontar o papel da organização na sociedade, definindo o ramo de negócio a ser seguido (MAXIMIANO, 2011).

Na visão organizacional cabe a descrição das condições futuras que a empresa almeja atingir. Chiavenato e Sapiro definem a visão de negócios sendo um estado futuro ideal da organização e simboliza o topo de seu crescimento em determinado período desenvolvido pela cooperação de todos as classes de interesse (CHIAVENATO; SAPIRO; 2009). Os valores representam para a cultura da organização. Cobra destaca que os valores organizacionais devem ser compartilhados por todos os servidores para que sejam reforçados e amplamente aprovados (COBRA, 2001).

A etapa seguinte consiste em elaborar uma estratégia que vise uma garantia para se sobressair diante da concorrência. Todavia, essa estratégia deve se adaptar ao ambiente, além de garantir a realização dos objetivos da organização. Posteriormente, aplicam-se em ações as estratégias desenvolvidas. Através da efetividade das estratégias as empresas ficam capacitadas de adquirir benefícios em longo prazo. Por fim aplica-se o controle estratégico, o qual requer o controle da organização, pois avalia o procedimento da administração estratégica e aponta melhorias para garantir a eficiência das operações (CERTO; PETER, 2005).

Oliveira aborda a estratégia sendo o caminho planejado para atingir metas, objetivos e desafios com competência. Esta estratégia definida deve conquistar um posicionamento satisfatório da organização diante seu ambiente (OLIVEIRA, 2011). Nas organizações a estratégia está associada a forma correta de utilizar os recursos financeiros, físicos e humanos, com o desígnio de reduzir falhas internas e potencializar oportunidades que estão presentes no âmbito empresarial. De acordo com Certo e Peter, a estratégia é um conjunto de ações como propósito a garantir que a organização conquiste seus objetivos (CERTO; PETER, 2005).

Sendo assim a administração estratégica é de grande importância, pois administra os recursos empresariais, promove um ambiente organizacional produtivo e alavancam com êxito os futuros projetos destinados a empresa. Pode-se compreender que as organizações precisam elaborar suas estratégias, conforme a situação em que o mercado se encontra, além de avaliar e aprimorar suas ferramentas de gestão.

## 1.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

O sucesso de uma empresa advém da habilidade da alta administração em apontar as necessidades e determinar equilíbrio entre setores. Oliveira salienta que as estratégias de algumas organizações podem não estar evidentes, mas seguramente apresentarão um perfil estratégico, que se constitui das diversas formas, no modo como estipula seus propósitos e sua postura estratégica diante do âmbito empresarial (OLIVEIRA, 2011).

À medida que o ambiente de negócio sofre alterações, o administrador deve saber gerenciar o seu negócio, e adaptar-se as mudanças de modo a manter sua sustentabilidade (CHIAVENATO, 2012). As estratégias diferem entre as organizações, algumas preferem arriscar e enfrentam ferozmente seus concorrentes, outras são moderadas e evitam o conflito. Algumas empresas procuram destacar-se, ser diferenciadas enquanto outras optam por ser seguidoras (MAXIMIANO, 2012).

O atual cenário econômico e o crescimento da competitividade requerem das empresas uma frequente atualização e adaptação as exigências de mercado. É relevante realizar uma análise ambiental como base para a gestão administrativa e planejamento estratégico, tendo em vista a produtividade e a maximização do lucro da organização. Através do ambiente empresarial é possível identificar os fatores

externos e não reguláveis, que diante de uma margem específica, possa se receber alguma influência da empresa que está relacionada (OLIVEIRA, 2012).

Dornelas explica que ao definir metas e objetivos é importante compreender o ambiente interno e externo para estar preparado para as adversidades futuras. Esta análise pode ser melhor entendida através da matriz FOFA/SWOT que significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), presentes nos ambientes (DORNELAS, 2015).

Oliveira enfatiza que a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa deve ser realizada com muita competência, de forma autêntica. Essa análise ambiental deve conter fatores estruturados para que possa existir uma clara compreensão da postura correta a ser aplicada (OLIVEIRA, 2011).

As organizações passam por constantes modificações do ambiente externo por distintas variáveis (social, cultural, psicológico, político). Para Rezende essas variáveis são relevantes para determinar a postura estratégica adequada a se adotar. Ao analisar a organização é importante compreender a conjuntura em que ela está inserida. As variáveis que se encontram no contexto ambiental são distintas e causam mudanças significativas em seus processos (REZENDE, 2015).

As estratégias são fundamentais, pois através delas pode-se analisar o ambiente em que a empresa está inserida e a partir daí definir a postura estratégica a ser adotada. As estratégias podem ser definidas de acordo com a situação da organização em que pode estar voltada à manutenção, sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento (OLIVEIRA, 2011), conforme a ilustração a seguir:

| Diagnóstico                     |                                | Interno   |  |
|---------------------------------|--------------------------------|---|--|
|                                 |                                | Predominância de pontos fracos  | Predominância de pontos fortes   |
| E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | Predominância de ameaças       | Estratégias de sobrevivência<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos</li> <li>• desinvestimento</li> <li>• liquidação do negócio</li> </ul>             | Estratégias de manutenção<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nicho</li> <li>• especialização</li> </ul>   |
|                                 | Predominância de oportunidades | Estratégias de crescimento<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• <i>joint venture</i></li> <li>• expansão</li> </ul> | Estratégias de desenvolvimento<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos ou serviços</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontal</li> <li>- vertical</li> <li>- concêntrica</li> <li>- conglomerada</li> <li>- interna</li> <li>- mista</li> </ul> </li> </ul> |

Ilustração 1: Tipos de postura estratégica  
Fonte: OLIVEIRA (2018).

A estratégia referente à sobrevivência deve ser adotada quando a empresa e o ambiente estão em situações desfavoráveis, como o elevado índice de pontos fracos internos e ameaças externas. Diante este cenário a organização deve buscar alternativas como redução de custos e desinvestimento. Esta pode ser uma situação em que a organização tenha dificuldades de usar a estratégia por um período de tempo extenso, pois pode ser dominada pelos seus adversários (OLIVEIRA, 2011).

É relevante analisar toda a viabilidade econômica e financeira de um investimento. É indispensável buscar a validade para as distintas estratégias da empresa, através da análise de custo e riscos (REZENDE, 2015).

Na estratégia de manutenção a empresa reconhece um ambiente onde ainda prevalece ameaças, contudo ela possui diversos pontos fortes. Esta estratégia pode denominar-se de estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização (OLIVEIRA, 2011).

Através da estratégia de nicho é possível constatar um segmento da indústria em declive e a partir daí investe para estabilizar sua posição no segmento. A estratégia visa minimizar as barreiras de saída de seus adversários ou diminuir as incertezas desse segmento (PORTER, 2004). Aplica-se a estratégia de desenvolvimento quando existe a predominância de oportunidades externas e de pontos fortes, essa fase está ligada à procura de novos mercados e de desenvolver produtos diferenciados (OLIVEIRA, 2011).

Mediante a análise ambiental, constata-se o momento em que as fraquezas da organização estão perante às oportunidades do ambiente externo, causam situações favoráveis para investir em seu crescimento. Por meio da análise ambiental, a empresa realiza o mapeamento do ambiente externo e das forças competitivas que nele estão presentes, através do contexto dos negócios a organização verifica as ameaças e oportunidades que podem ocorrer, para que possa evitar ou usufruir desses contextos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A postura estratégica de crescimento ocorre quando a empresa possui predominância de pontos fracos, porém o ambiente está propiciando condições favoráveis que podem converter em oportunidades. Nestas circunstâncias o gestor busca lançar novos produtos e serviços, e expandir suas vendas. As estratégias inerentes à essa postura estão voltadas a estratégia de inovação, internacionalização, *joint-venture* e expansão (OLIVEIRA, 2011).



Portanto, as organizações devem analisar os elementos que determinam o ambiente externo e interno, e a partir daí adotar a postura estratégica diante do cenário econômico em que se encontram inseridas, bem como saber administrar as alterações do ambiente, de modo a intervir em possíveis falhas e alterar o planejamento onde for pertinente.

### 1.3 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

As organizações que almejam atingir suas metas devem estabelecer a postura estratégica de acordo com sua atuação no mercado, considerando que os cenários se modificam e, exigem a adaptação e aperfeiçoamento de seus processos estratégicos. Conforme Chiavenato e Sapiro, o ambiente é composto por todas as outras organizações e de todos os fatores que causam alterações sobre as organizações. Para a empresa ser bem-sucedida ela deve conhecer o ambiente em que está inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A empresa que apresenta oportunidade de crescimento possui alternativas em investir na estratégia de internacionalização, *joint-venture*, inovação, ou expansão. Devido a isso, é fundamental que ela aplique a estratégia a qual comporte a estrutura de seu negócio (OLIVEIRA, 2011).

Quando a empresa adota a estratégia de inovação, ela está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos ou serviços. Em vista disso, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações primordiais num mercado em acelerada evolução tecnológica, desenvolvendo um produto ou serviço único e de elevado impacto no mercado (OLIVEIRA, 2018).

A inovação é fortemente correlacionada ao crescimento. Novos empreendimentos são fundados a partir de ideias novas, pela formação de vantagem competitiva em que a empresa é capaz de ofertar. Os economistas têm argumentado a natureza dessa relação durante muitos anos, porém, a maioria concorda que a inovação é responsável por um significativo crescimento na economia (BESSANT; TIDD, 2007).

Outra estratégia inerente a essa postura de crescimento é a estratégia de expansão. Segundo Oliveira, o processo de expansão das empresas necessita ser planejado, caso contrário, podem ser absorvidas por outras organizações nacionais

ou multinacionais. Comumente, a decisão em investir em expansão é mais normal que na diversificação (OLIVEIRA, 2018).

Muitas organizações desejam alavancar seu negócio fora do país. Segundo Luduvico, a expansão internacional pode ser adotada tanto por empresas locais quanto por multinacionais, tendo como objetivo ampliar a atuação nos mercados internacionais por meio de exportações, implantação de unidades ou aquisição de organizações no exterior (LUDOVICO, 2018).

A estratégia de internacionalização visa expandir suas áreas de atuação, deslocando-se para fora do país. Oliveira enfatiza que esse processo pode ser lento e arriscado, porém pode ser benéfico para aquelas empresas de porte maior, devido os métodos de logística avançada (OLIVEIRA, 2011).

A estratégia de *joint-venture* consiste em uma junção estratégica que infere um acordo comercial. Hill define uma *joint-venture* sendo uma entidade corporativa independente, as quais podem ser parceiras entre duas empresas com o propósito de tornarem-se sócias ao entrar em mercados novos (HILL, 2013).

No momento em que a empresa deseja expandir seus negócios, ela deve adotar a estratégia de expansão. Oliveira destaca que essa estratégia requer planejamento para que não sejam dominadas por multinacionais (OLIVEIRA, 2011).

Tendo em vista a postura de crescimento, infere-se que é necessário a organização identificar qual o cenário em que está inserida no mercado, para que possa determinar quais estratégias pode adotar, a fim de alavancar seu negócio.

#### 1.4 COMÉRCIO EXTERIOR

Com o advento da globalização, o mundo encontra-se mais interligado, onde pessoas e mercadorias circulam com maior frequência entre as fronteiras. Essas transações referentes a produtos ou serviços entre nações estimulam o desenvolvimento dos negócios fronteiriços provendo os negócios internacionais.

As atividades de comércio através das fronteiras entre países referem-se aos negócios internacionais, os quais englobam os procedimentos de exportação e importação. Os negócios internacionais permitem acesso a sistemas mundiais, impulsionando a economia global (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Nesse sentido, esses trâmites internacionais proporcionam maiores ganhos de escala em razão da ampliação do mercado consumidor, a qual a relação entre

comércio e desenvolvimento se torna fundamental para o êxito empresarial (BARRAL; PIMENTEL, 2006). Contudo, o crescimento de um negócio que visa expandir as fronteiras internacionais pode se deparar com várias barreiras. Todos os entraves encontrados dificultam o desenvolvimento econômico, ocasionando o retardo nas transações (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Com relação às barreiras internacionais, inúmeros são os fatores que se opõem à alavancagem do negócio. Todavia, esses impasses não comprometem a viabilidade do processo, embora baixas economias de escala e insuficiência de recursos próprios podem acarretar em desequilíbrio econômico (SOBEET, 2007).

No entanto, ao ingressar no comércio internacional, a empresa deve atentar para alguns riscos, quais sejam: risco cambial, intercultural, risco país e risco comercial. O Risco Cambial está relacionado à valorização ou desvalorização da moeda nacional em comparação à moeda estrangeira. As oscilações da taxa cambial podem comprometer o caixa da empresa (BORGES, 2007).

O Risco Intercultural decorre de diferenças no estilo de vida, no idioma, modo de pensar, religião e costumes. As peculiaridades dos clientes estrangeiros diferem de maneira significativa de uma localidade para outra, interferindo transações comerciais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O Risco País é um indicador que aponta o nível de risco que um país representa para investidores externos. Cujo risco decorre da possibilidade de intervenção governamental e decisões políticas que podem acarretar na limitação da saída de divisa (BORGES, 2007).

O Risco Comercial refere-se à possibilidade do insucesso empresarial devido a falhas táticas, falta de planejamento estratégico ou procedimentos mal implementados. Embora essas falhas estejam presentes no mercado interno, a sua presença no mercado externo é mais agravante diante o amplo cenário econômico (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Sendo assim, os obstáculos de fronteira impactam diretamente na economia e no desenvolvimento do negócio. Com isso, faz-se necessário conhecer o cenário a ser explorado e administrar possíveis adversidades advindas do exterior.

Ao diversificar para comércios estrangeiros as empresas podem criar oportunidades de lucro e venda inexistentes no comércio interno. Além disso, a internacionalização pode ampliar a vida útil de produtos e serviços que alavancam o êxito no país de origem (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

É de suma importância estabelecer estratégias para os trâmites internacionais, as quais contribuem para a tomada de decisões em relação ao investimento e ao aumento da capacidade produtiva da organização. Além disso, minimiza o risco de liquidez das operações, oportuniza a empresa a efetuar um planejamento financeiro, sólido, envolvendo a diminuição do risco da quebra de contrato, o qual visa equilíbrio e desenvolvimento empresarial (VIEIRA, 2008).

O comércio exterior brasileiro possui grande parte de seu sistema informatizado, o qual contribui para agilidade e confiabilidade dos processos, além do rápido acesso às informações estatísticas e diminuição de custos. A partir da criação do Siscomex, todas as operações administrativas, cambiais e fiscais passam a ser registrados via sistema e examinados online pelos órgãos que controlam o comércio exterior, tanto os órgãos gestores, quanto os anuentes (JESUS, 2014).

Os sistemas informatizados acompanhados de procedimentos simplificados contribuem para o controle das operações de comércio exterior. Os sistemas nacionais atuam como interventores ou anuentes nas transações econômicas, sendo eles Siscomex e Sisbacen (ASSUMPÇÃO, 2007). O Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) integra as atividades de diversas organizações governamentais, no que se atribui a orientação, controle e acompanhamento das distintas etapas de câmbio, importação e exportação (VASQUEZ, 2007).

O Sisbacen é um sistema eletrônico em que são registradas as transações cambiais do país, o qual coleta, arquiva e troca informações que interligam o Bacen (ASSUMPÇÃO, 2007). Dessa forma, para o processo de comércio exterior ocorrer adequadamente conforme as normas fiscais, os órgãos regulamentadores são essenciais para o controle das relações internacionais.

Todo produto quando importado tem a necessidade de passar pela análise de alfândega, para que de fato ingresse no país. O despacho aduaneiro de exportação se caracteriza pelo procedimento fiscal praticado em aduana, sob responsabilidade da Secretaria da Receita Federal (SRF), a qual controla os trâmites aduaneiros, por meio da operação de desembaraço da mercadoria deliberada ao mercado exterior (ASSUMPÇÃO, 2007).

De acordo com Vasquez, o território aduaneiro conforme o Decreto nº 4.543, de 26/12/2002, abrange todo o território nacional, e envolve a zona primária a qual engloba a divisão aquática ou terrestre. Contínua ou descontínua tomada pelos portos alfandegados; a área terrestre sob o poder de aeroportos alfandegados e a

área adjacente destinado aos locais de fronteira aduaneira. Bem como a zona secundária inclui a parte restante do território fronteiriço, nela inserida o espaço aéreo e as águas territoriais (VASQUEZ, 2007).

O procedimento de despacho aduaneiro se inicia com a conferência documental da 1ª via da nota fiscal (danfe), via original do CRT (Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário), fatura comercial, extrato ou número da DUE (Declaração Unificada de Exportação). Esses documentos são entregues na inspetoria da SRF, que jurisdiciona o ponto de conferência e desembaraço da mercadoria destinada à exportação. Essa análise e conferência aduaneira se realiza por dados de amostragem e por parâmetros determinados pela própria SRF (ASSUMPÇÃO, 2007).

A parametrização é a função que define níveis variados para a conferência aduaneira, a qual se indica por meio de canais. No canal verde, o sistema procederá o embarço automático da declaração, sem a obrigatoriedade de conferência aduaneira. O canal laranja ocorre com o método obrigatório do exame documental das respectivas instruções da mercadoria, dispensando a sua verificação. Direcionado para o canal vermelho, é obrigatório a análise dos documentos e a verificação da mercadoria, realizada pela fiscalização aduaneira (JESUS, 2014).

A seguir, apresenta-se a ilustração 2 com os métodos administrativos e fiscais do desembaraço aduaneiro de mercadorias destinadas ao mercado exterior:

| <b>Fluxo</b> | <b>Atividade ou documentação necessária para realização do processo</b>  |
|--------------|--|
| 1            | Registro da DUE: o exportador ou seu representante legal relata no sistema a declaração para despacho do processo de exportação.   |
| 2            | Confirmação da presença da carga: o exportador declara a presença da carga no sistema.   |
| 3            | Recepção dos documentos: o exportador apresenta ao fisco os documentos por ele exigidos para o desembaraço aduaneiro.  |
| 4            | Seleção parametrizada: a parametrização baseia-se na seleção automática do sistema da RFB do procedimento (canal verde, canal laranja e/ou canal vermelho) a ser praticado pela fiscalização e, nesse instante, os dados informados anteriormente ficam paralisados para o exportador. |
| 5            | Distribuição do despacho aduaneiro: o sistema aplicada a distribuição aleatória e automática, delega o fiscal para aferir o desembaraço.   |
| 6            | Desembaraço para embarque: esse trâmite é concluído com a autorização e lacre das mercadorias/equipamentos.  |
| 7            | Averbação do embarque e transposição para fronteira: conclui o processo fiscal com a averbação automática da DUI pelo sistema ou pelo fiscal delegado.   |
| 8            | Comprovante de exportação: documento oficial emitido por meio do Sistema da Receita Federal que confirma o efetivo despacho e embarque da mercadoria.  |

Ilustração 2: Fluxo do despacho aduaneiro

Fonte: ASSUMPÇÃO (2007).

Sendo assim, as autoridades legais são essenciais para a resolução adequada das operações fronteiriças, levando em consideração suas normas e princípios legais. Portanto, essas relações com o comércio exterior exigem uma criteriosa fiscalização, a fim de garantir a segurança nas transações econômicas.

### 1.5 NÚMEROS DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

A globalização causou enormes impactos nos mercados, movimentando a economia mundial. Esse processo resultou no aumento da competitividade das empresas, em prol da maximização de seus ganhos. A expansão do comércio mundial acarretou em aumentos concomitantes de exportação e importação.

O resultado da diferença entre os valores líquidos obtidos das operações de exportação e da importação originam a balança comercial, a qual terá um superávit quando a venda ao exterior (exportação) exceder ao que se compra (importação) do mercado exterior, caso contrário, existe um déficit (BRASIL, 2019b).

A ilustração 3 apresenta a evolução da balança comercial brasileira ao longo da última década, os valores de importação, exportação e o saldo da balança comercial, os valores estão descritos em bilhões de dólares.

| Balança Comercial | Exportação | Importação | Saldo  | Taxa de Cobertura |
|-------------------|------------|------------|--------|-------------------|
| 2019              | 53,026     | 42,138     | 10,889 | 125,85            |
| 2018              | 239,889    | 181,231    | 58,659 | 132,37            |
| 2017              | 217,739    | 150,749    | 66,989 | 144,44            |
| 2016              | 185,244    | 137,552    | 47,692 | 134,67            |
| 2015              | 191,134    | 171,453    | 19,681 | 114,79            |
| 2014              | 225,101    | 229,060    | -3,959 | 98,27             |
| 2013              | 242,178    | 239,617    | 2,561  | 101,07            |
| 2012              | 242,468    | 223,142    | 19,438 | 108,71            |
| 2011              | 256,041    | 226,251    | 29,790 | 113,17            |
| 2010              | 201,916    | 181,638    | 20,278 | 111,16            |
| 2009              | 152,252    | 127,637    | 24,615 | 119,29            |

Ilustração 3: Balança Comercial Brasileira  
Fonte: ADVFN (2019).

Pode-se constatar que em 2017, o saldo comercial acumulado foi de US\$ 66,989 bilhões. Em comparação, no ano de 2018, o saldo comercial fechou o ano

em US\$ 58,659 bilhões. Já no ano de 2019, em apenas três meses, a balança comercial acumulou um superávit de US\$ 10,889 bilhões (ADVFN, 2019).

Através da análise, pode-se identificar a evolução da pauta exportadora na última década e prováveis determinantes, dentre elas a economia da China em processo de expansão em relação a economia mundial. Além disso, a perda de alguns mercados manufaturados brasileiros para países com características similares às suas.

No comércio exterior é necessário dar atenção às variações da taxa cambial que modificam preços, exercendo forte influência no cenário econômico, pois alteram decisões de alocar despesas de empresas e famílias, entre produtos importados e nacionais. Além disso, afeta a concorrência dos mercados nacionais frente ao exterior, causando impactos na destinação da produção interna (BRASIL, 2019a).

Considerando o mercado brasileiro, pode-se destacar que os principais parceiros estratégicos do Brasil é a China, Estados Unidos e Argentina, os quais possuem relações econômicas voltadas para as atividades de exportação e importação, gerando resultados para a economia brasileira (BRASIL, 2019b).

Com base nos primeiros quatro meses do ano de 2019, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com relação a China, houve um superávit na economia devido ao país ter participação de 26,8% nas exportações, enquanto as atividades de importação tiveram uma atuação de 22,9%.

Os Estados Unidos tiveram uma participação de 13,1 % nas importações e 16,1% nas exportações referentes aos quatro meses iniciais de 2019, gerando um déficit na Balança Comercial. Considerando a Argentina, os índices apontam o déficit da economia, representados por 4,5% nas exportações e 6,43% nas importações, considerando o período de janeiro a abril de 2019 (BRASIL, 2019b).

Portanto, constata-se que os maiores parceiros do Brasil no que tange ao comércio exterior são China, Estados Unidos e Argentina, o desafio é ampliar as fronteiras e articular novos parceiros comerciais, com o intuito de elevar o número de transações comerciais, todavia esse é um processo lento, pois o Brasil carece de uma série de reformas, inclusive de infraestrutura e tributária, com vistas de tornar-se mais competitivo mundialmente.

## 2 METODOLOGIA

A produção do conhecimento científico requer o auxílio de um embasamento sólido com fundamentos em obras consolidadas. Visto que sua importância contribui para a elaboração de pesquisas as quais direcionam a resultados significativos, faz-se necessário conduzir o estudo através da metodologia estabelecida pelo pesquisado. A seguir apresentam-se a categorização da pesquisa, a geração de dados, e a análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

É de grande importância ter a identificação quanto a natureza da pesquisa que será realizada durante o estudo. Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa aplicada, com o intuito de sanar possíveis problemas encontrados na organização. A pesquisa é aplicada, por se tratar da aplicação prática na referida empresa, com base na interpretação de conceitos com apoio de obras científicas. Tendo em vista a análise do cenário em que a organização atua para almejar seus objetivos.

Nesta parte do estudo trata-se das definições, a qual aborda a pesquisa qualitativa e suas características pertinentes à organização. A pesquisa qualitativa envolve a análise das informações sem a necessidade de envolver dados numéricos. Tem como objetivo obter informações a partir da observação do cenário e a estrutura em que ela se encontra, a fim de analisar a real situação da empresa.

De modo a aprofundar o estudo e obter resultados significativos, esta pesquisa parte do levantamento de obras bibliográficas com um sólido embasamento teórico, além de propor um estudo avançado sobre o objeto de pesquisa, visto que tem um conhecimento superior do caso em razão do contato próximo da organização. O método utilizado envolve levantamento bibliográfico e uma entrevista com o responsável pela organização, com o intuito de obter uma proximidade e forte compreensão sobre o caso.

Na abordagem em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se simultaneamente no âmbito bibliográfico e estudo de caso. Contudo para a realização da pesquisa é necessário a relação de bibliografias para obter informações disponíveis de escritores bem como a correlação entre a empresa. O



estudo de caso se deu por meio de visitas na organização e entrevista com o gestor, com o intuito de coletar informações relevantes sobre a empresa.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados corresponde a parte prática da pesquisa. Para operacionalizar os métodos técnicos, o pesquisador pode utilizar vários recursos sendo eles: Documentação Direta e Documentação Indireta.

A documentação direta compõe-se através do levantamento de dados no mesmo local onde as práticas ocorrem, através da realização de uma entrevista com o gestor da organização, a fim de coletar dado na organização a ser estudada.

Para a entrevista foram elaboradas 28 questões acerca dos objetivos e da problemática da pesquisa. A entrevista com o gestor ocorreu durante o mês de maio de 2019, ela durou aproximadamente sessenta minutos. O gestor/proprietário, atua na empresa há três anos, é formado em ciências econômicas, tem experiência na área de exportação e importação.

A pesquisa foi realizada na empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, localizada no município de Porto Mauá – RS, que atua na prestação de serviços aduaneiros, a qual é pioneira nesse ramo. A organização, fundada no ano de 2016, classifica-se como empresa de pequeno porte, e conta com dez funcionários, todos qualificados para exercer sua função de acordo com seu departamento, seja administrativo ou operacional.

Por outro lado, a documentação indireta refere-se à apuração de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os modos ou técnicas utilizadas. Para apuração dos dados, o estudo teve o auxílio de obras bibliográficas além dos dados e informações obtidas durante as visitas na organização.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A parte de análise e interpretação de dados possui a finalidade de apresentar os dados coletados na pesquisa. Neste trabalho, os dados foram analisados de modo descritivo e explicativo.

Inicialmente descreveram-se todas as evidências coletadas na pesquisa, na sequência elas foram explicadas e analisadas levando em consideração a opinião das acadêmicas e dos autores referenciados no embasamento teórico.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados se dá a partir da interpretação, compreensão e apresentação dos dados que foram auferidos por meio de informações fornecidas pela organização. Compreende a percepção do gestor, o embasamento teórico e as análises elaboradas pelo acadêmico, tencionadas a melhorias para a empresa.

Estabeleceu-se uma comparação entre os dados apurados do primeiro semestre de 2019, com o intuito de identificar as estratégias mais adequadas para o crescimento do negócio e manter-se competitiva no mercado. Deste modo, a pesquisa engloba conhecer o atual modelo de gestão da empresa, verificar a análise ambiental interna e externa, e propor ações com o intuito de alavancar o negócio.

#### **3.1 ATUAL MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA**

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico, buscou-se conhecer o atual modelo de gestão adotado pela empresa em estudo, a qual atua na prestação de serviços de despachos e assessoria aduaneira, e atividades de exportação e importação. Realizou-se uma entrevista com o gestor durante o mês de maio de 2019 a fim de conhecer, analisar e propor ações de melhorias para os processos aduaneiros.

A partir da década de 90, com a abertura do Brasil voltada ao comércio internacional, denotou-se que os resultados foram relevantes para o processo de estabilização da economia brasileira, estimulando o aumento de exportação. É notável que o comércio com outros países está inserido na administração de muitas empresas que buscam culturas e economias para a colocação de seus produtos e serviços (LUDOVICO, 2018).

De acordo com o gestor da organização, é de suma importância entender o seu negócio, conhecer o mercado em que atua para disponibilizar um serviço de qualidade que satisfaça todas as necessidades dos clientes. Tais práticas, geram

credibilidade das operações, fidelizando clientes e atraindo novas empresas parceiras para o negócio.

Com este estudo, percebeu-se que a organização se encontra em uma fase de crescimento e, segundo o gestor, a empresa dispõe de dois pilares, sendo o primeiro possuir uma aduana particular, ou seja, além de ser pioneira, é a única a operar em Porto Mauá. O segundo pilar refere-se à sua eficiência e celeridade nos trâmites aduaneiros, reduzindo substancialmente o *transit-time* de cargas sensíveis.

O ramo de desembaraço aduaneiro é conhecido pela alta complexidade e morosidade nos processos aduaneiros. Neste campo, o tempo é dinheiro, e em negócios B2B (*business-to-business*), ou seja, de empresa para empresa, possui enorme relevância. Conforme Jesus aborda, o desembaraço aduaneiro é o ato no qual é averbado a conclusão da conferência aduaneira, concedido o embarque ou a transação de fronteira nos atos de exportação por modal rodoviário (JESUS, 2014)

A organização possui um cronograma de atividades diárias e semanais que é atualizado diariamente ordenando os processos que deverão ser desembaraçados. O planejamento é de suma importância e atingem as três esferas. No curto prazo, visa atender a demanda atual e a melhoria da eficiência. No médio prazo, busca maior nível de profissionalização da organização. E, no longo prazo, visa a consolidação da sua marca no setor aduaneiro.

A empresa possui como missão “Facilitar os fluxos comerciais entre o Brasil e Argentina com o maior nível de eficiência no menor tempo possível, sendo a agilidade nossa marca”. Como visão ela tem o intuito de tornar-se referência quando se fala em eficiência aduaneira entre Brasil e Argentina.

A empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira opera com empresas multinacionais, o que é desafiador devido tais empresas possuírem processos robustos e uma cadeia logística extremamente bem ajustada. Isso gera vantagens, pois tem-se acesso a um nível de informações que facilita que os processos da empresa se alinhem diretamente com seus clientes.

Realizar operações com empresas multinacionais possui vários pontos positivos, pois produzem mercadorias sob o uso de altas tecnologias, gerando empregos e reduzindo preços. Além disso, ela possui rede mundial, que permite importar e exportar em melhores condições (MAIA, 2001).

Todavia, as desvantagens de operar com multinacionais é padecer em conjunto com as crises que afetam o setor. Conforme Costa, as partes devem se

precaver ao celebrarem um negócio internacional, devido aos riscos inerentes à essas transações (COSTA, 2005).

Desta forma, é fundamental ter conhecimento e domínio de seu ramo, visando o cenário econômico em que a organização atua para impulsionar o desenvolvimento de seu negócio. O processo de gestão quando bem administrado possibilita operações estruturadas, gerando atratividade de novos parceiros e proporcionando o crescimento empresarial. De modo geral, constatou-se que o atual modelo de gestão adotado pela empresa é positivo, contudo, algumas áreas da empresa, exigem melhorias para o aperfeiçoamento e crescimento do negócio.

### 3.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA

Para atender o segundo objetivo específico desta pesquisa, foi realizada análise ambiente interna e externa, identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças advindas do ambiente. Tal análise permite adequar a postura estratégica ideal de acordo com a situação econômica do mercado.

Em relação à política fiscal, cambial e de comércio exterior brasileira, o gestor relata que o Brasil tem uma política fiscal extremamente deficiente. O estado econômico é burocrático e caro, e não cumpre seu papel de promotor de desenvolvimento sustentável, o qual não redistribui a renda arrecadada de maneira equilibrada.

Segundo o gestor, vale ressaltar que a autonomia do Banco Central é fator essencial para a estabilidade econômica brasileira. A indústria nacional sofre com o custo Brasil e expor a especulação cambial poderia ser um fator de desestabilização econômica. A política exterior é atrativa e os Acordos de Cooperação Econômica são verdadeiros impulsionadores comerciais.

A importância do estudo do ambiente também se dá devido a necessidade de conhecer os concorrentes que atuam no mercado, principalmente dos que já se encontram consolidados. Segundo Maia, a economia internacional é altamente concorrida, especialmente o comércio exterior, o que impulsiona as empresas aperfeiçoarem seu negócio para se tornarem mais competitivas (MAIA, 2001).

A organização possui concorrentes localizados nas demais fronteiras, tais como São Borja e Uruguaiana. Atualmente, os principais clientes exportadores estão localizados em São Paulo, Minas Gerais, Paraná, os quais disponibilizam os itens

(partes e peças) a serem exportadas em suas plantas, e as montadoras são as responsáveis desde a coleta, transporte, desembarço e internalização em seus parques de montagem. Já os importadores situam-se basicamente na capital Buenos Aires e Rosário, na Argentina.

A organização apresenta uma estimativa de crescimento para os próximos três anos. No momento em que a Aduana Integrada de Porto Mauá estiver ativa, no prazo de noventa dias, oportunizará novos clientes que viabilizarão um crescimento continuado.

Conforme o gestor menciona, a análise ambiental da organização é atualizada constantemente, pois é impactada por diversos fatores exógenos ao negócio. Seu principal ponto forte é a velocidade de transposição de fronteira de cargas sensíveis, a qual opera com tempo reduzido, comparada com as demais fronteiras, pode-se constatar que isso é um ponto forte da empresa estudada.

Todavia, a organização possui pontos fracos devido suas operações estarem voltados para o mercado Brasil/Argentina. As questões econômicas de ambas as nações impactam os fluxos comerciais de seus clientes e indiretamente em suas operações. Quando o mercado está desaquecido (momento atual) todas as aduanas tem seus fluxos reduzidos, o que compromete seu ponto forte, pois quando o volume geral é reduzido, a tendência é de melhora no *transit-time* de todas as aduanas, ou seja, seu tempo se iguala em termos de desembarço aduaneiro.

Já quando o mercado está aquecido, existe total dependência de serviço de balsas, o qual é limitante em volume e dependente das questões climáticas, o que acarreta o atraso das operações. Outra barreira encontrada se dá pelo fato da Aduana de Alba Posse não possuir habilitação para o ramo de importações, impossibilitando essas transações exteriores.

No âmbito externo, os riscos são eminentes para os negócios e, dentre eles, apresentam-se o risco-país, risco intercultural, cambial e comercial. Conforme o gestor aponta, os clientes por serem grandes potências realizam contratos de *Swap* cambial em todas as suas transações, protegendo-se das variações cambiais. O risco intercultural pode ser visto como vantagem para o negócio, tendo clientes respeitáveis, tais como japoneses que enfatizam a importância da responsabilidade de um para com o outro, diálogo permanente e respeito mútuo, sendo esses fatores de grande valia para o aprendizado e cultura da organização.

De acordo com Ludovico, chineses e japoneses são reservados, cuidadosos, evitam conflitos, buscam fortalecer a relação e firmar acordos nessa base. O negócio é importante e não deve ser realizado em qualquer lugar, pois saber negociar é fator chave e um grande desafio para o século XXI (LUDOVICO, 2018).

Segundo o gestor, devido a organização possuir uma base de clientes voltada para multinacionais com forte posição financeira (caixa), até então não houve qualquer inconveniente que pudesse ensejar o risco comercial. No entanto, o risco país presente na atual situação é fator determinante para a tomada de decisões de negócios futuros, com relações entre países parceiros.

A principal ameaça consiste no momento atual, onde o fluxo global de cargas está reduzido, e as aduanas concorrentes que possuem algum tipo de articulação estão trabalhando em busca de novos parceiros. No entanto, a oportunidade refere-se à existência de aduanas desfavorecidas devido ao seu *transit-time*, voltado para o desembaraço aduaneiro de possíveis canais de conferência, estimulando que clientes optem por realizarem suas operações na aduana de Porto Mauá, devido a agilidade do processo.

Além da questão do *transit-time* reduzido, outro diferencial competitivo frente às demais aduanas são os canais de comunicação institucional com os órgãos anuentes, que são Receita Federal, AFIP, Prefectura Naval, dentre outros. Por se tratar de uma aduana menor, o acesso aos superiores facilita na resolução dos possíveis problemas.

A organização estudada está inclusa numa cadeia de empresas que trabalham em conjunto em prol de um rol de clientes do setor de montadoras (automotivo e agrícola) localizadas no exterior, sendo seus parceiros comerciais os maiores impulsionadores de novos clientes. Sempre que algum desses encontra dificuldade em alguma aduana, todos entram em ação visando sua cooptação.

Apesar de sua atuação com parcerias, a empresa mantém contato permanente com o cliente final, sempre respeitando a cadeia de comando do negócio. É relevante para as operações manter um canal de comunicação sempre aberto, a fim de gerar credibilidade e evitar atritos operacionais.

A organização estudada está altamente exposta a variações da economia Argentina (principal parceiro), a qual está enfrentando um momento de crise e recessão aliados ao cenário de incerteza política, o que insatisfaz o mercado

financeiro. Neste período, os clientes minimizam gastos e revisam seus processos, enquanto aguardam uma definição política para nortear seus investimentos.

De acordo com Maia, a recessão ocasiona a queda da produção, forçando as empresas a reduzirem gastos operacionais, minimizando possíveis prejuízos futuros, prevenindo-se do agravamento da situação econômica e financeira (MAIA, 2001).

No momento atual, a principal dificuldade que a empresa está enfrentando se dá à crise na Argentina. Contudo, em meio a essa turbulência é possível articular em conjunto com todos os organismos envolvidos a criação da primeira Aduana Integrada Brasil Argentina via balsa, evento este que está em fase final de tramitação nas esferas federais, que no planejamento interno reestrutura completamente o negócio da empresa e, a reposiciona como pioneira no mercado.

Constata-se, portanto, que mudanças de cenário são sempre desafiadoras, exigindo a busca e a ampliação das capacidades operacionais se adequando a momentos de crise, realizando ajustes necessários para superá-la com o menor impacto possível, e aproveitando oportunidades para desenvolvimento do negócio e maximização dos lucros.

### 3.3 PROPOR AÇÕES COM O INTUITO DE ALAVANCAR/AMPLIAR O NEGÓCIO.

Com a realização da pesquisa na Bertol Despachos Assessoria Aduaneira constatou que diante do atual cenário econômico ela possui a predominância de pontos fracos no ambiente interno e, oportunidades no âmbito externo, se integrando na postura estratégica de crescimento. Tal característica estimula a busca pelo crescimento do negócio.

Adota-se essa estratégia no momento em que prevalecem pontos fracos, no entanto, o ambiente está oferecendo condições favoráveis que podem transformar-se em oportunidades para a empresa. Nessa situação, o administrador busca expandir seu negócio através de novos produtos e serviços (OLIVEIRA, 2014).

Dessa forma, denota-se que a organização encontra-se em um ambiente favorável para a alavancagem do seu negócio, pois possui pontos positivos para o seu desenvolvimento. Portanto, sugere-se que a empresa realize ações para que tenha êxito, alcançando os seus objetivos.

Defronte a considerável competitividade entre organização, o atual mercado de trabalho exige pessoas qualificadas para exercer as funções determinadas pela

empresa. Portanto, é fundamental adotar a prática de treinamentos aos funcionários capacitando-os para trabalhar tanto individualmente, quanto de modo coletivo, a fim de fortalecer as relações operacionais (DESSLER, 2003). A ilustração 4 apresenta proposta de melhorias, referente a capacitação de pessoas.

| <b>Ações</b> | <b>Metas Chave</b>          | <b>Responsável</b>      | <b>Prazo Limite</b> | <b>Investimento estimado</b> |
|--------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| Treinamento  | Capacitação de funcionários | Departamento de Pessoal | Dezembro de 2019    | R\$ 10.000,00                |

Ilustração 4: Capacitação das pessoas.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Sugere-se que a organização invista em treinamento e capacitação de funcionários voltados para comércio exterior, pois no atual mercado é essencial a presença de pessoas qualificadas para executar suas funções de maneira eficiente e eficaz, aumentando a produtividade e qualidade das atividades executadas, gerando o crescimento do negócio.

Diante do cenário no qual a busca por clientes é eminente, deve-se priorizar os clientes já existentes, garantindo-lhes a satisfação dos serviços prestados. Kotler valoriza a arte de encontrar, conservar e cultivar clientes rentáveis. Quanto mais a organização investe em seus clientes atuais, maiores as possibilidades de atrair novos clientes potenciais (KOTLER, 2009). A ilustração a seguir propõe a fidelização de clientes como proposta de melhoria.

| <b>Ações</b>       | <b>Metas Chave</b>                | <b>Responsável</b> | <b>Prazo Limite</b> | <b>Investimento estimado</b> |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Fidelizar clientes | Manter clientes chaves do negócio | Administrativo     | Junho de 2020       | R\$ 10.000,00                |

Ilustração 5: Fidelizar clientes.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Observando que o custo de reconquistar um cliente é expressivamente maior do que adquirir um novo, leva-se em consideração a importância da fidelização de clientes, cujos parceiros contribuirão para a captação de novos clientes da concorrência. Sugere-se que a organização permaneça prestando seus serviços contínuos através de seus relatórios periódicos por e-mail, planilha Excel em tempo real, de dos procedimentos realizados aos clientes, oferecendo eficaz acesso às informações sobre seus processos,

Segundo Kanaane e Ortigoso, a arte de desenvolver parcerias que tragam benefícios à sociedade, em geral, vem sendo focalizada, valorizada e ampliada.



Dessa forma, salienta-se a importância da busca por alianças estratégicas a fim de consolidar e expandir o negócio (KANAANE; ORTIGOSO, 2010), conforme sugere a ilustração 6.

| <b>Ações</b>          | <b>Metas Chave</b>                                | <b>Responsável</b> | <b>Prazo Limite</b> | <b>Investimento estimado</b> |
|-----------------------|---|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Desenvolver parcerias | Estabelecer inter-relações com empresas nacionais | Administrativo     | Setembro de 2020    | R\$ 10.000,00                |

Ilustração 6: Desenvolver parcerias.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Sugere-se que a organização crie parcerias com empresas nacionais a fim de conciliar ambos os negócios nos trâmites processuais, o que suprirá as necessidades por produtos advindos do mercado exterior (importação). A Bertol Despachos Assessoria Aduaneira atuará como a intermediadora nas relações internacionais com clientes estrangeiros que disponibilizarão o produto (matéria-prima) requisitado pela empresa nacional.

A prática do marketing transmite credibilidade e segurança na prestação de serviços da empresa ao seu cliente. Portanto, para que a marca de um novo negócio se propague, é de suma importância a sua adoção a fim de construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público alvo (KOTLER; KELLER, 2012). A ilustração 7 propõe ações voltadas ao marketing.

| <b>Ações</b>          | <b>Metas Chave</b> | <b>Responsável</b> | <b>Prazo Limite</b> | <b>Investimento estimado</b> |
|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Desenvolver marketing | Plano de marketing | Marketing          | Dezembro de 2020    | R\$ 15.000,00                |

Ilustração 7: Desenvolver marketing.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Recomenda-se que a empresa busque ferramentas para o auxílio na divulgação do negócio, através de visitas em feiras regionais, parcerias com associações comerciais, com o intuito de adquirir visibilidade para o negócio e atrair novos possíveis clientes que possam alavancar as operações aduaneiras.

Perante os avanços tecnológicos é imprescindível utilizar os meios de comunicação para a propagação da marca empresarial. Um recurso crucial que pode ser utilizado pela empresa a fim de promovê-la é o Google Meu Negócio, o qual permite uma conexão diretamente com os clientes de forma gratuita e em qualquer dispositivo. Através desse *blog* é possível transmitir as experiências

vivenciadas, fornecer dicas e conteúdos relevantes, além de aproximar o seu público do seu negócio.

Considerando que a organização é única na localidade, ela deve investir e aproveitar as oportunidades que o ambiente proporciona. Contudo, a empresa limita-se nas transações voltadas para as relações fronteiriças com o país vizinho, Argentina, a qual depende exclusivamente dos processos de travessias aduaneiras.

No entanto, a integração das atividades internacionais podem atingir economias de escala e sinergias em produção, marketing, pesquisas e finanças. Organizações que possuem atuação local são capazes de integrar suas atividades ao comércio exterior, através da importação de matérias primas e produtos finais com custos reduzidos e melhoria em sua qualidade (LUDOVICO, 2018). Sugere-se, portanto, que a empresa desenvolva segmento de importação e exportação, conforme a ilustração 8.

| <b>Ações</b>   | <b>Metas Chave</b>                     | <b>Responsável</b> | <b>Prazo Limite</b> | <b>Investimento estimado</b> |
|--|--|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Desenvolver segmento de importação x exportação em outros portos nacionais | Impulsionar as relações internacionais | Gestor             | 2029                | R\$ 50.000,00                |

Ilustração 8: Desenvolver segmento em portos nacionais.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Propõe-se à organização estudada desenvolver o segmento de importação x exportação, visando futuros promissores, desenvolvendo filiais em demais portos nacionais. Ou seja, ampliar a participação dos mercados internacionais, através de importações e exportações com a inserção de unidades ou aquisições da empresa no exterior com a finalidade de difundir a marca da empresa internacionalmente.

Tendo em vista a postura estratégica de crescimento adotada pela Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, o estudo possibilitou a análise ambiental o qual foi possível identificar fraquezas e propor melhorias na estrutura da organização, a fim de alavancar o seu negócio. Propõe-se que a empresa avalie as sugestões propostas e, por conseguinte, as incorpore em seu planejamento estratégico.

## **CONCLUSÃO**

No decorrer das últimas décadas, pode-se perceber que a globalização evoluiu de modo gradativo, modificando mercados e causando impactos à

economia. A competitividade internacional por produtos e serviços oportunizou às empresas nacionais a inserir-se no comércio exterior, com o objetivo de torná-las mundialmente conhecidas.

As constantes mudanças no cenário organizacional requer adaptação por parte das empresas, sendo necessário a sua adequação e estabelecimento de estratégias empresariais para que se mantenham consolidadas no mercado diante à concorrência. Desse modo, é imprescindível que o administrador atue com responsabilidade social e visão globalizada sobre os negócios, a fim de enfrentar os desafios oriundos do mercado.

Mediante a análise ambiental, denota-se que a empresa possui predominância de oportunidades direcionando à prática da postura estratégica de crescimento. Nessa fase, o gestor procura expandir o seu negócio, lançando novos produtos e serviços, adotando estratégias inerentes à essa postura, tais como: inovação, internacionalização, *joint-venture* e expansão.

Pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atendidos, os quais estão descritos ao longo do tópico 3 desta pesquisa. A finalidade do item 3.1 foi conhecer o atual modelo de gestão da empresa, com o intuito de analisar e sugerir melhorias para os processos aduaneiros, através de entrevista e questionário com o gestor da organização. Constatou-se que a gestão é realizada de maneira centralizada, porém permite a abertura para que os colaboradores e membros possam dar sugestões referente aos processos individuais e coletivos, objetivando melhorias no âmbito operacional.

Referente ao item 3.2, onde se elaborou a análise ambiental interna e externa da empresa, a qual apresenta pontos fracos e predominância de oportunidades. Tal característica orientou a organização a aplicar a postura estratégica de crescimento voltada para o comércio exterior. Através da pesquisa pode-se perceber que a Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira possui fatores favoráveis para o seu crescimento, contudo, apresenta lacunas em seu âmbito organizacional, que de acordo com a análise, podem ser melhoradas.

No tópico 3.3, sugeriu-se melhorias para os processos organizacionais, com o propósito de alavancar o negócio. Propôs-se treinamentos dos funcionários voltados para o comércio exterior, desenvolvimento de parcerias e inter-relações com empresas nacionais, aplicação do marketing, fidelização de clientes e implantação do segmento de importação e exportação em demais portos nacionais.

Quanto ao problema de pesquisa “quais as estratégias mais adequadas no processo de consolidação no mercado de Assessoria Aduaneira?” recomenda-se que a organização adote a estratégia de crescimento de mercado, por meio de formação de alianças estratégicas com parcerias internacionais e desenvolver segmento de importação em demais portos aduaneiros.

Propõe-se que sejam realizados estudos futuros acerca das estratégias empresariais devido à sua importância no planejamento organizacional, visando o desenvolvimento do negócio. Portanto, a pesquisa foi relevante para a empresa e para as acadêmicas, pois corroborou para uma considerável compreensão teórica e prática sobre administração estratégica. Possibilitou visualizar e coletar informações e prováveis melhorias que podem ser implantadas no processo da administração estratégica com o desígnio de auxiliar a empresa.

Ressalta-se que a administração estratégica é um desafio contínuo para os administradores, a qual requer um posicionamento assertivo na tomada de decisões. Dessa forma, é possível potencializar seus ganhos, fortalecendo o posicionamento da organização no mercado, garantindo seu o crescimento contínuo.

## REFERÊNCIAS

ADVFN. **Balança Comercial Brasileira**. Disponível em <<https://br.advfn.com/indicadores/balanca-comercial/brasil>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

ASSUMPÇÃO, Rossandra Mara. **Exportação e importação: conceitos e procedimentos básicos**. Curitiba: Ibpex, 2007.

BARRAL, Welber; PIMENTEL, Luiz Otávio. **Comércio internacional e desenvolvimento**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BORGES, Joni Tadeu. **Financiamento ao comércio exterior: o que uma empresa precisa saber**. Curitiba: Edição do Autor, 2007.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Estudo Especiais do Banco Central**. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/estudos/especiais>>. Acesso em: 12 abr. 2019a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex Vis: Países Parceiros**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/comercio->

exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-pais?pais=usa>. Acesso em: 12 abr. 2019b.

CAVUSGIL S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos, **Vendas: como ampliar seu negócio**. 3. ed. São Paulo: 2001.

COSTA, Ligia Maura. **Comércio exterior: negociação e aspectos legais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

HILL, Charles W. L; JONES, Garet. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JESUS, Avelino de. **Despacho aduaneiro de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2014.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, Denis Alcides, **Planejamento estratégico Público ou Privado**: guia para projeto em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas; 2015.

SOOBET: Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transacionais e da Globalização. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes. São Paulo: Clio Editora, 2007.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e prática cambial**: exportação e importação. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.